

Gebiedsbranding

Samen werken aan succesvolle wijken



Auteurs:

Hans Kars

Rian Peeters

lectoraat grootstedelijke ontwikkeling

let's change
YOU. US. THE WORLD.

DE **HAAGSE**
HOGESCHOOL



Gebiedsbranding

Samen werken aan succesvolle wijken

Hans Kars
Rian Peeters

DE HAAGSE
HOGESCHOOL

Lectoraat grootstedelijke ontwikkeling

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Vooraf	5
1. Inleiding	7
1.1 Leeswijzer	9
Deel 1. Gebiedsbranding	10
2. Buurten, identiteit en gebiedsbranding	13
2.1 Veranderingen in buurten, ideologie en beleid	13
2.2 Identiteit van de buurt	18
2.3 Gebiedsbranding als antwoord	21
3. Over gebiedsbranding	25
3.1 Gebiedsbranding: een totaalaanpak	25
3.2 Gebiedsmerk, gebiedsbrand en gebiedsbranding	25
3.3 Doel en uitgangspunten van het proces	27
3.4 Procesinrichting: nuttige instrumenten	28
3.5 Procesverloop	32
3.6 Procesbegeleiding	36
4. Vier gebiedsbrands nader bekeken	39
4.1 Aanleidingen voor gebiedsbranding	39
4.2 Twekkelerveld – Enschede	40
4.3 Europark – Antwerpen	41
4.4 Schipperskwartier – Den Haag	43
4.5 Het Nieuwe Westen – Rotterdam	44
4.6 Samenvatting van de bevindingen	46
5. Conclusies over gebiedsbranding	53
5.1 Het proces	53
5.2 De resultaten	56
5.3 De effecten	59
5.4 Drie betekenissen van gebiedsbranding	60
6. Toekomstwaarde van gebiedsbranding	61
6.1 De buurt en nieuwe vraagstukken	61
6.2 De participatiemaatschappij	61
6.3 Samenwerken in de buurt	64
6.4 Gebiedsbranding in de toekomst	66
6.5 Ten slotte	69

Deel 2. Methoden en instrumenten 71

7. Noodzaak van praktijkonderzoek	73
7.1 Kennis over de wijk	73
7.2 Kennis over kennissen	74
7.3 Kennis over gebiedsprogramma's	74
7.4 Kennis over jezelf	74

8. Onderzoeksinstrumenten	77
8.1 Vooraf rekening mee houden	77
8.2 Onderzoeken van het alledaagse	78
8.3 Instrumenten	80

9. Analyse-instrumenten	89
9.1 SWOT-analyse	89
9.2 Confrontatiematrix	89
9.3 Stakeholdersanalyse	90
9.4 Kernkwadrantenanalyse	91

10. Programma-instrumenten	93
10.1 Gebiedsprogramma	93
10.2 De Effectenarena	94

11. Procesinstrumenten	97
11.1 Creatieregie	97
11.2 Leerstijlen van Kolb	98
11.3 Beeldtaal	99

12. Persoonlijke en interactie-instrumenten	101
12.1 Insights-profielen	101
12.2 Transactionele Analyse	103
12.3 Leren met collega's	105

Literatuurlijst	108
------------------------------	------------

Websites	112
-----------------------	------------

Bijlage: Procesaanpak in de vier bezochte wijken	113
---	------------

Over de auteurs	123
------------------------------	------------

Voorwoord

Het belang van een prettige leefomgeving is onomstreden. Bij wonen gaat het niet alleen om het huis. Een huis heeft altijd omgeving, de directe leefomgeving. In deze omgeving doen mensen boodschappen, leren vaders en moeders kinderen fietsen, lopen bewoners naar de bus- of tramhalte en letten op de veiligheid van zichzelf en anderen. Zeker, heel veel mensen wonen in de stad, maar deze stadsbewoners zijn als vanzelf ook wijk- en buurtbewoners. Het schaalniveau van "buurt" en "wijk" is van grote betekenis voor de kwaliteit van leven.

In vele decennia is in Nederland een traditie van wijkbeleid te onderkennen. In de jaren vijftig was er de wijkgedachte: kerk, kroeg en winkels in het midden en veel woningen eromheen. In de jaren zeventig en tachtig werden wijken vernieuwd met sloop en nieuwbouw met het concept "bouwen voor de buurt". In 2007 werden er veertig aandachtswijken aangewezen voor een intensief beleidsprogramma van fysieke en sociale vernieuwing.

Steeds komt in al deze programma's de vraag boven wat voor wijk het eigenlijk is en wat voor wijk het eigenlijk zou willen zijn. Wat is het doel? Moet de wijk minder gaan afwijken van het stedelijk gemiddelde? Heeft de wijk een eigen identiteit en zo ja, wat is deze dan? Hoe kan zoiets worden vastgesteld en wat betekent dit voor de wijkaanpak?

In deze publicatie hanteren de auteurs, Hans Kars en Rian Peeters, de term "*gebiedsbranding*". Laat u zich vooral niet afschrikken door deze term. Het is maar een woord. In de tekst leggen zij uit of en in hoeverre de wijk als een "merk" te zien is. Zij werken uit met welke methoden en proces van gebiedsbranding kan plaats vinden. Als er in deze een consensus wordt gevormd onder de diverse partijen, dan kan dit een belangrijk houvast bieden voor de aanpak van de wijk. Om dit te ontwikkelen is veel praktijkonderzoek nodig.

Zowel het onderwerp als de aandacht voor de methoden en instrumenten passen goed in het programma van het lectoraat grootstedelijke ontwikkeling. Met het praktijkgerichte onderzoek willen we meer weten hoe een veelheid van partijen, formele en informele, werken aan de woon- en leefomstandigheden in stadswijken. Uit eerdere projecten weten we dat dit niet vanzelf gaat en dat er regelmatig een kloof gaapt tussen de mogelijkheden, de ambities en de praktijken van grote en kleine partijen.

Dit onderzoek is uitgevoerd door twee externe medewerkers van het lectoraat. Hans Kars en Rian Peeters hadden al veertig dienstjaren in wijkgericht werken in de benen zitten, voordat zij met dit project startten. Zij waren en zijn gemotiveerd om hun inzichten en ervaringen in dit project te laten zien. Aan u is er nu de mogelijkheid hiervan kennis te nemen. Het lectoraat dankt beiden voor hun werk en hoopt dat deze publicatie zijn weg vindt in het debat over wijken, wijkontwikkeling en wijkgericht werken. Reacties zijn welkom via hanskars@mensmerkenruimte.nl en rianpeeters@hetnet.nl.

Vincent Smit, lector grootstedelijke ontwikkeling
v.j.m.smit@hhs.nl

Vooraf

Afgelopen decennia hebben wij – Rian Peeters en Hans Kars – als onderzoeker en adviseur vele processen van gebieds*branding* begeleid. In 2017 stelden we ons de vraag hoe het nu zou gaan met de wijken waar we jaren geleden samen aan gebieds*branding* werkten. Zouden we nog iets van onze bevindingen terugzien en wat zouden de betrokkenen er na al die jaren over zeggen? We waren ook benieuwd wat we er zelf van zouden vinden: wat heeft goed gewerkt en wat minder? Voor ons was het tevens een mooie aanleiding om een aantal keren samen op stap te gaan.

We besloten om vier wijken een aantal malen te bezoeken, toevallige gesprekken te voeren met bewoners en ondernemers uit die wijken en afspraken te maken met een aantal deelnemers aan de *branding*trajecten toentertijd. De aanleiding voor de *branding* en de aanpak ervan verschilden sterk tussen de wijken die we kozen. De vier wijken waren illustratief voor de vele verschillende *branding*trajecten die we gezamenlijk doorliepen.

Gesprekken met oud-deelnemers die vertelden dat ze veel aan de *branding* hadden gehad, dat het hun nieuwe inzichten had opgeleverd of dat zij nieuwe samenwerkingen waren aangegaan, stemden ons verheugd. Soms werd het verhaal over de toekomst van de wijk nog levend gehouden en overgedragen aan nieuwe collega's. Wanneer we merkten dat er weinig met de resultaten was gedaan, hebben we geprobeerd te achterhalen waar dat door kwam.

De reactie van één van de contacten die we belden voor een gesprek heeft ons bijzonder getroffen. Ze reageerde spontaan: 'Wat leuk dat jullie daar na al die tijd nog benieuwd naar zijn, dat maak je eigenlijk nooit mee!' Dat was voor ons een teken dat het nuttig zou kunnen zijn om onze inzichten te delen. We hebben graag gebruikgemaakt van de mogelijkheid die de Haagse Hogeschool ons bood om onze ervaringen met en reflecties op *branding* op papier te zetten.

In onze veertigjarige ervaring met werken aan wijken hebben we gemerkt dat er veel vluchtigheid en wisselende 'modes' zijn. Buurtonderzoek of aanwezigheid in de buurt leidt niet automatisch tot het doordringen tot de kern, of tot echte interesse en verbinding met bewoners en tussen professionals onderling. Het gebeurt juist mondjesmaat en wordt vaak als moeilijk beoordeeld. In deze tijd waarin tegenstellingen worden benadrukt, waarin beeldvorming belangrijk is, of waarin vooral meningen worden geventileerd, is de tijd nemen, luisteren en een ander soort gesprek voeren nodig om verder te komen. Wij denken dat onze ervaringen (nieuwe) wijkprofessionals kunnen helpen bij de aanpak van huidige vraagstukken.

Hans Kars en Rian Peeters



1 Inleiding

Succesvolle wijken¹ hebben naar onze opvatting een duidelijk geprofileerd woonmilieu, dat aansluit bij de woonwensen van de bewoners. Er bestaan grote verschillen in woonwensen, wat mede leidt tot een vraag naar verschillende soorten wijken. Wijken verschillen in ontwikkeling en potenties. Voor de stad is het goed wanneer er tussen wijken verschillen bestaan: verschil maakt kwaliteit. Het biedt inwoners de mogelijkheid te kiezen voor wonen dat bij hen past. Voor ons als werkers aan wijkverbetering en gebiedsontwikkeling levert dat vragen op. Aan wat voor wijk werken we eigenlijk? Voor wie is het hier goed wonen en werken? Wat gaan we doen? Wie zijn 'we'?

Aan het eind van de vorige eeuw merkten we in onze beroepspraktijk dat er een aantal veranderingen plaatsvond met een grote impact op het werken aan wijken. De terugtrekkende overheid, de groeiende rol van marktpartijen, oude partijen die verdwenen en nieuwe partijen die hun intrede deden in de wijk, de grotere mondigheid van burgers en de grote diversiteit in woonwensen veranderde de samenwerking: minder gericht op hiërarchie, en een toenemend beroep op de eigen verantwoordelijkheid van partijen. Vraagstukken op het gebied van maatschappelijke ontwikkeling en samenleving, een toenemende maatschappelijke dynamiek, een groter risico bij private partijen in vastgoedontwikkeling en het uitgangspunt om het verschil in kansen en potenties van een wijk te benutten vroegen om andere vormen van analyse en onderzoek en om andere instrumenten bij wijkverbetering en gebiedsontwikkeling. We merkten dat er behoefte was aan nieuwe samenwerkingsvormen en aan een nieuw soort wijkvisies.

Rond 2000 zagen we aanknopingspunten met de manier waarop in het bedrijfsleven *branding* werd toegepast bij product- en organisatieontwikkeling. In het hele traject van het richten op klantgroepen, het zoeken naar identiteit, het inzetten van *storytelling* als inspiratiebron en bindmiddel en uiteindelijk het realiseren en vermarkten van producten, zagen we mogelijkheden om gebieds*branding* ook in het gebiedsgerichte werken toe te passen. In die periode waren er meerdere initiatieven om *branding* toe te passen.

Onder andere projectontwikkelaars gebruikten het in de marketing van hun vastgoedprojecten.

In de praktijk die wij in de loop van de tijd hebben ontwikkeld, is de integratie van *onderzoek*, het *proces* gericht op samenwerking tussen partijen en het maken van een *product* essentieel. We waren op zoek naar de kern van het verhaal van de buurt, als inspiratiebron voor een gezamenlijk handelingsperspectief. Voor onze *branding*trajecten was het dan ook van belang om de diepte in te gaan. Voor het *onderzoek* betekende dat bijvoorbeeld dat we inzicht wilden krijgen in de leefwereld van mensen, hun drijfveren en de betekenis van de wijk voor hen. Voor het *proces* betekende het dat we streefden naar een

¹ De begrippen wijk, buurt en gebied gebruiken we door elkaar. *Wijk* heeft vooral betrekking op een administratieve eenheid. *Buurt* is wat kleiner en sluit meer aan bij de beleving van bewoners. In *gebied* staat de geografische ruimte centraal.

zo breed mogelijke deelname. Belangrijke onderdelen van het proces waren: kennismaken met en interesse in elkaar en in de verschillende posities en belangen en uiteindelijk het gezamenlijk maken van de gebieds*brand*. We wilden de kiem leggen voor het vormen van een ondernemend gezelschap dat zich verbonden zou voelen met het procesresultaat. Het *product* dat ons voor ogen stond, was het vastleggen van een verhaal over de toekomst van de wijk in een aantal kernkwaliteiten en kernwaarden, en daarnaast het maken van actieplannen en projecten van de verschillende partijen.

Voor ons is gebieds*branding* een aanpak waarbij alle betrokken partijen samen een verhaal maken over de identiteit van de buurt. Een verhaal dat voor deze partijen als inspiratiebron en handelingsperspectief kan dienen om aan de toekomst van de buurt te werken. Het verhaal verbindt de partijen. Het maken van het verhaal gebeurt gebieds*integer*: het is gebaseerd op wat al in de buurt aanwezig is. We noemen zo'n verhaal *het gebiedsmerk*. Op deze manier kan een verbinding worden gelegd tussen de alledaagse stad en de geplande stad, tussen de leefwereld van bewoners en de systeemwereld van professionals. Dit is echter nadrukkelijk geen boek dat *alle* invullingen en benaderingen van gebieds*branding* behandelt. Het gaat over *onze* ervaringen met gebieds*branding* in de afgelopen vijftien jaar.

In het eerste deel beschrijven we een aantal achtergronden bij gebieds*branding* en staan we stil bij de beperkingen van *branding*. Een wijk is immers geen pak koekjes, zoals critici ons regelmatig terecht hebben verteld. Wanneer de koekjes geen aftrek vinden, kan een andere soort worden gemaakt. Een wijk bestaat al en blijft bestaan, ook als de *branding* mislukt. Waar de koekjesfabrikant zelf alles kan bepalen, is de wijk een onderdeel van de stad en de maatschappelijke dynamiek: vanuit veel kanten wordt invloed uitgeoefend, veel partijen hebben belangen. We realiseren ons dat we altijd maar een deel van de werkelijkheid over de wijk te pakken kunnen krijgen.

De kwaliteit van de *branding* is mede afhankelijk van de onderzoeksmethoden en de procesorganisatie. Een brede deelname van relevante partijen, aandacht voor tegenstellingen en conflicten en de inbreng van mogelijke toekomstige bewoners helpt daarbij.

Voor dit boek zijn we teruggekeerd naar vier wijken waar we in het verleden gebieds*branding* hebben toegepast: Twinkelerveld in Enschede, Europark in Antwerpen, Schipperskwartier in Den Haag en het Nieuwe Westen in Rotterdam. De hoofdvragen die we onszelf stelden zijn de volgende. Heeft gebieds*branding* gewerkt? Wat is de waarde van gebieds*branding* in de toekomst? Welke van de methoden en instrumenten die zijn ingezet, zijn voor de gebiedswerker nuttig om te gebruiken, ook buiten de context van *branding*?

Om antwoord op deze vragen te kunnen geven, hebben we in de genoemde vier wijken opnieuw gesproken met (toenmalig) betrokkenen. Dit gaf ons inzicht in hoe gebiedsbranding daar heeft gewerkt. Daarbij hoort de relativering dat we geen totale evaluatie hebben uitgevoerd, maar een globale scan van de toepassing van gebiedsbranding in deze vier wijken. Daarnaast hebben we met een schuin oog gekeken naar andere brandingprojecten die we in de afgelopen jaren hebben uitgevoerd.

1.1 Leeswijzer

Deze publicatie bestaat uit twee delen.

Deel 1. Gebiedsbranding. In hoofdstuk 2 beschrijven we het *waarom* van gebiedsbranding, vervolgens komt in hoofdstuk 3 het *wat* en *hoe* aan de orde. In hoofdstuk 4 gaan we in op de toepassing van gebiedsbranding in vier wijken. Algemene conclusies over de waarde van gebiedsbranding trekken we in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 formuleren we een nieuwe context, en kijken we naar de betekenis van gebiedsbranding in de toekomst.

Deel 2. Methoden en instrumenten. In hoofdstuk 7 beschrijven we de noodzaak van het verrichten van praktijkonderzoek in buurten door gebiedswerkers. De verschillende methoden en instrumenten die we hebben gebruikt in de onderzoeksfase van het brandingproces komen aan bod in hoofdstuk 8. Hoofdstuk 9 geeft enkele instrumenten weer om onderzoeksresultaten mee te analyseren. In hoofdstuk 10 volgen de programma-instrumenten. Hoofdstuk 11 belicht de procesinstrumenten, zoals wij hebben ingezet bij brandingtrajecten. In hoofdstuk 12 volgen persoonlijke en interactie-instrumenten.

Om meer inzage te geven in het proces dat we doorliepen in de vier beschreven brandingtrajecten, hebben we in de bijlage vier wat uitgebreidere procesbeschrijvingen opgenomen.

Met het oog op de leesbaarheid verwijzen we in de tekst naar personen in de mannelijke vorm. Waar 'medewerker' staat, of 'hij/hem', kan ook 'medewerkster', of 'zij/haar' gelezen worden.



DEEL 1

Gebiedsbranding





2 Buurten, identiteit en gebiedsbranding

In onze beroepspraktijk als werkers in stedelijke wijken zagen wij in de periode 1960-2000 een aantal belangrijke maatschappelijke veranderingen optreden die van invloed waren op onze steden en wijken. Op deze veranderingen reageerden bewoners, overheden en maatschappelijke organisaties, waaronder woningcorporaties. In dit hoofdstuk gaan we kort in op de relevante maatschappelijke veranderingen, de reacties daarop en de aansluiting van gebiedsbranding op de nieuwe situatie in buurten. In het kader van dit boek hebben we vooral gekeken naar stedelijke wijken waarin we hebben gewerkt en waarin een aantal van deze veranderingen hebben plaatsgevonden.

2.1 Veranderingen in buurten, ideologie en beleid²

In de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw was de ontzuiling in volle gang. De kracht en invloed van de bestaande religieuze en ideologische zuilen werden geleidelijk aan minder. Dit had gevolgen voor het wonen en leven in buurten. Als maatschappelijke trend voltrok deze ontwikkeling zich onder meer in de stedelijke wijken. Decennialang was hier een flink deel van het alledaagse leven georganiseerd langs de lijnen van de zuilen: kerken, scholen, scouting, buurthuiswerk, sportverenigingen, et cetera. Het verdwijnen van de zuilen had tot gevolg dat de sociaal-culturele dynamiek in buurten veranderde.

Die verandering in sociaal-culturele dynamiek werd in de jaren zeventig, tachtig en negentig nog versterkt doordat oorspronkelijke stedelingen verhuisden naar onder andere de groeikernen, en door de komst van migranten naar de oude wijken.

De voorzieningenstructuur in de stedelijke wijken veranderde: er kwamen moskeeën, etnische winkels, koffiebars en belshops. Onder andere scholen en sportverenigingen werden steeds meer gemengd.

In die periode van economische groei nam de koopkracht toe en groeide de middenklasse. Dit stimuleerde de vraag naar koopwoningen in het stedelijk gebied. In sommige wijken vond er *gentrificatie* plaats, waarbij lage inkomensgroepen naar de randen van de stad en daarbuiten verhuisden, en de middengroepen gingen wonen in de wijken rondom het centrum. In steden met hoger onderwijsinstellingen was sprake van een groeiende populatie studenten en starters op de woningmarkt, die niet alleen op de campus (indien aanwezig) gingen wonen, maar ook in het binnenstedelijke gebied.

Welvaartsgroei en toename van het marktdenken droegen mede bij aan de individualisering van de maatschappij. Ook dit was van invloed op de sociaal-culturele dynamiek in de buurten. De bevolkingssamenstelling werd er heterogener: verschillende groepen bewoners, met verschillende woon- en leefwijzen. De transitie in sommige buurten was groot. Bij veel bewoners en kleine ondernemers zorgde dit mede voor angst en onzekerheid over de

2 Zie ook VROM-raad (2009).

toekomst van hun buurt, woon- en werkplek. Sociale onveiligheid werd een thema. Beleving van en sfeer in de buurt bepaalden voor bewoners steeds meer hun woongenot.

Bewoners en organisaties reageerden op verschillende manieren op deze veranderingen in buurten. Zoals gezegd besloot een deel van de bewoners om uit de stedelijke buurten te verhuizen naar de groeigemeenten, vaak mogelijk gemaakt doordat hun koopkracht was toegenomen. Een deel van de bewoners bleef in de buurt wonen, maar trok zich terug in eigen huis en/of hield vooral contact met het eigen netwerk in de buurt, via de activiteiten die dit netwerk organiseerde.

Weer een ander deel van de bewoners zette zich in voor het verbeteren van de sociale samenhang in de buurt. De integratie van nieuwe Nederlanders was daarbij een belangrijk aandachtspunt. Er werden onder andere taallessen gegeven en multiculturele feesten georganiseerd, vaak ondersteund door het welzijnswerk. Toch werd – ondanks deze inspanningen – de vraag naar wat het toekomstperspectief van de buurt was steeds prangender.

Vanuit de gemeente, woningcorporaties en maatschappelijke organisaties was er aandacht voor de problemen die in de voor- en naoorlogse wijken bestonden. Naast de fysieke aanpak werd er een sociale aanpak ontwikkeld. Activiteiten van bewoners(organisaties) en welzijnsorganisaties, gericht op de sociale problematiek, werden door de gemeente gefinancierd.

Grotestedenbeleid

In 1994 kreeg het rijksbeleid, gericht op de sociaal(-economische) problematiek, vorm in het grotestedenbeleid (GSB). De meest problematische wijken werden benoemd en kregen via de gemeente financiële ondersteuning vanuit het GSB.

Tegelijkertijd werd duidelijk dat een aanbodgericht denken van de gemeente en de maatschappelijke organisaties geen oplossing bood voor de vragen waar bewoners in de wijken mee kampten. De stadsvernieuwing had geleerd dat inspraak van bewoners essentieel was om een goed resultaat te bereiken. In plaats van generiek beleid, was er specifiek beleid nodig, gericht op de buurt. Vragen en wensen van bewoners vormden de input voor dit beleid: maatwerk per buurt.

Daarnaast was behalve de aanpak van fysieke vraagstukken, de aanpak van sociale vraagstukken van belang. In veel steden werden de fysieke en sociale aanpak van wijken niet, of onvoldoende, in samenhang bekeken. Er ontstond vraag naar een integrale benadering van de vernieuwing van buurten. Er kwam een omslag in het denken tot stand. De aanpak van buurten moest zich niet alleen richten op de problematiek, maar ook op de kansen en potenties van deze buurten. Er moest gewerkt worden aan het creëren van aantrekkelijke buurten.

Wat onder 'aantrekkelijke buurten' werd verstaan, werd niet eenduidig en helder geformuleerd. Het ging 'losjes' over een kwalitatief goede woning en woonomgeving – gebaseerd op de verschillende woonwensen van bewoners – het stimuleren van de buurteconomie, het zorgen voor veiligheid, en over goede maatschappelijke voorzieningen, waaronder welzijn en onderwijs. De vraag naar een integrale benadering richtte zich op collectieve vraagstukken en niet op individuele vraagstukken van bewoners. Ook was duidelijk dat de buurt weliswaar in veel opzichten de vindplaats was van problemen, maar dat die niet altijd op dit schaal-niveau konden worden opgelost.

Als antwoord op de vraag naar een meer samenhangende en integrale aanpak, werd eind jaren tachtig het 'gebiedsgericht werken' in de steden geïntroduceerd. Dit stond voor een vraaggerichte, integrale en samenhangende aanpak. *Vraaggericht* betekende dat de vragen en wensen van bewoners en ondernemers betrokken zouden worden bij het ontwikkelen en uitvoeren van beleid en activiteiten. *Integraal* en *samenhangend* verwees naar verbinding tussen fysiek-sociale en sociaal-economische vraagstukken én naar de gewenste samenwerking tussen alle betrokken wijkpartijen, waaronder bewoners. Veel gemeenten en woningcorporaties, maar ook welzijnsinstellingen en politie, begonnen met een gebiedsgerichte aanpak. Per stad was de aanpak net even anders. *Moge honderd bloemen bloeien* was een geveugelde uitspraak onder de pioniers van deze aanpak.

Zo werd in 1987 in Utrecht, als een van de eerste steden, gestart met het wijkgerichte werken. Er werden vijf wijkbureaus opgericht, die zich aanvankelijk alleen richtten op de stadsvernieuwingbuurten. In de jaren negentig werden daar de naoorlogse wijken Hoograven, Zuilen, Kanaleneiland en Overvecht aan toegevoegd. De medewerkers van de wijkbureaus waren elke dag in de wijk aanwezig; met hun kantoor waren zij gevestigd in de wijk. De wijkmanagers adviseerden direct aan het College van B&W over de aanpak van hun buurten. Daarbij maakten ze een afweging tussen belangen van de verschillende partijen, waaronder die van de bewoners. De vraaggerichte kennis en ervaring, gecombineerd met de vakkennis van de professionals, vormden de basis voor de advisering aan het College. In overleg- en projectgroepen werkten professionals vanaf de start van de activiteiten samen met bewoners en ondernemers. Het opbouwwerk trad daarbij steeds minder op als actieve belangenbehartiger van bewoners en steeds meer als ondersteuner van bewonersinitiatieven en groepen.

Ook andere partijen werden in de lokale praktijk steeds nadrukkelijker betrokken bij de verbetering en herontwikkeling van buurten. Woningcorporaties kregen een ontwikkelende rol en ook projectontwikkelaars kwamen aan tafel zitten, mede door de toenemende vraag naar koopwoningen in het stedelijk gebied. Deze lokale praktijken waren mede het resultaat van een verandering in het politieke denken van overheidsbemoeienis naar meer marktwerking. De planmatige overheidsregie – zo vanzelfsprekend in de stadsvernieuwing – verdween geleidelijk. Woningcorporaties en maatschappelijke organisaties verzelfstandigden

en fuseerden. De bijdragen van woningcorporaties en projectontwikkelaars in de aanpak van wijken moest groter worden, veelal in publiek-private samenwerking (PPS).

Het was nog niet zo eenvoudig om tot een gezamenlijke aanpak van bewoners, gemeente, woningcorporaties en projectontwikkelaars te komen. Betrokken partijen hadden vaak verschillende wensen, belangen en perspectieven. Bewoners streefden vaak naar behoud van de buurt en ontwikkelaars naar een radicale vernieuwing met veel koopwoningen. Bij de aanpak van buurten was het dan ook vaak onduidelijk welk *gezamenlijk doel* bereikt moest worden en waarom.

Dat het geen sinecure was om tot een gezamenlijke aanpak te komen, bleek bij de start van het maken van het ontwikkelingsplan voor de Utrechtse wijk Hoograven in de jaren negentig. Alle partijen werden uitgenodigd om in een bijeenkomst hun visie te geven op de toekomst van de wijk. Het ging daarbij om bewoners, verschillende gemeentelijke diensten, verschillende woningcorporaties en enkele projectontwikkelaars. Tijdens de bijeenkomst legden de partijen vooral hun claims op tafel. Dit betekende al snel het einde van de bijeenkomst. Een gezamenlijk verhaal ontbrak.³ Hoograven is slechts een van de voorbeelden van de gewenste nieuwe aanpak van naoorlogse wijken.



Figuur 1. Elandenoverleg: verstrikt geraakt door verschillende belangen (Holland Branding Group).

Het ontbreken van een gezamenlijk perspectief leidde regelmatig tot een zogeheten *elandenoverleg*, waarin verschillende belangen botsten. Vanuit het perspectief van de markt was de financiële waardecreatie dominant; in de commerciële projectontwikkeling

³ De betrokken partijen zijn in een latere fase overigens tot een ontwikkelingsplan gekomen, dat inmiddels is uitgevoerd.

moest immers iets te verdienen zijn, en de risico's moesten behapbaar zijn. Bewoners werden vooral als *woonconsumenten* benaderd. Het consumentgericht bouwen moest ervoor zorgen dat projecten succesvol verkocht konden worden. Maar het werken aan aantrekkelijke buurten had een ander perspectief en een andere logica dan de vraag of de woningen volgend jaar verkocht konden worden. Werken aan aantrekkelijke buurten was een kwestie van lange adem (tientallen jaren) en naast de logica van de markt, speelden de rationele en emotionele logica van bewoners en ondernemers een grote rol.

Om tot een gezamenlijke en integrale aanpak te komen, was het nodig om gemeenschappelijke doelen en een gedeelde visie te formuleren, waarin ook de deelbelangen en perspectieven van betrokken partijen gehonoreerd konden worden. De vraag die opdoemde was: hoe kom je tot zo'n visie?

Investeringsbudget stedelijke vernieuwing (ISV)

In het rijksbeleid, vormgegeven in het ISV, werd de koers van de stedelijke vernieuwing beschreven. De stedelijke vernieuwing richtte zich niet alleen op problemen, maar juist ook op het benutten van kansen en potenties van wijken. Het ISV wilde bijdragen aan het realiseren van aantrekkelijke wijken, waarin de stedelijke behoefte aan meer koopwoningen werd gerealiseerd. Het ISV bevestigde de ontwikkeling in het denken van minder overheidsregie en meer markt. In publiek-private samenwerkingsprojecten moest de samenwerking tussen bewoners, ondernemers, gemeente, woningcorporaties en projectontwikkelaars gestalte krijgen. In de financiering ging het niet alleen meer om een fysieke aanpak, maar ook om een hiermee samenhangende sociale en sociaal-economische aanpak.

In het beleidsdenken vond een verschuiving plaats van het denken in gemiddelde buurten naar het realiseren van onderscheiden buurten. In de jaren tachtig en negentig was het bereiken van het *gemiddelde* de norm geweest. Per buurt kon gevarieerd worden in een pakket van standaard-maatregelen. Het stedelijk gemiddelde was het wenkend perspectief. Monitoring – meten en vastleggen in achterstandsscores – moest inzicht geven in de mate waarin de doelen werden bereikt. Het culminatiepunt van deze aanpak was het aanwijzen van de Vogelaarwijken in 2007. De focus kwam te liggen op het inhalen van achterstanden, op basis van standaard-gegevens van de wijken die het meest van het landelijk gemiddelde afweken.

Dit denken in gemiddelden sloot niet aan bij de realiteit van en de diversiteit in buurten. Je zou kunnen zeggen dat de wereld van beleid en systeem centraal stond. Niet de logica van de buurt, maar het ideologische belang van de politiek en de institutionele overwegingen van maatschappelijke organisaties bepaalden de agenda (WRR, 2005). We noemen dit *soep-denken*, waarbij normering naar het gemiddelde het doel is, alsof de stad een soep was van identieke wijken, waaruit alle harde klontjes waren verwijderd. Maar het werken

aan onderscheiden en aantrekkelijke buurten bleek niet zo eenduidig. Wat bewoners een prettige wijk vinden en welke potentie een gebied heeft, verschilt nogal.

In onze zoektocht naar werkzame benaderingen vonden we houvast bij het onderzoek naar de woonbeleving en levenswijze van bewoners en de identiteit van buurten. Adviesbureaus en zelfstandig onderzoekers⁴ werkten deze begrippen ieder op een eigen manier uit en bouwden hierover onderzoekspraktijken op. Beleving van de buurt en levenswijze van bewoners werden ontdekt als belangrijke factoren in het woongenot.

Joseph Pine en James Gilmore (Gilmore & Pine, 1999 en 2007) schetsten een historische ontwikkeling, waarin het accent van het belang van het product zelf verschuift naar de belevingswaarde ervan. Consumenten kiezen voor een product waar ze wat betreft beleving bij willen horen. Beleving voegt waarde toe aan het product. Als een groep consumenten een voorkeur heeft voor een bepaald merk vanwege sfeer en beleving, is een hogere prijs geen beletsel.

Pine en Gilmore zijn van invloed geweest op ons denken over het belang van 'beleving' van een gebied. Makelaars wisten op basis van hun praktijk al veel langer dat locatie en beleving essentiële onderdelen zijn voor de waardebeoordeling van een pand. De keuze voor een woning, wordt medebepaald door het gevoel of de identiteit, de sfeer en/of de uitstraling van de buurt. In de uitvoering van de maatschappelijke strategieën en interventies van overheden en instellingen werd echter onvoldoende rekening gehouden met de identiteit van en de sfeer in buurten. Deze kennis ontbrak eenvoudigweg.

2.2 Identiteit van de buurt

In de Utrechtse wijk Lombok stonden bewoners, ondernemers, instellingen en gemeente eind jaren tachtig voor de vraag wat het toekomstperspectief van de wijk zou moeten zijn. Lombok is een multiculturele wijk, dicht tegen het centrum aan. Het stationsgebied was inmiddels in ontwikkeling, en voor de herontwikkeling van de buurt waren er verschillende scenario's mogelijk. Het eerste scenario ging ervan uit dat de kop van de wijk (kop van Lombok) stedelijke functies zou krijgen, aansluitend bij het stationsgebied en het centrum. Het gevolg zou de sloop van een belangrijk deel van de woonbebouwing zijn. Het tweede scenario ging uit van het behoud van de huidige wijk, met de renovatie van woningen als consequentie.

Wat te doen? Het antwoord werd gevonden door te kijken naar de identiteit, het karakter van Lombok, en dit als uitgangspunt te nemen voor de aanpak. Het multiculturele karakter werd uitgangspunt. Het betekende onder meer dat in de kop van Lombok functies konden komen die zowel een wijk- als stedelijke functie hadden, zoals een moskee. Maar ook het

⁴ Het gaat hier onder meer om de bureaus Smart Agent Company (inmiddels SAMR) en Motivaction en enkele zelfstandige onderzoekers, waaronder Arnold Reijndorp en Joke van der Zwaard. Zie bijvoorbeeld De Haas, Kompier & Reijndorp (1997), Van der Zwaard (2010) en Karsten, Reijndorp & Van der Zwaard (2006).

opknappen van een Hollandse houtzaagmolen op het dichtbijgelegen Molenerf paste daarin. Zowel de bouw van de moskee als de restauratie van molen en molenerf zijn uiteindelijk gerealiseerd.

De vragen die in Lombok aan de orde waren, werden ook in veel andere buurten gesteld. De buurtidentiteit werd meer en meer als vertrekpunt gebruikt. Maar wat is de identiteit van een buurt eigenlijk? Het begrip identiteit wordt vaak gebruikt voor het toekennen van unieke eigenschappen aan een persoon of groep, waarmee die persoon of groep zich onderscheidt van andere personen en groepen. Het begrip *identiteit* wordt door ons gebruikt bij het karakteriseren van buurten. Overigens is zo'n beschrijving van de identiteit van een buurt altijd subjectief – het is een sociaal construct.



Figuur 2. Kenmerken van verschillen in beeld.

Buurten verschillen van elkaar, niet alleen in locatie en ruimtelijke opzet, maar ook in sfeer. We voelen ons in een buurt welkom, of unheimisch, geprikkeld, bekeken, op ons gemak, uitgenodigd, waardevol, overbodig, op onze hoede, tweederangs, uitzinnig, rustig, gezien, et cetera. Het zijn allemaal aspecten van de beleving van een buurt. De beleving door bewoners is onderdeel van de identiteit van de buurt. Die identiteit bestaat uit de *hardware* – de plek in de stad, de ruimtelijke opzet, architectuur, voorzieningen, bevolkingsopbouw et cetera – en uit de *software* – de geschiedenis van de wijk, de woonbeleving, de sociaal-culturele structuur en de dynamiek, opvattingen, praktijken en identiteit van bewoners, het alledaagse wonen en het leven in de buurt. We zien de buurt als een systeem met een tot op zekere hoogte zelf ontwikkelend vermogen.

De identiteit van de buurt is gediversifieerd. Bewoners delen eigenschappen met elkaar, maar zijn ook verschillend. Daarmee is de identiteit van een buurt gelaagd. Per huis, portiek en straat zijn er verschillen in identiteit, en per buurt kunnen er verschillende domeinen van groepen bewoners zijn. De kunst is het gemeenschappelijke samen te vatten, maar de verschillen niet uit het oog te verliezen. Diversiteit kan zelfs een belangrijk aspect van de buurt-identiteit zijn. Die identiteit bestaat uit positieve en negatieve eigenschappen. Een buurt kan zich verder ontwikkelen door gebruik te maken van de positieve eigenschappen, zonder de negatieve te negeren.

In veel buurten die wij onderzochten is diversiteit een kenmerkend onderdeel. Een voorbeeld is de wijk Nieuwland in Schiedam. Deze wijk bestaat uit verschillende, zeer onderscheiden sub-buurten, flats en portieken en verschillende groepen. Deze verschillen in identiteit werden benoemd en vervolgens samengevat voor de gehele buurt. In het logo van de wijk – een lappendeken – wordt deze diversiteit weerspiegeld.



Figuur 3. Lappendeken-logo weerspiegelt de diversiteit van de wijk (Kars Advies, 2002).

De identiteit van een buurt kan per persoon anders worden ervaren. Voor een traditionele moslim wordt de identiteit van het Nieuw Westen in Rotterdam waarschijnlijk bepaald door de aanwezigheid van vrouwen met een hoofddoek, moskeeën, koffiehuisen, halal-slagerijen, Turkse en Marokkaanse supermarkten die het gevoel geven van 'onder mekaar, veilig en vertrouwd'. Voor een jonge stedeling wordt het beeld waarschijnlijk meer bepaald door de afwisseling, de Turkse winkel, de urban espressobar, coffeeshop, sekswinkel, de reuring, het drukke straatbeeld, wat tezamen het gevoel geeft van 'stedelijk leven, je gang kunnen gaan, vrijheid'.

De identiteit van een buurt is geen statisch gegeven. Buurten veranderen door veroudering van de gebouwde omgeving, veranderingen in de voorzieningsstructuur, wijzigingen in de bewonerssamenstelling en door de invloed van het imago op de buurt.

Domeinen

De wijk als collectief domein kent niet langer een vanzelfsprekende collectieve drager. Sociaal gezien is de collectiviteit opgelost in parochiale domeinen van specifieke groepen (leefwijze, etnisch). De parochiale domeinen bestaan uit een verzameling voorzieningen die niet automatisch met de buurt verbonden zijn. Waar de verschillende leefwerelden (de parochiale domeinen) elkaar treffen, is er de opgave om een nieuwe publieke vertrouwdheid te laten ontstaan.

(Hajer & Reijndorp, 2003; Reijndorp, 2004).

Het imago van een buurt verschilt veelal sterk van de identiteit. Bewoners denken vaak positiever over hun buurt, dan mensen van buiten. Het imago is vaak het gevolg van onwetendheid en onbekendheid bij buitenstaanders; vaak hebben we een voorstelling van een buurt, zonder deze goed te kennen. Tegelijkertijd heeft het imago invloed op hoe bewoners naar elkaar kijken. Het beïnvloeden van het imago is alleen daarom al belangrijk. Daarnaast is het imago van belang bij de keuze om in een bepaalde buurt te gaan wonen. Willen betrokken partijen de buurt aantrekkelijk maken voor nieuwe bewoners, dan is het belangrijk om een eventueel negatief imago om te buigen naar een positief imago. Dat kan door de positieve aspecten van de identiteit zichtbaar te maken, zonder de schaduwzijden ervan te ontkennen.



Figuur 4. Een situatie vanuit verschillende perspectieven bekijken.

2.3 Gebiedsbranding als antwoord

We stonden als professionals voor een driedubbele uitdaging. Ten eerste om wijken beter aan te laten sluiten bij de behoeften van bewoners (Reijndorp & Reinders, 2010), ten tweede om de kracht en potentie van wijken beter te benutten en ten derde om de effectiviteit en het draagvlak van de maatregelen te vergroten door samenwerking te versterken zowel tussen bestuur en bewoners als tussen de verschillende partijen in de buurt.

We dachten dat we deze uitdagingen aan konden gaan met behulp van gebieds*branding*. Bij de toepassing van gebieds*branding* in buurten hebben we, zoals eerder gezegd, 'leentjebuurt' gespeeld bij het bedrijfsleven. Een aantal kenmerken van *branding*, toegepast in het bedrijfsleven, was voor ons belangrijk en bruikbaar (Mosmans, 2008).

Eén belangrijk kenmerk is dat het bij een *brand* in het bedrijfsleven niet alleen gaat over het product, maar ook over de beleving ervan door de consument. De belevingswaarde van een product bepaalt – naast kwaliteit en prijs – of de consument het product wel of niet wil kopen. Om het verhaal achter een product of organisatie te belichten, wordt daar als instrument vaak *storytelling* bij gebruikt: beleving als toegevoegde waarde. Het creëren van een positieve belevingswaarde houdt vaak een belofte in voor de toekomst. Ook in buurten is de beleving van bewoners van de directe woonomgeving, naast kwaliteit en prijs van het product – het huis – steeds belangrijker geworden.

Een ander kenmerk van het *branding*proces in het bedrijfsleven is dat het merk 'geladen' wordt met producten en diensten die daar bij horen en die vervolgens via marketing en sales in de markt worden gezet. Het is een totaalproces van idee tot uitvoering. Bij ons, maar ook bij bewoners en actieve wijkpartijen, bestond eveneens de behoefte om met een totaalproces de vernieuwing van buurten aan te pakken. Te vaak zagen we dat de geformuleerde visie niet werd uitgevoerd en in een la verdween. Of dat er allerlei activiteiten werden uitgevoerd, zonder dat duidelijk werd wat nu eigenlijk de bedoeling was (Hart i.s.m. Buiting, 2012). *Branding* is erop gericht een wenkend toekomstperspectief te schetsen, een inspirerend baken, waaraan alle activiteiten en projecten in hun samenhang gerelateerd konden worden.

Ten slotte is het in het bedrijfsleven ook belangrijk dat een *brand* door de hele, dan wel door een substantieel deel van de organisatie wordt gemaakt en gedragen. Daarmee ontstaat focus in de organisatie. Ook voor ons was het belangrijk dat het gebiedsmerk gemaakt en gedragen zou worden door bewoners, ondernemers en actieve wijkpartijen. Het zorgde voor legitimiteit én voor een gezamenlijke focus op het uitvoeren van die activiteiten waarmee we het toekomstperspectief van de buurt konden realiseren.

Bovenstaande kenmerken van het *branding*proces in het bedrijfsleven hebben wij op een eigen manier toegepast in gebieds*branding*. Er zijn echter belangrijke verschillen tussen *branding* in het bedrijfsleven en gebieds*branding*. Het eerste verschil is dat *brands* in het bedrijfsleven primair gericht zijn op het realiseren van commerciële waarde. Bij gebieds*branding* gaat het ons primair om het realiseren van publieke waarde; het realiseren van vastgoedwaarde is – hoewel belangrijk voor gemeenten, woningcorporaties en ontwikkelaars – secundair. Het tweede verschil is dat gebieds*branding* vaak wordt toegepast op bestaande buurten, terwijl een merk als Apple nieuw in de markt werd gezet. Het derde verschil is dat de identiteit van de buurt altijd impliciet blijft bestaan, ook al

mislukt de gebiedsbrand. Als een merk mislukt, wordt het uit de markt genomen, en blijft er niets over. Een gebiedsbrand kan mislukken, maar de identiteit van de buurt blijft bestaan.

Gebiedsbranding wordt vaak verward met *citymarketing*, terwijl deze begrippen niet hetzelfde betekenen. Bij *citymarketing* gaat het over producten of diensten en de beleving daarvan, bedacht door professionals om de stad aan te prijzen aan externe doelgroepen: nieuwe bewoners, nieuwe bedrijven, toeristen. Vaak is *citymarketing* niet gebaseerd op grondige kennis van het alledaagse wonen en werken in de stad. Imago is het belangrijkste, de verkoopbaarheid van stad of buurt is het uitgangspunt.

In gebiedsbranding is de toegevoegde waarde voor bewoners – een fijne woonwijk – en voor de stad – de functie in het geheel – het uitgangspunt. Het gebiedsmerk wordt samen met alle partijen in de buurt gemaakt en wordt ook door hen gedragen. Het is gebaseerd op kennis van het alledaagse wonen en werken van bewoners en ondernemers, in combinatie met de potenties van de buurt, gerelateerd aan de stad als geheel.

Privaat en publiek belang lijken bij gebiedsbranding soms tegenover elkaar te staan. Zoals gezegd zijn *brands* in het bedrijfsleven primair gericht op het realiseren van private economische waarde, waarbij het publieke belang en de realisatie van publieke waarde secundair is. Bij gebiedsbranding gaat het primair om het realiseren van publieke waarde, waarbij de realisatie van private economische waarde wordt ingekaderd.

Volgens ons is dit bij het maken van een gebiedsbrand een overbrugbaar verschil. In het type gebiedsbranding zoals wij die praktiseren, werken we aan het ontstaan van synergie tussen



beide belangen en perspectieven. Ze vullen elkaar aan. Marktpartijen verbinden zich met een gebiedsmerk, waarbij voldoende rendement wordt behaald, mede dankzij de publieke waarde. Publieke partijen verbinden zich met een gebiedsmerk, waarin ook ruimte is voor het behalen van economisch rendement door marktpartijen.⁵

Natuurlijk, wanneer marktpartijen binnen het kader van het gebiedsmerk onvoldoende economisch rendement kunnen realiseren, of wanneer publieke partijen de publieke waarde onvoldoende weerspiegeld zien in het gebiedsmerk, bestaat er voor de betreffende partij geen andere mogelijkheid dan uit het proces te stappen. Dit zal echter niet snel gebeuren, omdat het gebiedsmerk gebaseerd is op de identiteit van de buurt en niet de optelsom is van belangen of een compromis daartussen. Het is een (toekomst)beeld dat geconstrueerd is op basis van de identiteit, waarin voor publieke en voor marktpartijen ruimte is om de eigen ambities te realiseren. Onze aanvliegroute om met gebiedsbranding aan de slag te gaan was dan ook niet zozeer het verschil tussen publieke en economische waarde, als wel de mogelijkheid om beter aan te sluiten bij de verschillen in woonbehoefte bij bewoners en de mogelijkheid om partijen voor de langere termijn te binden aan het werken aan succesvolle wijken. Succesvolle wijken zijn dan in onze ogen wijken waarin bewoners, bedrijven en instellingen met veranderingen weten om te gaan, waardoor zij toekomstbestendig worden.

5 <http://www.publiekewaardecreatie.nl/definitie-publieke-waarde>. Publieke waarde wordt hier gedefinieerd als het collectieve beeld van wat de samenleving ervaart als waardevol, met waarden die tot stand komen op een manier die legitiem is en vertrouwen wekt bij de samenleving.



3 Over gebiedsbranding

Gebiedsbranding is een integrale en samenhangende aanpak, waarbij tezamen met betrokken partijen in de buurt een 'gebiedsmerk' wordt gemaakt dat geworteld is in het alledaagse leven van de buurt. Gedurende het proces ontstaat er een coalitie van verschillende partijen, gericht op het werken aan een succesvolle buurt. Het gebiedsmerk is een inspiratiebron voor en biedt handelingsperspectief aan partijen die actief zijn in de buurt.

3.1 Gebiedsbranding: een totaalaanpak

Gebiedsbranding is een totaalaanpak: buurten worden onderzocht en geanalyseerd, maar er worden tevens oplossingen bedacht en uitgevoerd. Het gaat over bedenken én maken. Deze totaalaanpak bestaat uit zes onderdelen, waarvan volgorde en gewicht per situatie verschillen (zie processchema).

Onderzoek	Gebiedsmerk	Gebieds-programma	Briefing	Communicatie en marketing	Ondernemend gezelschap
-----------	-------------	-------------------	----------	---------------------------	------------------------

Figuur 5. Processchema gebiedsbranding.

Kenmerken van de aanpak zijn:

- Het is een totaalaanpak bestaande uit onderzoeken, analyseren, ontwerpen en uitvoeren.
- Het is een aanpak waarbij de zachte aspecten van de buurt (beleving, sociaal-culturele dynamiek) in samenhang worden gebracht met de harde aspecten (ruimtelijke structuur, woningbouw, voorzieningen et cetera).
- Het is een aanpak waarbij sociale, fysieke en sociaal-economische vraagstukken in de buurt in samenhang worden bekeken.
- Het is een aanpak waarbij gebruik wordt gemaakt van sociologische, sociaal-psychologische, antropologische en verandertheorieën.
- Het is een aanpak die gemaakt en gedragen wordt door een groep.

Voordat we ingaan op het proces en de fases daarin, verduidelijken we eerst de begrippen gebiedsmerk, gebiedsbrand en gebiedsbranding.

3.2 Gebiedsmerk, gebiedsbrand en gebiedsbranding

Gebiedsmerk

De identiteit van een bestaande buurt is er, altijd. Bewoners en ondernemers geven daar onbewust, elke dag opnieuw, invulling aan. Identiteit is onderdeel van het ecosysteem dat de buurt is. Een gebiedsmerk is de samenvatting van de bestaande of gewenste identiteit van een buurt. In het gebiedsmerk wordt de potentie van de buurt naar boven gehaald. Als deze potentie volgens de deelnemers aan het brandingproces toekomstbestendig is, dan formuleren zij de bestaande identiteit in het gebiedsmerk. Is dit onvoldoende het geval, dan

zoeken de deelnemers gezamenlijk naar de *gewenste* identiteit en vatten zij deze samen in het gebiedsmerk. In dit proces gaat het om het draagvlak en het commitment bij de deelnemers; degenen die het moeten gaan realiseren. Het gaat daarbij altijd om het perspectief van de deelnemende partijen en niet om het perspectief van de procesbegeleider.

Het gebiedsmerk bestaat uit de kernkwaliteiten (hardware), de kernwaarden (software) en de toekomstbelofte van de buurt. Het is een subjectief begrip, een sociaal construct van een groep bewoners, ondernemers en organisaties die deelnemen aan gebieds*branding*. Het is een waarheid, niet *de* waarheid.

In het proces kijken wij naar legitimatie en representativiteit. Daarbij geldt: hoe beter de representatie, hoe beter het gebiedsmerk, maar het is en blijft het construct van een groep. Een gebiedsmerk verbindt partijen, is een inspiratiebron voor en biedt handelingsperspectief aan bewoners, ondernemers en organisaties. Een gebiedsmerk wordt geladen met diensten en activiteiten die het ondersteunen.

Kracht van het verhaal

Robert Coppenhagen schijft in zijn boek *Creatieregie* over het belang van het verhaal (Coppenhagen, 2002). Samengevat zegt hij daarover het volgende. Het creërend vermogen van een organisatie ligt voor een belangrijk deel besloten in wat mensen bindt en wat ze met elkaar gemeen hebben: enerzijds wat men met elkaar te doen heeft, anderzijds van waaruit men werkt. Achter elke missie van een organisatie schuilt een verhaal. Het is het gemeenschappelijke beeld van het doel dat ze nastreeft en van datgene wat ze wil creëren. Indien men zich verbonden voelt met het beeld van vervulling, is het verlangen naar de vervulling een belangrijke bron van energie en creativiteit. Het verhaal dat over de visie wordt verteld door mensen, maakt het tot een levend en bruikbaar instrument. Een verhaal moet worden verteld – iedere keer weer. Een goed verhaal heeft een sterke rode draad met soms verhaallijnen die elke keer weer samenkomen. Een goed verhaal blijft hangen en kan worden doorverteld. Een visie kan alleen verwezenlijkt worden wanneer die vertaald kan worden naar de dagelijkse realiteit, het verhaal moet zich daarvoor lenen. De manier waarop een visie tot stand komt, bepaalt voor een belangrijk deel of het een levende visie wordt. Tijdens het creatieproces van de visie wordt de kiem gelegd voor de levensvatbaarheid ervan. Als je een organisatie als een levend organisme beschouwt, ligt het voor de hand dat je ook de ontwikkeling van dit organisme in zijn geheel in ogenschouw neemt.

Gebiedsbrand

Voor ons bestaat een gebieds*brand* uit de zes genoemde stappen: onderzoek, gebiedsmerk, gebiedsprogramma, briefings over specifieke thema's, een communicatie- en marketingstrategie en het opzetten van een ondernemend gezelschap. Dit is nadrukkelijk de manier

waarop *wij* de gebiedsbrand invullen. Het gaat ons om het uitvoeren van het totale proces: onderzoeken, analyseren, vinden van oplossingen, experimenteren, uitvoeren en borgen.

Gebiedsbranding

Gebiedsbranding is het proces dat betrokkenen doorlopen om tot een gebiedsbrand te komen, en is gericht op visievorming én realisatie. Het gebiedsmerk wordt gemaakt, waarbij tegelijkertijd een groep wordt opgezet die het gebiedsmerk draagt. In het proces worden persoonlijke en functionele kwaliteiten benut, er worden dingen bedacht én vormgegeven. Een cyclisch proces, waarbij fasen meerdere keren kunnen worden doorlopen.

Vooronderstellingen

Aan het toepassen van gebiedsbranding liggen de volgende zes vooronderstellingen ten grondslag.

1. Identiteit is de basis van een gebiedsbrand (zie hoofdstuk 2).
2. De identiteit van een buurt kan op een integrale wijze worden samengevat, zonder daarmee de diversiteit in de buurt op lagere schaalniveaus – subbuurt, straat, portiek – geweld aan te doen.
3. Buurtontwikkeling die gebiedsinteger tot stand is gekomen – gebaseerd op de historie en de positieve elementen die al in de wijk aanwezig zijn én in samenwerking met bewoners en betrokken partijen tot stand is gekomen – heeft de meeste kans van slagen.
4. Door het maken van een gebiedsbrand kunnen buurten worden onderscheiden en hun profielen zichtbaar worden gemaakt. Deze aanname is gebaseerd op onze eigen praktijkervaringen en op praktijkgericht stads-sociologisch onderzoek. Een stad wordt aantrekkelijker wanneer buurten van elkaar verschillen.
5. Woongenot van bewoners is groter, wanneer zij kunnen kiezen voor wonen dat bij hen past; en dus wanneer ze zelf kunnen kiezen in welk type buurt ze willen wonen.
6. Een gezamenlijk verhaal over de toekomst van de buurt – gebaseerd op de identiteit van de buurt – zorgt voor verbinding tussen betrokken partijen. Het biedt partijen handelingsperspectief, en mogelijkheden voor effectieve investeringen, gericht op het verkrijgen van een succesvolle buurt.

3.3 Doel en uitgangspunten van het brandingproces

Doel van het proces

Het doel van het brandingproces is gemeenschappelijkheid en samenwerking te creëren tussen partijen met verschillende belangen en perspectieven, gericht op het maken van een gebiedsmerk en -programma. We gebruiken daarbij het 4D-model van Robert Copenhagen, waarin vier stadia van samenwerking geformuleerd worden (zie figuur 6). In het eerste stadium is er volgens het model niet of nauwelijks contact tussen de partijen. Er wordt gewerkt op de automatische piloot. In het tweede stadium kijken partijen vooral naar het eigen belang. In het proces leidt dat vaak tot weerstand en strijd. In het derde stadium is er bij partijen respect voor de belangen en perspectieven van andere partijen. Uitwisseling

en communicatie is het gevolg. In het vierde stadium ten slotte ontstaat er samenwerking en gemeenschappelijkheid. In het *branding*proces streven wij ernaar het vierde stadium te bereiken. Maar hoe kom je daar? De inrichting van het proces en de inzet van verschillende instrumenten zijn daarop gericht. In de volgende paragrafen gaan we hier nader op in.

Dimensie	Staat	Gevolg
1 ^e Dimensie	Automatische piloot	Geen contact
2 ^e Dimensie	(Eigen)belang	Weerstand en strijd
3 ^e Dimensie	Respect en interesse	Uitwisseling, vooruitgang
4 ^e Dimensie	Samenhang	Ontwikkeling, creatie

Figuur 6. 4D-model (Copenhagen, 2002).

Uitgangspunten van het proces

Gebieds*branding* bestaat uit verschillende stappen, waarin alle relevante wijkpartijen worden betrokken. De inrichting van het proces vraagt om een strakke regie. Daarbij hanteren wij de volgende uitgangspunten:

- Alle relevante partijen worden betrokken: alle partijen die nu en straks een bijdrage kunnen leveren aan het in stand houden of verbeteren van de buurt.
- Vooraf is door de deelnemende partijen het speelveld van het proces bepaald. Het speelveld gaat over de aanwezige beleidsmatige, organisatorische en financiële ruimte.
- Deelnemende partijen committeren zich aan het proces. Bij de start stellen we het te doorlopen proces met elkaar vast en committeert iedereen zich daaraan.
- In het proces zijn alle partijen gelijkwaardig, zij het met verschillende verantwoordelijkheden. Het gebruik van macht wordt zoveel mogelijk vermeden en zo lang mogelijk uitgesteld.
- In het proces proberen we alle smaken – bestuur, beleid, uitvoering – aanwezig te laten zijn, zodat we inhoudelijke zaken vanuit verschillende invalshoeken en op hetzelfde moment kunnen bekijken.
- Het proces kent een strakke regie in fasering, tijd en planning. Dit zorgt ervoor dat er op tijd een goed resultaat ligt, en we tijdens het proces inhoudelijk vele kanten op kunnen bewegen.
- Stapsgewijze besluitvorming tijdens het proces draagt ertoe bij dat de deelnemende partijen na afloop gemakkelijker hun commitment geven aan het eindresultaat.
- Het proces leidt tot een (gezamenlijk) handelingsperspectief van betrokken partijen.

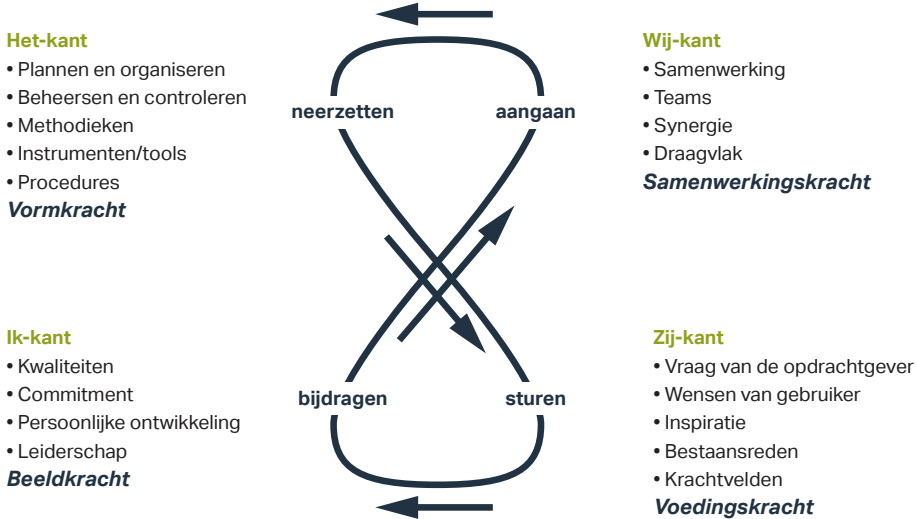
3.4 Procesinrichting: nuttige instrumenten

Drie instrumenten hebben ons goed geholpen bij de inrichting van het *branding*proces: creatieregie van Robert Copenhagen, de leerstijlen en het daarvan afgeleide leerproces van Kolb, en het werken met beeldtaal.

Creatieregie

Creatieregie (Copenhagen, 2002) is een proces waarbij verschillende kwaliteiten en krachten worden benut en met elkaar verbonden. Daarbij is er aandacht voor individuele kwaliteiten, en voor de belangen en perspectieven van deelnemende partijen. In creatieregie wordt er gewerkt aan het maken van een groep door samen een visie en een plan te maken. Zachte elementen worden verbonden met plannings- en beheersinstrumenten aan de hand van *trage* vragen – over gevoelens, emoties, reflectie – en *snelle* vragen over actie, werken, handelen (Cornelis, 1999).

Ontwikkelbenadering



Figuur 7. Lemniscate creatieregie (Copenhagen, 2002).

Figuur 7 toont een lemniscate met vier kanten, we lichten die hier nader toe.

Zij-kant: voedingskracht

Met de opdrachtgever – veelal gemeenten, corporaties, ontwikkelaars – wordt het ‘waarom’ van gebiedsbranding doorgesproken. Wat zijn redenen, motieven, drijfveren en/of belangen van de opdrachtgever(s)? Waar moet de gebiedsbranding aan bijdragen? Welke vragen moeten worden beantwoord? Er wordt onderzocht hoe het alledaagse leven eruit ziet, wat de beleving is van bewoners in de wijk, wat de belangrijkste vraagstukken zijn, en wie de belangrijkste actoren zijn. Op basis van het onderzoek kunnen we de belangrijkste thema’s vaststellen. Het onderzoeken van de zij-kant zorgt voor sturing en voeding van het brandingproces, noodzakelijk om een effectieve gebiedsbrand te kunnen maken. Om sturing en voeding te kunnen geven, blijft de opdrachtgever gedurende het gehele proces actief betrokken.

Ik-kant: verbeeldingskracht

De betrokken deelnemers (en organisaties) geven inhoud aan de gebiedsbrand. Zij zijn immers degenen die in de buurt wonen, leven en/of actief zijn. Zij hebben de ervaring en kennis die nodig is om de gebiedsbrand te maken. Het gaat daarbij over wie zij zelf zijn, welke opvattingen ze hebben en wat hun praktijken zijn in het alledaagse leven. Hoe gaan zij als burens met elkaar om? Wat betekent de buurt voor hen? Uiteraard bestaan er tussen de deelnemers verschillen in perspectief en belang. In het proces bekijken we waarin zij van elkaar verschillen, maar ook wat zij met elkaar delen.

Wij-kant: samenwerkingskracht

Door te werken in gemengde groepen en door plenaire sessies te houden, worden de individuele ervaringen en opvattingen collectief gemaakt. We bekijken wat de verschillen zijn tussen deelnemers en wat zij gemeenschappelijk hebben. In de sessies zijn de deelnemers gelijkwaardig aan elkaar. Posities en functies zijn niet relevant. Iedereen krijgt de ruimte om vanuit eigen ervaring en kennis zijn of haar zegje te doen. Verschillen worden zichtbaar gemaakt en mogen tijdens het proces ook blijven bestaan. Er wordt geprobeerd om tijdens de sessie een informele en veilige sfeer te creëren, waarin het mogelijk is om een gesprek te hebben over verschillen. Contact maken, ruimte geven, met elkaar in groepen werken, aandacht voor het type vragen dat wordt voorgelegd, gebruik van beeldtaal en ook samen eten dragen daaraan bij.

Uiteraard lukt het de ene keer beter om een vertrouwelijke sfeer tot stand te brengen dan de andere keer. Gezien het verschil in belangen en perspectieven, zijn er altijd inhoudelijke verschillen aanwezig. Er bestaan echter ook *ogenschijnlijk* inhoudelijke verschillen, die veroorzaakt worden door een verstoorde relatie tussen de deelnemers. Het is dan belangrijk te werken aan verbetering van die relatie. Leiden de verschillen tot onoverbrugbare conflicten, dan staat het de betreffende partijen vrij om uit het proces te stappen. Dat gebeurt zelden of nooit, omdat de nadruk ligt op het zoeken naar gemeenschappelijkheid in het verhaal/de identiteit van de buurt, waarmee deelnemers zich vanuit hun eigen belang, perspectief en drijfveer kunnen verbinden. De groep wordt gedurende het proces stap-voor-stap meegenomen in de analyse en in het formuleren van de gebiedsbrand. Zo ontstaat er een groep die een visie en een plan heeft gemaakt.

Besluit een partij om niet mee te doen of uit het proces te stappen, dan wordt gekeken naar de betekenis van deze partij voor het maken en uitvoeren van de gebiedsbrand. Aangezien het maken van een gebiedsbrand altijd een subjectief construct van de groep is, en dit ook wordt erkend, zal in de praktijk de gebiedsbrand worden gemaakt met partijen die wél willen deelnemen en bijdragen.

Het-kant: vormkracht

De het-kant gaat over het vormgeven van de door de groep gegenereerde inhoud, met behulp van planning, organisatie en geld. Deze inhoud wordt vastgelegd in het gebiedsmerk,

het gebiedsprogramma, de briefing, de communicatie en marketing en in het ondernemend gezelschap. De te leveren producten in het kader van de gebiedsbrand zijn afhankelijk van de vraagstelling en de opdracht.



Alle vier de krachten zijn essentieel bij het ontwikkelen van een activiteit of veranderingsproces, waarbij het inhoudelijke resultaat nog niet duidelijk is. Het lemniscaat geeft de beweging weer. Wanneer een van de krachten in het lemniscaat onvoldoende tot zijn recht komt, zal het maken van de gebiedsbrand vastlopen. Creatieregie is een doorlopend, zich herhalend proces, waarin stap-voor-stap aanscherping en verdieping plaatsvindt.

Leerstijlen en leerproces

Gebiedsbranding is gericht op het laten ontstaan van een collectief bewustzijn over de buurt bij de deelnemers. Dit collectieve bewustzijn is de basis voor het vormen van de groep en het bieden van een nieuw handelingsperspectief. Om goed te snappen hoe het collectieve bewustzijn ontstaat, is het belangrijk inzicht te krijgen in de verschillende leerstijlen van de deelnemers en in het verloop van het leerproces. Het concept van leerstijlen, maar vooral het daarvan afgeleide leerproces van Kolb, heeft ons daarbij geholpen (Hendriksen, 2014). Het bood ons inzicht in de wijze waarop in een proces individuele ervaringen en kennis tot collectieve kennis en bewustzijn gemaakt kunnen worden.

Individueel	Collectief
Concreet ervaren	Waarnemen en overdenken
Actief experimenteren	Analyseren en abstract denken

Figuur 8. Schema leerproces van Kolb (naar Hendriksen 2014).

Bij de inrichting van het brandingproces houden we rekening met de verschillende fasen in het leerproces. Zo gaan we bijvoorbeeld niet praten over oplossingen, voordat we de ervaringen met het vraagstuk boven tafel hebben gekregen. We gaan niet analyseren, als we nog aan het inventariseren zijn. We gaan niet ontwerpen als we nog aan het brainstormen zijn. Een dergelijke zuiverheid in het proces is belangrijk voor een goed resultaat. De grootste valkuil is dat er in het proces te lang wordt stil gestaan bij één leerstijl/-fase. Op tijd stoppen is belangrijk.

Het gebruik van beeldtaal

Tijdens de sessies werken we met beeldtaal, omdat we daarmee de input van alle deelnemers kunnen gelijkschakelen; minder talige deelnemers hebben zo meer kans op een gelijkwaardige inbreng. Een ander voordeel van beeldtaal is dat een tekening helpt om te focussen op de kern van de zaak. Professionals die gewend zijn om notities te schrijven, hebben vaak de meeste moeite om een concrete opdracht te geven aan een tekenaar. We werken veel met ter plekke gemaakte tekeningen, maar ook met referentiebeelden, foto's en collages.



3.5 Procesverloop

De afgelopen jaren hebben wij veel *branding*processen begeleid, waarbij we meestal verantwoordelijk waren voor het gehele proces. Dat begint bij het helder krijgen van vraagstelling en speelveld met de opdrachtgever. Daarna maken we een procesvoorstel waarmee een strakke regie kan worden gevoerd, maar waarbinnen tegelijkertijd veel mogelijk is. Het uiteindelijke doel blijft steeds centraal staan, namelijk samen met de groep een gebieds*brand* maken. In onderstaande figuur staan de verschillende fasen in het proces benoemd, met per fase aangegeven wat het resultaat is, wat de kern van het proces is, wat de verschillende gebruikte methoden en instrumenten zijn en wat de kwaliteitseisen zijn.



Aanpak	Resultaat	Proces	Methoden en instrumenten	Kwaliteitseisen
Onderzoek	Inzicht in thema's Inventarisatie- document	Eerst informatie ophalen, daarna bespreken in focusgroep- gesprekken	Verschillende onderzoeks- instrumenten Beeldmateriaal Stakeholdersanalyse SWOT en confrontatiematrix	Dicht op de huid Contact maken Representativiteit Informatie ophalen over praktijken, motieven en wie de bewoners zijn
Gebiedsmerk	Gebiedsmerk bestaande uit kernkwaliteiten, kernwaarden en toekomstbelofte	<i>Brandingssessie</i> waaraan alle relevante partijen meedoen Werken in gemengde groepen Iedereen gelijkwaardig	Creatieregie Leerproces Kolb Beeldtaal Kernkwadranten- analyse (Ofman, 2004)	Door groep gemaakt Gedragen door groep Legitimering Inspiratiebron
Gebieds- programma	Gebiedsprogramma bestaande uit doelen, maatregelen, projecten, routines en improvisaties	Programmasessie waaraan alle relevante partijen meedoen Werken in gemengde groepen	Projectmanagement (Renes, Storm & Wijnen, 1998) Programma- management (Van der Tak & Wijnen, 2002) Effectenarena	Ondersteunend aan gebiedsmerk Door groep gemaakt Door groep gedragen en uitgevoerd Voldoet aan criteria programma- management Borging uitvoering
Briefing	Tekst en beeld Video, foto's, collages et cetera	In overleg met de uitvoerende bewoners en professionals	Referentiebeelden	Themagericht Uitgangspunten t.b.v. ontwerp Inspiratiebron Beeldend
Communicatie en marketing	Communicatie- strategie en -plan Logo van de buurt	Communicatiesessie met kleinere groep deelnemers	Projectmatig creëren Beeldtaal	Ondersteunend aan gebiedsmerk Gericht op doelgroep
Ondernemend gezelschap	Ondernemend gezelschap	Ondernemend gezelschap formeren in programmasessie	Creatieregie Leerstijlen Kolb 4D-model	Legitimatie Representativiteit Verantwoordelijkheid

Figuur 9. Totaalaanpak gebiedsbranding.

Onderzoek

In het onderzoek beginnen we met een wijkbezoek, meestal samen met bewoners en opdrachtgever. We voeren korte gesprekken met bewoners en maken foto's. Dit alles om de sfeer te proeven. We proberen goed contact te maken met de bewoners. Via de vertegenwoordiging van bewoners en opdrachtgevers proberen we aan adressen van bewoners en instellingen te komen, waar we langs kunnen gaan voor een interview.

We gaan ook zelf op zoek naar informanten. Vaak komen we mensen op het spoor via straatinterviews of door regelmatig door de buurt te lopen en mensen aan te spreken. We zetten verschillende soorten onderzoeksinstrumenten in, zodat we een goed beeld van de wijk krijgen. De resultaten van het onderzoek leggen we vast in een inventarisatiedocument, met daarin de belangrijkste thema's die in de wijk spelen.

Gebiedsmerk

De ingrediënten van het gebiedsmerk sporen we op in de *brandings*sessie. Wij letten op de representativiteit van de groep ten opzichte van de samenstelling van de buurt, en samen met de opdrachtgever maken we een gemengde indeling in subgroepen. Op basis van de gevonden thema's stellen we vragen op voor de deelnemers. We nemen daar ruim de tijd voor, en besteden aandacht aan inhoud en opbouw. Als vertrekpunt kiezen we een persoonlijke vraag die goed aanslaat. Het antwoord daarop leidt tot een tekening die de bedoeling van de betreffende persoon treffend weergeeft.

Tijdens de *brandings*sessie letten we erop dat de groepen goed kunnen werken, dat er een gezellige en informele sfeer ontstaat, en dat iedereen aan bod komt en blijft. Ook in deze sessie is het essentieel om goed contact te maken met de deelnemers. Gezelligheid en serieus werken gaan prima samen. We besteden veel aandacht aan het zoeken naar wat voor deelnemers belangrijk is. Het gebruik van beeldtaal helpt daarbij. Voor de groepsbegeleiders hebben we instructies gemaakt. Wanneer de groepen niet goed lopen, springen we in en proberen we het proces weer vlot te trekken.

Na elke vraag is er een plenaire terugkoppeling, waarin we bespreken wat er uit de groepen naar voren is gekomen. De tekeningen die zijn gemaakt, spelen daar een belangrijke rol in. Met de tekening in de hand, geeft de groep een toelichting. We kijken naar de verschillen en overeenkomsten tussen de groepen, en gaan daarover in gesprek. Vaak laten we aanwezige deskundigen en bestuurders reageren op de gevoerde discussies.

Na de *brandings*sessie werken we de resultaten uit in een concept-gebiedsmerk. In dit intensieve, ordenende en creatieve proces, doen we zo veel mogelijk recht aan de authenticiteit van het verkregen materiaal. We letten erop en controleren elkaar zodat we onze eigen opvattingen niet met dit materiaal vermengen. Uiteraard interpreteren we het materiaal en maken we een samenvatting. De kernkwadrantenanalyse (zie paragraaf 9.4) is hierbij zeer behulpzaam. We koppelen de resultaten terug naar de opdrachtgever. Daarna leggen we tijdens de programmasessie (zie hierna, onder 'gebiedsprogramma') de resultaten terug, om aanvullingen en reactie te horen. Dat gebeurt in groepjes, zodat er een dialoog kan ontstaan. In de plenaire sessie stellen we met elkaar vast wat het gebiedsmerk is.

Gebiedsprogramma

Ter voorbereiding van de programmasessie, hebben we de thema's geformuleerd waaraan activiteiten kunnen worden gekoppeld. Ook nu werken we in groepen en bestaat onze rol

eruit ervoor te zorgen dat de groepen goed kunnen werken, dat de resultaten in de plenaire sessies goed naar voren komen, en dat daarover het gesprek kan worden gevoerd.

In de gesprekken kijken we steeds naar de projecten die het meeste bijdragen aan versterking van het gebiedsmerk. Dit gebeurt het beste wanneer de activiteiten en de wijze waarop ze worden uitgevoerd bewijzen dat het gebiedsmerk *waar* is. In de *branding* van producten en organisaties wordt dit *attributie* genoemd. Attributie is buitengewoon belangrijk voor de geloofwaardigheid van het merk.

Attributie

Attributie kan helpen bij het maken van keuzen wanneer de vraag gesteld wordt op welke manier het project een bijdrage levert om aannemelijk te maken dat het echt 'zo'n wijk' wordt in de toekomst. In Poptahof (Delft) heeft het ons helpen kiezen welke bewonersinitiatieven wel en welke niet zouden worden ondersteund. De merkbelofte was de transformatie van een saaie flatwijk als een soort buitenwijk naar een meer dynamische centrumwijk met ruimte voor ondernemende mensen en verrassende initiatieven. De aanvraag voor een bijdrage om een hele flat oranje te maken in het kader van voetbalkampioenschappen werd niet gehonoreerd. Het idee om een flat in afwachting van sloop beschikbaar te stellen voor individuele initiatieven als een soort stapelstad van van alles en nog wat – van fietsenreparatie op de derde verdieping tot kunstatelier – haalde het wel.



Ton Slinger ①

De resultaten van de programmasessie verwerken we in een gebiedsprogramma. Vaak maken communicatie en marketing onderdeel uit van de programmasessie, soms komen die aan bod in een aparte sessie.

Briefing

Indien noodzakelijk – bijvoorbeeld bij herontwikkeling van een buurt – maken we briefings over specifieke thema's. Dit doen we in een overleg met de opdrachtgever en de uitvoerende partij. De betekenis daarvan is dat er focus kan worden gebracht in de verbinding tussen het gebiedsmerk en het ontwerp- en maakproces dat volgt.

Ondernemend gezelschap

Op het eind van de programmasessie schenken we aandacht aan het opzetten van het ondernemend gezelschap. We letten erop dat zowel bewoners als verschillende organisaties uit de buurt hierin vertegenwoordigd zijn.

3.6 Procesbegeleiding

Het begeleiden van het *branding*proces vraagt van de procesbegeleider naast kennis van onderzoeksmethoden, analyse- en procesinstrumenten, ook om persoonlijke vaardigheden



en inzicht in zichzelf: hoe maak je contact, hoe kun je verschillende perspectieven aan bod laten komen, en durf je je gelijkwaardig en kwetsbaar op te stellen? Bij inzicht in jezelf gaat het erom je bewust te zijn van je eigen opvattingen over het leven, inzicht in hoe jij de dingen doet, inzicht in wie jij bent. Maar bovenal is belangrijk: ervoor te gaan, feedback te krijgen en te leren van je fouten.

Wij proberen als procesbegeleiders vooral een proces te faciliteren dat de belangen van partijen overstijgt. Daardoor komen strijd en macht minder op de voorgrond te staan. In de voorbereidingsfase proberen wij de verschillende belangen expliciet te maken. Belangenverschil hoeft geen probleem te zijn, wanneer het gesprek integer wordt gevoerd: niet zozeer het uitspreken van meningen, maar het uitspreken van waardeoriëntaties en het uitwisselen van ervaringen. Met luisteren naar elkaar en de bereidheid om elkaar te leren kennen. Op die manier proberen we volgens het 4D-model (zie figuur 6) de vierde dimensie te bereiken.

Het gebiedsmerk biedt aan een diversiteit van partijen een handelingsperspectief. Het komt voor dat een of meer partijen zich er niet in kunnen vinden. Van belang is dan te bekijken met welke partijen er een conflict ontstaat. Als het gaat om bestaande wijken, zijn bewoners, organisatie, bedrijven, eigenaren van vastgoed en de gemeente de dragers van het gebiedsmerk. Voor conflicten met een van deze partijen moeten altijd oplossingen worden gezocht. Dat geldt niet voor partijen die tijdelijk in de wijk aanwezig zijn, zoals projectontwikkelaars. Als met deze partijen niet tot overeenstemming kan worden gekomen, stappen zij uit het proces.

Nieuwkomers in de buurt worden – als ze bekend zijn – bij het *branding*proces betrokken. Lastiger is het om zicht te krijgen op wensen en levenswijze van *potentiële* nieuwe bewoners. In de voorbereidingsfase wordt gekeken of de verandering van de wijk een belangrijk thema is. Onderzoekers en experts (makelaars, deskundigen op het gebied van woningmarkt en stedelijke ontwikkelingen) worden dan in het proces ingevlogen om iets te zeggen over toekomstige ontwikkelingen die van invloed (kunnen) zijn op de buurt. Nieuwe ontwikkelingen brengen echter veel onzekerheid met zich mee. Alleen door serieus aandacht te schenken aan de pijn, de moeite en de onzekerheid bij bewoners, en alleen door bewoners te ondersteunen bij het zoeken naar nieuwe perspectieven die inspelen op toekomstige ontwikkelingen, kan er een open houding jegens nieuwkomers ontstaan.

Een cruciaal kenmerk van een gebiedsmerk is dat het sommige nieuwkomers aantrekt, en andere juist afstoot. Potentiële nieuwkomers die zich aangetrokken voelen tot het gebiedsmerk, zullen er mogelijk gaan wonen. Anderen vestigen zich in een andere buurt, die beter bij hen past. Hoe het ook zij, het ontstaan van gesloten buurten past niet in hoe wij gebiedsbranding toepassen.



4 Vier gebiedsbrands nader bekeken

Voor dit boek zijn we teruggekeerd naar vier wijken waar we in het verleden *branding* hebben toegepast. We hebben er rondgekeken en met bewoners en professionals gepraat over de wijk, het toentertijd uitgevoerde *branding*traject en wat daar in de wijk nog van te merken is. In dit hoofdstuk geven we een impressie van deze vier wijken. Zoals eerder gezegd is het geen formele evaluatie maar een globale scan van de toepassing van gebieds*branding*.

De vier wijken zijn: Tweckelerveld in Enschede, Europark in Antwerpen, Schipperskwartier in Den Haag en het Nieuwe Westen in Rotterdam. De wijken waren indertijd voorbeeldwijk voor rijk of EU, of onderdeel van een serie *branding*trajecten bij woningcorporatie Woonbron en gemeente Enschede.⁶ De wijken verschillen sterk van elkaar in problematiek en aanleiding om een *branding*traject uit te voeren. In het Nieuwe Westen en Europark ging het vooral om onderzoek en het beschrijven van het gebiedsmerk, samen met bewoners, ondernemers en organisaties. In Tweckelerveld en Schipperskwartier ging het erom een complete gebieds*brand* te ontwikkelen.

We behandelen de mogelijke aanleidingen voor een *branding*traject (paragraaf 4.1), vervolgens beschrijven we onze bevindingen per wijk (paragraaf 4.2 tot en met 4.5) en als laatste vatten we onze bevindingen samen en breiden deze waar nodig en mogelijk uit met ervaringen in andere wijken en dorpen waar een *branding*traject is uitgevoerd (paragraaf 4.6). Wie geïnteresseerd is in een complete beschrijving van het procesverloop in de vier wijken, verwijzen we naar de bijlage.

4.1 Aanleidingen voor gebiedsbranding

Gebieds*branding* is vooral ingezet in buurten waar 'iets' mee aan de hand was: buurten met problemen, buurten met een grote investeringsopgave, buurten in een sterk veranderende omgeving, buurten met een slecht imago of lage waardering. Bij het nadenken over een mogelijke aanpak stuiten betrokken organisaties – waaronder gemeente en woningcorporaties – op inhoudelijke en procesmatige vraagstukken:

- Er is *onvoldoende kennis van het alledaagse wonen en werken* van bewoners en bedrijven in de buurt.
- Er is *onvoldoende kennis van de vraagstukken* die in de buurt spelen.
- Het is onduidelijk welke *potentie* een gebied heeft, en/of het is onduidelijk welke ambities, verwachtingen of ideeën er zijn, ten aanzien van de toekomst van de wijk bij gemeente, partijen uit het maatschappelijk middenveld, bewoners en/of ondernemers in de wijk.

⁶ Schipperskwartier was een voorbeeldproject in het IPSV (Innovatie Programma Stedelijke Vernieuwing)-project *Identiteit en Branding*. Europark was onderdeel van het Europese IMAGE-project. Tweckelerveld was onderdeel van de Enschedese aanpak om in meerdere wijken *branding* toe te passen. Het Nieuwe Westen was een van de vele wijken waar Woonbron *branding* heeft toegepast. Zie ook www.identiteitenbranding.nl.

- Als duidelijk is welke ontwikkelingsrichting de wijk heeft, kan het zijn dat nog niet alle partijen zich hebben gecommitteerd, of dat nog onvoldoende gebruik wordt gemaakt van *samenwerkingsvoordelen*, dat langs elkaar wordt gewerkt of dat er sprake is van contraproductiviteit.
- Als duidelijk is welke kant het op moet gaan en partijen zich daaraan hebben verbonden, kan het zijn dat niet duidelijk is wat de meest *effectieve interventies* zijn. Of het is onduidelijk wat de sleutelprojecten zijn die het meeste bijdragen aan het realiseren van het gewenste toekomstbeeld.

Deze vragen kwamen in meer of mindere mate voor in de door ons bezochte wijken.

4.2 Twekkelerveld – Enschede

In 2007 maakten we een gebieds*brand* voor de wijk Twekkelerveld in Enschede. Het stadsdeelmanagement van de gemeente zocht naar een nieuwe manier om

kennis op te halen uit de wijk en op basis daarvan een toekomstvisie op te stellen, samen met bewoners, ondernemers en organisaties. Het stadsdeelmanagement benaderde de woningcorporaties De Woonplaats, Domijn en Ons Huis met de vraag of zij mede-opdrachtgever wilden zijn. Dat wilden ze, met uitzondering van Ons Huis.



Twekkelerveld ligt in het noordwesten van Enschede, tussen de spoorlijn naar Hengelo en de Hengelosestraat. De wijk telt ongeveer 9.300 inwoners en bestaat uit de buurt Tubantia/Toekomst met ruim 5.100 inwoners en de buurt Twekkelerveld met ruim 4.200 inwoners. In Tubantia/Toekomst is ongeveer twee derde van de woningen particulier bezit; flats komen bijna niet voor. In de buurt Twekkelerveld is ruim twee derde van de woningen huurwoning; de helft is laagbouw, de helft flat.

De opdrachtgevers vertelden ons dat er in de wijk veel geïnvesteerd was en dat dit in de komende jaren voortgezet zou worden: investeringen in nieuwbouw en renovatie van woningen, maar ook nieuwbouw van het gezondheidscentrum en het winkelcentrum. De opdrachtgevers waren blij met deze fysieke vernieuwing, maar wilden zich nu ook gaan richten op de sociale vraagstukken in de buurt. Zij constateerden dat de sociale cohesie verminderde, het veiligheidsgevoel bij bewoners achteruitging en de sociaal-economische problemen relatief groot waren.

Tegelijkertijd constateerden de opdrachtgevers dat ze weinig wisten over het dagelijks leven van bewoners en het reilen en zeilen van bedrijven in de wijk. Door dit gebrek aan kennis was niet duidelijk hoe de bestaande vraagstukken aangepakt zouden kunnen worden. De vraag was om met behulp van gebieds*branding* de thema's in te kleuren en aan te vullen en deze vervolgens uit te werken in een wijkprogramma.

Voor het bestuur en het management was het maken van een gebieds*brand* een pilot voor een nieuwe manier van werken aan toekomstvisies voor buurten. De uiteindelijke thema's die door de opdrachtgevers werden genoemd waren: het verbeteren van het zelforganiserend buurtvermogen, sociaal-economische activering, het verbeteren van de wijkeconomie, het verminderen van (gevoelens) van onveiligheid, en het onderzoeken van de wenselijkheid van kleine fysieke ingrepen in de woningvoorraad en in de openbare ruimte.

Bevindingen

Fysiek is de wijk erg opgeknapt, onder meer door de komst van het vernieuwde winkelcentrum en het nieuwe wijkcentrum. De bijdrage van *branding* lag vooral in het gebruik van de nieuwe toekomstbelofte en het daarbij behorende beeldmerk door winkeliers. Het gebiedsmerk Tweckelerveld leeft na tien jaar nog steeds en de toekomstbelofte *Alles aanwezig* wordt nog steeds uitgedragen. Het goed uitgevoerde communicatieplan vormde daarvoor een belangrijke basis.

Bij de terugblik geeft het communicatiebureau aan in een gespreid bedje te zijn gevallen: de gemaakte gebieds*brand* bood een heldere basis voor uitwerking van de communicatiestrategie, -plan en middelen. Onze gesprekspartners vinden dat het proces indertijd goed is verlopen. Gewaardeerd is het in contact komen met elkaar, het delen van ervaringen, en het gezamenlijk optrekken in een gezellige en veilige sfeer.

Het gebiedsprogramma is in z'n geheel uitgevoerd, vooral dankzij een goede invulling van het eigenaarschap door het stadsdeelmanagement. Het *brandmanagement* kwam vooral terecht bij het stadsdeelmanagement, bewoners, wijkraad en winkeliersvereniging. Corporaties hebben er nauwelijks in geparticipeerd. Ook anno 2019 wordt de gebieds*brand* nog levend gehouden. Training van en overdracht aan nieuwe medewerkers in het stadsdeelmanagement dragen daaraan bij. Zie ook rapportage Tweckelerveld, Kars Advies, 2008.

4.3 Europark – Antwerpen

De initiatiefnemers van het *branding*traject Europark waren de *planningscel* van de stad Antwerpen en de woningcorporatie CV Huisvesting, nu Woonhaven geheten. De *branding* was onderdeel van het IMAGE-project,⁷ en ging in 2006 van start.

Europark is een van de wijken op de Antwerpse Linkeroever. Het is het grootschaligste project dat op Linkeroever is ontwikkeld en bestaat uit achttien hoge flatgebouwen met uitsluitend sociale huurappartementen. Het zijn de hoogste blokken aan de linkerzijde van de Schelde. De flats bieden plaats aan circa 2.700 huishoudens, in totaal zo'n 4.850 bewoners, ofwel een derde van het totale aantal inwoners van Linkeroever.

⁷ Het IMAGE-project is een Europees voorbeeldproject om het imago van naoorlogse hoogbouwwijken te verbeteren. In het project zijn nieuwe instrumenten – zoals *branding* – toegepast in combinatie met een gerichte investering.

De verschillende initiatiefnemers hadden verschillende doelstellingen en verwachtingen van het *branding*proces. Voor de woningcorporatie was het van belang om wenselijke projecten voor de korte termijn op te sporen. De stad Antwerpen was druk bezig om voor Europark een masterplan te ontwikkelen en wilde met *branding* de beleving door bewoners en andere betrokkenen naar boven halen en gebruiken om de ruimtelijke en functionele analyse aan te vullen. De kernwaarden en kwaliteiten wilde men gebruiken als inspiratiebron voor de visievorming. Door op zoek te gaan naar de positieve punten van de wijk wilden de initiatiefnemers de perceptie van de wijk zó veranderen dat (toekomstige) bewoners en ondernemers een positieve keuze konden en wilden maken voor de wijk: *Als je voor Europark kiest, kies je voor*

Bevindingen

De wijk is enorm opgeknapt, het buurtnetwerk is versterkt, de samenwerking tussen professionals is verbeterd, de hoeveelheid bewonersinitiatieven en gevoelens van trots zijn gegroeid. Regels worden beter gehandhaafd, jongerenoverlast, drugsgebruik, sluikestort en onveiligheidsgevoelens zijn minder problematisch geworden. Corporatie *Woonhaven* ondersteunt bewonersinitiatieven en voert regelmatig overleg met bewoners. Stigmatisering van de blokken vindt niet meer plaats. De gebieds*branding* heeft hieraan indirect een positieve bijdrage geleverd.

Wat niet is veranderd: bewoners kunnen door schaarste aan sociale huurwoningen in de stad niet op een positieve manier voor de Europark kiezen. Het imago van de wijk is hardnekkig negatief, vooral bij oudere Antwerpenaren.

De *brandings*sessie heeft – vooral door het contact met de bewoners – de ogen geopend van professionals. Echter snel na afronding van het *branding*traject zijn betrokken medewerkers van de Stad Antwerpen andere projecten gaan doen, waardoor het collectieve geheugen en de uitvoering van het implementatieplan teloor zijn gegaan. Een aantal van onze huidige gesprekspartners vindt dat er niets met de resultaten is gebeurd. Een ander deel vindt dat zonder gebieds*branding* hetzelfde zou zijn bereikt. Dat laatste lijkt logisch, de identiteit van de buurt bestaat immers al, en werkt impliciet door in de activiteiten in de wijk.



Met het zichtbaar maken van de identiteit tijdens de gebiedsbranding ontstond indertijd een gedeeld verhaal, op grond waarvan gecommuniceerd kon worden. De stap van *onbewust bekwaam* naar *bewust bekwaam* handelen kon worden gezet, maar heeft door het vertrek van medewerkers uiteindelijk niet lang geduurd. Zie ook rapportage Europark, Stad Antwerpen, 2006.

4.4 Schipperskwartier – Den Haag

In 2006 vroeg woningcorporatie Staedion ons om een gebiedsbrand te maken van het *Schipperskwartier* in Den Haag als onderdeel van het IPSV-traject Identiteit en Branding. Bij de start stelden we een klankbordgroep samen met betrokken partijen – woningcorporaties Woonbron en Woningbedrijf, de deelgemeente, Delphi opbouwwerk, Werk in west – om te zorgen voor een breed gedragen opdrachtgeverschap. Bij ons eerste bezoek wekte de buurt de indruk van een kleinschalige enclave, in een omgeving met grootschalige ontwikkelingen: Binckhorst, Haagse Hogeschool, en station Hollands Spoor.

Schipperskwartier ligt in het zuiden van Den Haag, dicht bij station Hollands Spoor en het Rijswijkseplein. De buurt bestaat uit twee delen, het oude en het nieuwe Schipperskwartier. Het is een kleine buurt met zes straten, ongeveer 600 woningen en circa 1.400 bewoners. De buurt ligt tamelijk geïsoleerd tussen het spoor Rotterdam-Amsterdam (noord), het Laakkanaal (zuid), de Trekvliet (oost) en de Rijswijkseweg (west). Het behoud van deze kleine woonbuurt is in de jaren zeventig afgedwongen door de bewonersgroep *Het Vergeten Dorp*.

Schipperskwartier ligt in een dynamische omgeving, waar oude industrieterreinen (Laakhavens en Binckhorst) worden getransformeerd tot gemengde woon-, werk- en winkelgebieden met een stedelijke uitstraling. In gemeentelijke plannen wordt Schipperskwartier aangemerkt als potentiële verdichtingslocatie. Daarbij wordt opgemerkt dat de hoge boekwaarde van de woningen en de gevolgen van sloop voor de huidige bewoners obstakels zijn voor sloop/nieuwbouw en verdichting.

In de omgeving van de wijk was bij aanvang van het *branding*traject veel dynamiek aanwezig. De Haagse Hogeschool en de nieuwbouw in de omgeving van station Hollands Spoor waren inmiddels gereed. Voor industrieterrein de Binckhorst bestonden herontwikkelingsplannen. De verwachte ontwikkelingen deden in 2006 (en nu nog steeds) de vraag rijzen naar de positie van Schipperskwartier. Wordt de wijk te midden van de dynamiek in de omgeving een verloren en geïsoleerd gebied, of kon het meeliften op en profiteren van de geschetste ontwikkelingen?

Woningcorporatie Staedion wilde in 2006 een gebiedsvisie maken en het gebied positioneren op basis van de identiteit van de buurt. De corporatie wilde weten hoe bewoners hun wijk ervaren en welke doelgroepen bij de toekomstige wijk zouden passen. Men wilde meer kennis over de sociale aspecten en de betekenis daarvan voor een sociaal programma in de wijk. Dit leidde bij de woningcorporatie tot de volgende vraagstelling: Hoe ervaren bewoners het gebied? Ervaren zij hun wijk als een geïsoleerd, vergeten gebied?

Behalve in de directe resultaten voor Schipperskwartier, was Staedion geïnteresseerd in de *branding*aanpak als methode, met de volgende twee vragen: Levert *branding* met gedegen onderzoek, voldoende input voor een gebiedsvisie, zonder dat apart kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeken nodig zijn? En hoe kan een goede relatie gelegd worden tussen de *branding*aanpak en de interne organisatie van Staedion?

Bevindingen

Onze gesprekspartners geven tijdens de terugblik aan dat het oude gebiedsmerk *Het Vergeten Dorp* nog steeds overeind staat. De wijk zelf is niet veel veranderd. De toekomstbelofte *Schipperskwartier: thuishaven voor ondernemende mensen* is niet gerealiseerd. Het ondersteunende programma is vrijwel niet uitgevoerd, de ondernemende groep is uiteindelijk niet van de grond gekomen.

Daar liggen twee oorzaken aan ten grondslag. In de eerste plaats zijn veel veranderingen in de omgeving uitgebleven, als gevolg van de economische crisis van 2008 en daarna. Hier hadden de betrokken partijen vrijwel geen invloed op. Anno 2019 zijn de ontwikkelingen in de Binckhorst op gang aan het komen, en deze zijn op termijn mogelijk alsnog van invloed op het Schipperskwartier. Ten tweede heeft er bij Staedion geen borging van het resultaat plaatsgevonden, als gevolg van de komst van een nieuwe directeur-bestuurder met een nieuwe agenda voor Staedion. Intern is bij Staedion de kennis over het *branding*proces langzamerhand weggeëbd.

Toch bestaat de indruk dat het *branding*proces goed is verlopen; gesprekspartners geven aan dat de deelnemers sterk bij het proces betrokken waren. Zie ook rapportage Schipperskwartier, Kars Advies, 2006.

4.5 Het Nieuwe Westen – Rotterdam

Het maken van een gebieds*brand* van het Nieuwe Westen in Rotterdam was een initiatief van woningcorporatie Woonbron en onderdeel van het IPSV (Innovatie Programma Stedelijke Vernieuwing)-project *Identiteit en Branding*. In 2006 ging Woonbron in het Nieuwe Westen aan de slag.



Het Nieuwe Westen is een vooroorlogs woongebied met circa 7.500 woningen en zo'n 19.000 bewoners. De bewoners van de wijk vertegenwoordigen vele volkeren van de wereld. Zeventig procent van hen is van niet-westerse komaf, waarbij Surinamers en Turken de grootste etnische groepen vormen. Het Nieuwe Westen heeft karakter en uitstraling met een aantal mooie lanen, singels en levendige winkelstraten. Het biedt een centrum-stedelijk woonmilieu en ligt tussen respectievelijk het spoorwegtracé, de Heemraadssingel, de Coolhaven en de Delfshavense Schie.

In de eerste helft van de vorige eeuw was het Nieuwe Westen jong en in de kracht van haar leven.

In 2006 waren de laatste projecten van de stadsvernieuwing in uitvoering. De grootste problemen waren de overlast van drugsgebruik en de daarmee gepaard gaande criminaliteit en de uitwaaiing van de prostitutiezone. De wijk had potentie als broedplaats voor jonge ondernemers en de creatieve klasse.

De fysieke verbetering door de stadsvernieuwingsaanpak was rond 2006 bijna afgerond. De gedachte was dat door alle aandacht voor de fysieke vernieuwing, er nog niet optimaal gebruik werd gemaakt van de mogelijkheden op sociaal, cultureel en economisch gebied. De stadsvernieuwingsaanpak werd opgevolgd door sociale vernieuwing – een aanpak van achterstandswijken – door bewoners kansen te bieden in de vorm van opleiding, ontplooiing, werk en inkomen. Op dat moment was de theorie van Richard Florida over gentrificatie en de rol van de creatieve klasse in zwang (Florida, 2002).

De vraag was welke potentie het Nieuwe Westen zou kunnen hebben in de stad. De hypothese was dat door de mix van culturele en etnische achtergronden van bewoners en de aanwezigheid van veel jonge, goed opgeleide bewoners, het Nieuwe Westen de potentie had om een stedelijke broedplaats voor de creatieve klasse te zijn. In een expertmeeting van klankbordgroep en externe deskundigen is deze opgave ingebracht en scherpgesteld.

Bevindingen

Het Nieuwe Westen is erop vooruitgegaan: criminaliteit, prostitutie, jongerenoverlast zijn opgelost of anderszins verdwenen. Het imago is verbeterd, de wijk is gewild bij gezinnen, de koopprijzen stijgen, nieuwbouwprojecten zijn prijswinnend. De 150 bedrijfsruimten van Woonbron zijn in trek, ook bij creatieve ondernemers. De wijk werd zichtbaarder door activiteiten van kunstenaars en ondernemers en door deze actief te communiceren via website, kalender, wijk safari's. De huidige problematiek is onzichtbaarder, vindt 'achter de voordeur' plaats: psychische problemen of armoede, ondermijnende activiteiten, gokken en witwassen in winkelpandjes.

Het *branding* proces wordt door onze gesprekspartners als geslaagd beschouwd. Vooral het op een andere wijze kennismaken met nieuwe mensen en nieuwe organisaties, daarvoor de tijd nemen, en beeldtaal in te zetten. Er is geen ondernemend gezelschap

opgezet, maar toch is er een blijvend goede samenwerking ontstaan tussen (deel) gemeente en instellingen. Het gebiedsmerk deed zijn werk: bewoners en instellingen gebruiken het verhaal nog steeds als inspiratiebron voor de eigen activiteiten.

Het *brandmanagement* lag vooral bij Woonbron die het gebiedsmerk omzette in een gebiedsvisie. De resultaten worden nog steeds doorgegeven aan nieuwe corporatie-collega's, en gebruikt als basis voor beheerplannen. Zie ook rapportage Nieuwe Westen, Woonbron 2006.

4.6 Samenvatting van de bevindingen

Terugkijkend heeft het resultaat van de aanpak in elke wijk een eigen opvallend accent. De gebieds*branding* in Tweekelerveld is een duidelijk voorbeeld van een totaalaanpak. In Europark is de confrontatie tussen de totaal verschillende werelden van de bewoners en de professionals opvallend. In Schipperskwartier was het gebruik van de kernkwadrantenanalyse bij het vaststellen van de kernwaarden van de buurt essentieel. En ten slotte is in het Nieuwe Westen de werking van het gebiedsmerk als inspiratiebron – als een onzichtbare hand – voor de verschillende wijkpartijen opmerkelijk.

Start en vraagstelling

De start van gebieds*branding* blijkt cruciaal. Bijvoorbeeld als het gaat over de zorg voor voldoende draagvlak bij betrokken partijen. In het Nieuwe Westen heeft Woonbron dat opgelost door direct bij de start een klankbordgroep in te stellen. In Tweekelerveld is gestart met een warming-upbijeenkomst om potentiële deelnemers te enthousiasmeren en de verwachtingen te managen.

De opdrachtgevers voor de gebieds*branding* verschillen onderling duidelijk in de aanleiding tot en vraag naar het maken van een gebieds*brand*. Voor de procesinrichting is het belangrijk om zorgvuldig vast te stellen op welk niveau de belangrijkste vraag ligt die met het *branding*traject moet worden beantwoord: op strategisch, organisatorisch of tactisch niveau. Bij de vier voorbeeldwijken zien we verschillende accenten, die in de volgende tabel schematisch zijn samengevat.

	Strategie	Samenwerking (organisatorisch)	Programma (tactisch)
Schipperskwartier	Aansluiten bij een omgeving die sterk zal gaan veranderen	Gemeente, Staedion en bewoners zaten niet op één lijn	Er waren nog geen plannen
Tweekelerveld	Er was al veel gebeurd, maar los van elkaar, meer kennis over de buurt krijgen	Er bestond behoefte aan nieuwe samenwerkingsvormen	Nieuwbouw winkelcentrum stond in de steigers
Nieuwe Westen	Duidelijk beeld als levendig stedelijk en rustig stedelijk gebied	Er waren veel 'verborgen' initiatieven, los van elkaar	De stadsvernieuwing en sociale vernieuwing waren bijna afgerond
Europark	Gemeente stond op het punt een masterplan te maken	Gemeente en corporatie hadden nauwe samenwerking	Groot nieuwbouwproject IGLO vastgesteld

Figuur 10. Strategische, organisatorische en tactische aandachtspunten in de vier brandingtrajecten.

De diversiteit in vraagstelling heeft geleid tot verschillen in aanpak. In Europark en het Nieuwe Westen is onderzoek gedaan en is een gebiedsmerk gemaakt. In Tweekelerveld en in Schipperskwartier zijn alle stappen in het proces van het maken van een gebieds*brand* uitgevoerd, met uitzondering van de briefing.

Resultaten

- In alle vier de wijken is een gebiedsmerk gemaakt. In drie van de wijken leeft dit verhaal nog steeds. In Schipperskwartier kon het gewenste gebiedsmerk niet worden gerealiseerd, doordat dit mede afhankelijk was van ontwikkelingen in de omgeving die door de economische crisis zijn uitgebleven. Betrokken partijen konden deze ontwikkelingen niet of nauwelijks beïnvloeden.
- In het Nieuwe Westen zagen we dat het expliciet verbeelden en verwoorden van een gebiedsmerk voor *eyeopeners* zorgde, waardoor het mogelijk werd om gerichte interventies uit te voeren, zoals het verhuren van bedrijfsruimte aan creatieve ondernemers. Het gebiedsmerk deed daar zijn eigen werk, zonder expliciet *brandmanagement* door een instelling of netwerk.
- In Europark zeggen betrokkenen dat zonder gebieds*branding* hetzelfde zou zijn gebeurd. Dat is ook logisch. Het gebiedsmerk is immers gebaseerd op de identiteit van de buurt, die impliciet al aanwezig is. Soms worden activiteiten uitgevoerd die logisch passen bij de identiteit van de buurt, zonder dat partijen zich expliciet bewust zijn van deze identiteit. Of dat gebeurt hangt mede af van de mate waarin actieve partijen betrokken zijn bij en gevoel hebben voor de buurt.
- We hebben de indruk dat het imago van Schipperskwartier hetzelfde is gebleven en dat de imago's van het Nieuwe Westen en van Europark verbeterd zijn. Gebieds*branding* heeft daar indirect een bijdrage aan geleverd. We hebben niet duidelijk gekregen of het imago van Tweekelerveld is veranderd.

Alleen in Tweekelerveld en Schipperskwartier zijn expliciete gebiedsprogramma's gemaakt, op basis van de gebieds*brand*. Het formuleren van een expliciet gebiedsprogramma – zoals in Schipperskwartier – biedt geen garantie op uitvoering ervan. In het Schipperskwartier was verandering van de agenda van de woningcorporatie een belangrijke oorzaak van het niet uitvoeren van het programma. In het Nieuwe Westen en Europark zijn naar aanleiding van de *branding* diverse acties geformuleerd en uitgevoerd, zonder dat er een expliciet gebiedsprogramma was opgesteld. In het Nieuwe Westen heeft daarbij een goede interne overdracht van de *brand* in de organisatie een rol gespeeld bij het uitvoeren van activiteiten. In Europark bestond er urgentie om een aantal zaken aan te pakken, ondanks een gebrekkige interne overdracht van de *brand*.

Zowel in Tweekelerveld als in het Nieuwe Westen zijn veel projecten uitgevoerd. Belangrijkste reden daarvoor was dat er partijen waren die het gebiedsmerk droegen en verantwoordelijkheid wilden nemen voor de uitvoering van activiteiten. Het gebiedsmerk bood direct en/of indirect een handelingsperspectief. Het is van groot belang een flexibel

programma op te stellen, zeker als de uitvoering ervan veel jaren in beslag neemt. Flexibiliteit had bijvoorbeeld kunnen leiden tot een bijgesteld programma voor Schipperskwartier.

Hoe de activiteiten in de gebiedsprogramma's Tweekelerveld en Schipperskwartier uitgevoerd zouden moeten worden, was vooral gebaseerd op de werkwijzen in de systeemwereld: programmatisch en projectmatig werken. Omdat er onvoldoende zicht bestond op hoe bewoners zelf activiteiten organiseren, werkte de aanpak van bewoners onvoldoende door in de programma's. Dat was anders in de gebiedsprogramma's die bijvoorbeeld voor zes dorpen in de Noordoostpolder zijn gemaakt. Veel activiteiten in deze dorpsprogramma's werden uitgevoerd door de Dorpsbelangen (zelforganisatie van bewoners en ondernemers) (Kars Advies, 2012; 2013a, b; 2014a, b, c).

In de vier wijken die wij opnieuw bezochten, bestond er geen directe relatie met omvangrijke investeringsprogramma's. In Tweekelerveld en Europark was al een besluit genomen over investeringen in de buurt. De relatie met de gebieds*brand* was indirect of slechts zijdelings aan de orde. We hebben wel de indruk dat de gebieds*brand* van Tweekelerveld de resultaten van de investeringen in het nieuwe winkelcentrum heeft ingekleurd, bijvoorbeeld als het gaat om de presentatie van het winkelcentrum naar buiten toe.

In een aantal andere *branding*trajecten die wij begeleidde, bestond wel een directe relatie met een investeringsprogramma. De gebieds*brand* van Heijplaat (Rotterdam) (Kars Advies, 2005) heeft bijvoorbeeld direct bijgedragen aan de herontwikkeling van het gebied, evenals de gebieds*brand* van Wijkthmen in Zwolle (Gemeente Zwolle i.s.m. Kars Advies, 2010) – realisatie van woningbouw in combinatie met zorg – en de gebieds*brand* voor de Zuiderdokken in Antwerpen (Bureau o2/Kars Advies, 2012) – met een briefing voor de herinrichting van de Zuiderdokken. Voor woningcorporatie Woonbron waren de investeringen in Hoogvliet en Poptahof juist de aanleiding om een *branding*traject te starten (Gemeente Delft, 2007).

Alleen in Tweekelerveld is na het proces van gebieds*branding* expliciet aandacht geschonken aan de communicatie en marketing, met veel succes. In Schipperskwartier was er aanvankelijk veel aandacht voor de communicatie, maar werden uiteindelijk slechts enkele activiteiten uitgevoerd. In het Nieuwe Westen is een kalender met initiatieven gemaakt en vond er een actieve werving van huurders plaats onder kunstenaars en andere creatieven. Voor Europark en het Nieuwe Westen waren communicatie en marketing geen onderdeel van de opdracht.

In het Nieuwe Westen en Tweekelerveld waren er coalities van partijen die vooral door één partij werden getrokken. In Europark en Schipperskwartier was er überhaupt geen sprake van een ondernemend gezelschap. Kijkend naar andere *branding*trajecten valt ons op dat het vormen van ondernemende gezelschappen geen makkelijke opgave is. Daar waar bewonersorganisaties goed in een buurt/dorp verankerd zijn, kunnen deze organisaties samen met bijvoorbeeld de gemeente succesvolle ondernemende gezelschappen vormen. Zie bijvoorbeeld de verschillende Dorpsbelangen in de Noordoostpolder.

Effecten

In Schipperskwartier is er weinig veranderd, terwijl de andere wijken er duidelijk op vooruit zijn gegaan. In Tweekelerveld en Europark heeft dat direct te maken met de nieuwbouw in de commerciële en sociale voorzieningen. In Tweekelerveld heeft gebieds*branding* direct bijgedragen aan de vooruitgang, onder meer door het gebiedsmerk en de uitvoering van het gebiedsprogramma consequent uit te dragen. In het Nieuwe Westen en Europark leverde de uitvoering van activiteiten een directe of indirecte bijdrage. Toch moeten we voorzichtig zijn in de beoordeling, want zonder formele effectmeting is het lastig om de betekenis van gebieds*branding* concreet vast te stellen.

Proces

In alle vier de wijken is het proces integer en ordelijk ingericht en verlopen: eerst vertelden de deelnemers in hun groep over hun individuele ervaringen en kennis, daarna deelden de groepen deze ervaringen en kennis met elkaar. Vervolgens zochten de deelnemers gezamenlijk naar consensus over een gebiedsmerk, en werden er programma's gemaakt. Voor de gedetailleerde procesbeschrijving per wijk, zie bijlage 1.

De procesbegeleiders voerden – in overleg met de opdrachtgever(s) – in alle vier de wijken de regie over het proces. De verwachtingen over het proces verschilden per wijk. Voor zover wij kunnen overzien, is aan de verwachtingen van de opdrachtgevers voldaan, met uitzondering van Schipperskwartier. Als reden daarvoor kunnen we de komst van het nieuwe management bij de woningcorporatie noemen, met een andere agenda. Het is dan ook belangrijk om gedurende het proces steeds het gesprek te blijven voeren over mogelijke veranderingen in de verwachtingen.

De precieze inrichting van het proces hing samen met de vraagstelling. In Schipperskwartier keken we naar de invloed van toekomstige externe ontwikkelingen op de buurt. In Tweekelerveld was het belangrijk om kennis op te halen over de buurt. In het Nieuwe Westen lag het accent vooral op het in kaart brengen van de betekenis van de wijk voor creatieve ondernemers. En in Europark was het imago van de buurt een belangrijke kwestie. Gedurende het onderzoek hebben we in alle wijken documenten gelezen, legden we wijkbezoeken af, spraken we met sleutelfiguren, bewoners en professionals en voerden we focusgroepgesprekken. Het vooronderzoek gaf inzicht in de belangrijkste thema's van de betreffende wijken.

Het *branding*proces werd in alle vier de wijken door de deelnemers als waardevol ervaren. De volgende elementen werden met name genoemd: op een nieuwe manier contact maken met (nieuwe) bewoners en organisaties, de informele en gezellige sfeer, de inzet van beeldtaal. Wij hebben dan ook de indruk dat contact maken met en een persoonlijke benadering van de deelnemers gedurende het proces in een veilige omgeving, waarin vrijwel alles kon worden gezegd, prima is gelukt.

De aanpak van de *brandingsessies* was in alle wijken hetzelfde. We werkten steeds met een tekenstudio waar deelnemers 'beelden' konden bestellen als antwoord op vragen. Deelnemers werden verdeeld over kleine gemengde groepen (5-10 personen), aan elke groep legden we dezelfde vragen voor. Daardoor konden de antwoorden plenair worden vergeleken. De vragenlijsten waren als volgt opgebouwd: van een individuele vraag om onderling kennis te maken, naar een aantal groepsvragen met tussendoor plenaire terugkoppeling.

Door te starten met een individuele vraag, begonnen de deelnemers – zowel bewoner als wethouder – in een gelijke positie. Daarmee werd duidelijk dat het maken van het verhaal over de deelnemers zelf zou gaan. In de groepen was er ruimte om ervaringen en kennis te delen. Tijdens het plenaire deel werden deze ervaringen en kennis met andere groepen gedeeld. Geleidelijk aan ontstond een collectief bewustzijn. Daarna werd er nagedacht en gesproken over oplossingen en ontwerpen. In alle vier de wijken is dit proces op deze manier verlopen, al waren er verschillen in intensiteit en tijd. Ter afronding vatten we met de groep deelnemers stap voor stap het verhaal van de identiteit van de buurt samen.

Een aandachtspunt is de opgave te voorkomen dat de uitkomsten te zeer gekleurd worden door de toevallige groepssamenstelling of de groepsdynamiek. In de voorbereiding besteedden we steeds veel aandacht aan de werving van deelnemers en het samenstellen van de groepen. We hanteerden het principe dat wanneer een aantal groepen parallel hetzelfde proces doorliep, we dan mochten verwachten dat gelijke uitkomsten meer 'waar' zouden zijn. In de plenaire presentatie van de groepsresultaten werd duidelijk welke overeenkomsten en verschillen er waren. In het gesprek daarover hebben we gecontroleerd of de verschillen als aanvulling of als minder relevant beschouwd zouden kunnen worden.



Bij het samenstellen van groepen deelnemers keken we steeds naar de representativiteit van de groep. We hebben de indruk dat dit in alle vier de wijken in min of meerdere mate is gelukt. Voor andere *branding*trajecten waar wij bij betrokken waren, geldt dat eveneens. In een groot gebied, met veel verschillende buurtjes, is het lastig om voor representativiteit te zorgen. We hebben dat ervaren bij de gebieds*branding* in Ede-West.

De borging van de gebieds*brand* is in de vier wijken verschillend verlopen. In Tweekelerveld en het Nieuwe Westen zijn de uitkomsten van het *branding*proces duidelijk geborgd bij respectievelijk het stadsdeelmanagement en woningcorporatie Woonbron. Training van medewerkers en interne overdracht aan nieuwe medewerkers hebben daaraan bijgedragen.

Bij het borgen van de resultaten is het ook belangrijk om aandacht te schenken aan bewoners- en ondernemersorganisaties. Een goed voorbeeld daarvan zijn de verschillende dorpen in de Noordoostpolder. Daar werden de resultaten van het proces geborgd binnen de verschillende Dorpsbelangen, in combinatie met de gemeentelijke dorpscoördinatoren.

Methoden en instrumenten

In de verschillende wijken zetten we een mix van onderzoeksinstrumenten in die verschillende informatie opleverden over de beleving van de wijken. In de toekomst zou naast de beleving, nog meer aandacht aan de alledaagse praktijken van bewoners kunnen worden geschonken. Hoe organiseren ze hun eigen leven? Hoe organiseren bewoners activiteiten in de buurt? Inzicht in deze praktijken geeft ook inzicht in de manier waarop er in de toekomst samen met bewoners activiteiten kunnen worden georganiseerd, met consequenties voor het te maken gebiedsprogramma.

In alle projecten is een stakeholdersanalyse uitgevoerd. Dat maakte veel duidelijk over de belangen, drijfveren en motieven van deelnemende partijen. Deze analyse zou gedurende het proces vaker kunnen worden ingezet. Dat is nodig, omdat het gaat om verhalen en activiteiten die gezamenlijk gedragen en uitgevoerd (moeten) worden.

De SWOT-analyse is een waardevol instrument om bij de start van het proces inzicht te krijgen in de sterke/zwakke kanten en de kansen/bedreigingen in een buurt. De aan de SWOT gelinkte confrontatiematrix – bijvoorbeeld door met sterke kanten de bedreigingen te pareren – is in de vier projecten ten onrechte niet of nauwelijks ingezet; het wordt door deelnemers als een ingewikkeld instrument gezien.

Het samenvatten van de identiteit in kernkwaliteiten, kernwaarden en toekomstbelofte is in de verschillende wijken een bruikbaar instrument gebleken. Het is een intelligente vereenvoudiging van de werkelijkheid, die zorgt voor zichtbaarheid en herkenning. Het verhaal werd er ook overdraagbaar door, zoals in Tweekelerveld en het Nieuwe Westen.

Gebieds*branding* maakt het verschil tussen buurten zichtbaar. In Enschede-Noord stelden we voor alle buurten een gebiedsmerk samen, waarmee de identiteitsverschillen tussen die buurten duidelijk zichtbaar werden. Hetzelfde gold voor de dorpen in de Noordoostpolder. Alle zes dorpen waarvoor wij een gebieds*brand* maakten, bleken zich in hun identiteit te onderscheiden.

Bij het vaststellen van de kernwaarden van de vier wijken maakten we vruchtbaar gebruik van de kernkwadrantenanalyse. De waarden werden vanuit alle kanten belicht, waarbij we ook nadrukkelijk keken naar de potenties en de uitdagingen van de wijk. De kernwaardentabel is over het algemeen moeilijk hanteerbaar voor gebiedsprofessionals. Voor communicatie- en marketingbureaus is dit juist weer gesneden koek. Het communicatiebureau dat voor Twekkelerveld het communicatieplan uitwerkte, was er blij mee, omdat daarmee het voorwerk al was gedaan.

Creatieregie en het 4D-model speelden voor ons in alle vier de projecten een belangrijke rol bij het smeden van groepen. Deze benadering was op de achtergrond steeds aanwezig. We stelden de deelnemers altijd als eerste een individuele en persoonlijke vraag; we schonken aandacht aan de verschillende perspectieven en belangen van de deelnemende partijen; en we keken naar wat hen kon verbinden. Niet alleen in de beschreven wijken, maar in alle *branding*trajecten die wij uitvoeren, speelt het werken met creatieregie een belangrijke rol.

Het leerproces van Kolb bood bewust – maar soms ook intuïtief – ondersteuning bij het stapsgewijs ontwikkelen van een collectief bewustzijn in de groep. In alle vier de wijken is het proces stap voor stap doorlopen: onderzoeken, vervolgens brainstormen, analyseren, en daarna oplossingen aandragen.

In alle vier de wijken werkten de groepen tijdens de sessies met beeldtaal. Er waren tekenaars aanwezig, die de antwoorden van de deelnemers op de gestelde vragen verbeeldde. Het waren nadrukkelijk de beelden van de deelnemers en niet die van de tekenaars. In alle wijken zorgde het werken met beeldtaal voor een goede sfeer. In de focusgroepgesprekken die voorafgingen aan de sessies, is een aantal malen met referentiebeelden gewerkt. Dit zijn geselecteerde afbeeldingen uit andere gebieden die passen bij wat de gespreksdeelnemers bedoelen.

Bij alle trajecten brachten we de instrumenten van het programmanagement in. Voor zover wij kunnen zien is daar alleen in Twekkelerveld bewust mee gewerkt. Ook andere projecten leerden ons dat het voor het goed uitvoeren van een programma nodig is om een training programmanagement te geven. Tegelijkertijd is programmanagement niet in alle situaties nodig. Alleen bij zware opgaven, die door verschillende partijen in samenwerking moeten worden opgelost, is het van belang meer nadruk te leggen op programmanagement.

5 Conclusies over gebiedsbranding

In dit hoofdstuk trekken we een aantal algemene conclusies over gebiedsbranding. We baseren ons daarbij op de bevindingen uit hoofdstuk 4 en op onze eigen visie op gebiedsbranding. Daarnaast gaan we – direct of indirect – in op opmerkingen van critici over het onderwerp. Doet gebiedsbranding wat het belooft?

5.1 Het proces

Gebiedsbranding is, zoals eerder beschreven, een complete manier van denken/werken waarin alle onderdelen van het proces om een gebiedsbrand te 'maken' op elkaar zijn afgestemd: onderzoek, gebiedsmerk, gebiedsprogramma, briefing, communicatie en marketing, en het vormen van een ondernemend gezelschap. Afhankelijk van de vraagstelling voer je óf de totaalaanpak uit óf enkele onderdelen daarvan. Gebiedsbranding creëert een tijdelijke tussenwereld waarin bewoners uit de leefwereld en professionals vanuit de systeemwereld elkaar ontmoeten, ieder met eigen verlangens, belangen en perspectieven.

Gebiedsbranding zorgt ervoor dat je met elkaar – bewoners, overheid en uitvoerende professionals – een betekenisvol verhaal over de toekomst van de wijk kunt maken. Het gebiedsmerk wordt door een groep gemaakt. Het is hún visie op de buurt. Het is niet *de* waarheid, maar *een* waarheid, het is subjectief. Die subjectiviteit is voor ons geen probleem, mits dit wordt onderkend, er gekeken is naar de representativiteit van de groep en er ruimte is voor het laten opnemen van nieuwe verhalen en activiteiten.

In het eerdergenoemde IMAGE-project (zie paragraaf 4.3) gold als voorwaarde dat de geformuleerde gebiedsbrand 'breed, diep en waar' moet zijn. *Breed* wil zeggen dat het niet alleen over woningen moet gaan, maar over alle aspecten van het leven in de buurt. Niet alleen de stenen, maar ook de sfeer, de manier waarop men met elkaar omgaat, de voorzieningen, de economie. *Diep* wil zeggen dat de geschiedenis moet worden bekeken: hebben er dramatische gebeurtenissen plaatsgevonden, hoe zijn de dingen gegaan, wat heeft wel gewerkt en wat niet? Het wil zeggen dat de gelaagdheid van de buurt moet worden onderzocht: het verschil in betekenis voor verschillende bewonersgroepen. En dat de verschillende logica's moeten worden bekeken: rationeel, functioneel, emotioneel, alsook wat betreft aspiratie. *Waar* wil zeggen dat het gebiedsmerk geloofwaardig moet zijn, zowel voor bewoners als voor buitenstaanders. Attributie (zie paragraaf 3.5) is daarbij wezenlijk: aannemelijk maken dat 'het' echt waar is. Gelet op de reacties die wij na afloop van de brandingprocessen krijgen, is er voldoende aandacht voor de diepte, de breedte en het waarheidsgehalte.

De meeste van onze gesprekspartners zeggen expliciet dat zij gebiedsbranding waardevol en betekenisvol vinden. Elementen die ze daarbij aanhalen zijn: met elkaar de tijd nemen, echt contact maken, samen een verhaal maken op basis van gelijkwaardigheid. Het blijkt

mogelijk om vanuit het gesprek met bewoners over hun dagelijks wonen en leven een verhaal te maken over de potentie en toekomst van de wijk. Gezamenlijk een gebiedsmerk maken zorgt voor samenhang – tot dan toe had ieder zijn eigen verhaal – en voor compleetheid – een verhaal over stenen en huizen én over bewoners en het alledaagse leven.

Dit lijkt misschien vanzelfsprekend, maar dat is het niet. De huidige praktijk is dat gebiedswerkers weliswaar gesprekken voeren met bewoners over het alledaagse wonen en leven in de buurt, maar dat dit meestal niet leidt tot een gezamenlijk verhaal over de toekomst van de wijk. Tegelijkertijd worden er door bureaus toekomstvisies en -plannen voor buurten gemaakt, maar die zijn veelal niet gebaseerd op het alledaagse wonen en leven. Het proces van gebieds*branding* doet beide en verbindt beide.

In buurten waar veel veranderingen op bewoners afkomen en/of waar bewoners zich afvragen wat hen onderling verbindt en/of waar bewoners zich afvragen wat het toekomstperspectief van hun buurt is, is het zinvol om gebieds*branding* in te zetten. Gebieds*branding* helpt de deelnemers om te gaan met onzekerheden, en samen weer vertrouwen te krijgen in de toekomst van de buurt. Het laatste gold bijvoorbeeld voor de gebieds*branding* in Mekkelholt in Enschede, terwijl de vraag wat de bewoners (en ondernemers) met elkaar verbindt speelde in Roombeek, Enschede. Voor de dorpen in de Noordoostpolder gold nadrukkelijk de vraag wat het toekomstperspectief kon zijn, gelet op stagnatie van het inwonertal. Op al deze vragen hebben wij samen met bewoners, ondernemers en actieve wijkpartijen middels gebieds*branding* een (redelijk) antwoord kunnen geven.

Dat lukte doordat de gebieds*branding* binnen het proces veilig verloopt. Deze veiligheid wordt gecreëerd door het persoonlijke en informele karakter, de gelijkwaardigheid tussen de deelnemers en het gebruik van beeldtaal. Vrijwel alle gesprekspartners zeggen deze



persoonlijke en informele sfeer tijdens het proces te hebben ervaren. In deze relatief veilige sfeer konden ook conflicten in de wijk en verschillende belangen worden besproken. Daarbij gaat het er in eerste instantie om kennis uit te wisselen over de achtergrond en betekenis van de verschillen. Het gaat eerder om het beantwoorden van vragen als 'waar komt het vandaan' en 'hoe belangrijk is het voor je', dan om elkaar te overtuigen. Er hoeft op dat moment geen beslissing genomen te worden.

Om bovenstaand proces goed te laten verlopen, hebben we verschillende onderzoeks-methoden, analyse-instrumenten en procesinstrumenten gebruikt. Over het algemeen zijn deze methoden waardevol gebleken. Naast de onderzoeksmethoden gebruikten we met name creatieregie, het leerproces van Kolb en de kernkwadrantenanalyse. De terugblik leert ons dat de kwaliteitseisen op een aantal punten kunnen worden aangescherpt. Zo willen we het onderzoek naar de praktijken van bewoners systematischer verrichten, de stakeholdersanalyse gedurende het proces vaker uitvoeren en het meten van effecten opnemen als kwaliteitseis, onder andere door het instrument Effectenarena (zie paragraaf 10.2) in te zetten.

De procesbegeleider is enerzijds verantwoordelijk voor de organisatie van het proces, en anderzijds voor het ordenen, analyseren en samenvatten van de gegenereerde inhoud. Hij benut de kwaliteiten van de individuele deelnemers, let op de verschillende belangen en perspectieven, en begeleidt de totstandkoming van de groep. De procesbegeleider reikt methoden en instrumenten aan, waardoor het collectief bewustzijn kan groeien. Hij bewaakt de verschillende fasen in het proces, inclusief de verschillende onderdelen in de totaalaanpak. De procesbegeleider heeft geen bepalende rol ten aanzien van de inhoud van het gebiedsmerk en het programma. Kortom hij heeft een sturende, maar ook een faciliterende en ondersteunende rol in het proces. Naarmate de zelforganisatie sterker is, zal de rol van de procesbegeleider minder sturend en meer ondersteunend en faciliterend zijn.

In onze *branding*praktijk zijn er weinig conflicten ontstaan tussen partijen. Dat heeft alles te maken met de kern van de aanpak. Bij gebieds*branding* maken we weliswaar verschillen zichtbaar, maar we zoeken geen permanente confrontatie tussen belangen. We nodigen partijen uit om naar de perspectieven van de ander te kijken en op zoek te gaan naar wat verbindt, naar wat partijen gemeenschappelijk hebben. Natuurlijk doen zich ook botsingen voor, waardoor verschillen helder worden; dat is inherent aan het proces. De essentie is echter het zoeken naar verbinding, naar gemeenschappelijkheid.

We kunnen het ook anders zeggen. Het maken van een gebiedsmerk is van een andere orde, dan de orde van belangen en tegenstellingen. We zoeken actief naar de vierde dimensie van Coppenhagen (zie figuur 6), waarin het gaat om samenhang, ontwikkeling en creatie. Daarbij kan het gebeuren dat partijen zich zonder het conflict aan te gaan terugtrekken uit het *branding*proces, of uit de uitwerking ervan in een gebiedsprogramma, zoals in Tweekelerveld. Dat is vervelend als die partijen een belangrijke rol hebben in de

uitvoering, maar tegelijkertijd hoort het bij het maken van een groep: sommigen willen deelnemen, anderen niet. Het is natuurlijk wel belangrijk om na te gaan welke gevolgen dit heeft voor het succes van de wijk in de toekomst.

Tijdens het proces ontstaan barrières waar we als procesbegeleiders mee hebben te worstelen. Een zo'n barrière is de vraag naar de legitimiteit van wat de groep deelnemers heeft opgeleverd. Wanneer de twijfels groot zijn, gaan we opnieuw de buurt in om te zoeken naar andere en nieuwe geluiden en proberen we andere bewoners/partijen bij het proces te betrekken. Zo kwam gaande het *branding*proces in het dorp Creil (Noordoostpolder) de vraag naar meer input vanuit Poolse arbeidsmigranten, met wie we vervolgens een avond hebben belegd. In de wijk de Akkers in Spijkenisse en in de wijk Zevenkamp in Rotterdam hebben we extra bijeenkomsten met jongeren georganiseerd omdat er maar zelden met die groep werd gesproken. Ze hebben ook deelgenomen aan de *brandingsessies*. Een barrière kan ook zijn dat een ondernemend gezelschap niet tot stand komt, terwijl dat wel wenselijk is. Als er onvoldoende partijen zijn die willen deelnemen aan een ondernemend gezelschap, dan nemen bewonersvertegenwoordiging en opdrachtgever (vaak gemeente) deze rol op zich.

Uiteraard kunnen er ook belangrijke meningsverschillen ontstaan over de invulling van een gebiedsmerk. Zo ontstond er tussen de dorpsvertegenwoordigers van het dorp Creil en ons een verschil van mening over de kernwaarde *gastvrij*. Wij waren van mening dat gastvrij als kernwaarde onvoldoende aanwezig was in het dorp. Na enkele gesprekken over wat nodig is om gastvrij te zijn, hebben we gastvrij alsnog opgenomen als kernwaarde. Het is immers het dorp dat deze kernwaarde moet waarmaken; niet de externe procesbegeleiders.

5.2 De resultaten

Over het algemeen zijn de resultaten die vooraf met de opdrachtgevers zijn afgesproken behaald. Er werden gebiedsmerken geformuleerd, gebiedsprogramma's ontwikkeld, briefings gemaakt, communicatie- en marketingplannen opgesteld en (soms) ondernemende gezelschappen ingesteld.

De opgestelde gebiedsprogramma's, werden in de meeste gevallen (vrijwel) volledig uitgevoerd, maar in sommige gevallen ook niet (Schipperkwartier). De opgestelde *briefings* hebben direct en indirect doorgewerkt in de herontwikkeling van buurten. Het lukte niet altijd een ondernemend gezelschap te vormen.

Het gebiedsmerk wordt vaak gekoppeld aan ontwikkeling en uitvoering van een gebiedsprogramma, maar soms ook niet. In het laatste geval is het gebiedsmerk vooral een inspiratiebron voor de verschillende wijkpartijen om richting te geven aan hun eigen activiteiten. Het gebiedsmerk is dan wat partijen delen; vanuit verschillende belangen en perspectieven haken partijen aan. Zij kunnen geïnspireerd door het gebiedsmerk hun eigen

activiteiten uitvoeren, waarbij de kans op conflicten relatief klein is. De elanden (zie figuur 1) houden gepaste afstand tot elkaar, zodat hun geweien niet in elkaar verstrikt raken.

Wanneer er herstructurering gepland is in een buurt, ligt het voor de hand het gebiedsmerk en het gebiedsprogramma direct aan elkaar te koppelen. Het is dan belangrijk dat partijen zich niet alleen verbinden met het gebiedsmerk, maar ook met het gebiedsprogramma. Het uitwerken of laden van het merk, het actief zichtbaar houden van het merk en de koppeling met de uitvoering van het programma is dan cruciaal. In buurten als Heijplaat (Rotterdam), Wijkthmen (bij Zwolle) en de Zuiderdokken (Antwerpen) is dat ook gebeurd. Ook al vindt in sommige gevallen de uitvoering van het programma pas jaren later plaats. Hierbij is het belangrijk om te beseffen dat externe toekomstige ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de buurt – zoals in Schipperskwartier – door de betrokken partijen vaak niet of nauwelijks beïnvloedbaar zijn. Niet inhoudelijk, en niet in de tijd.

Waar het gebiedsmerk vooral werd gezien als inspiratiebron voor betrokken partijen, zoals in het Nieuwe Westen in Rotterdam of in Roombeek in Enschede, ontstaat ruimte voor nieuwe initiatieven en creatief handelen. Zoals het leven wordt geleefd, wordt ook de wijk geleefd. Na verloop van tijd vinden er nieuwe ontwikkelingen plaats, komen er nieuwe prioriteiten, verschuiven belangen, et cetera. Een gebiedsprogramma moet daarom voldoende flexibel zijn om niet lopende activiteiten te verwijderen en nieuwe initiatieven op te nemen.



In Europark in Antwerpen bestaat bij professionals de indruk dat *branding* hoegenaamd geen rol speelde in het bereiken van de resultaten in de wijk. En dat is niet zo vreemd, want gebieds*branding* is erop gericht het gebiedsmerk *te ontdekken*; het is er dus al. De toegevoegde waarde is dat wat impliciet is, expliciet wordt gemaakt en dat er een verhaal ontstaat waarover en waarmee kan worden gecommuniceerd. De stap kan worden gezet van *onbewust bekwaam* naar *bewust bekwaam* en dit geeft partijen de mogelijkheid om gezamenlijk te sturen op het verbeteren van de wijk. In Europark is het laatste niet gebeurd vanwege personele wisselingen en zoals eerder gezegd een gebrekkige interne overdracht van de *brand*, terwijl wel een aantal activiteiten zijn uitgevoerd die bij de identiteit van de wijk passen.

We hebben geleerd dat het niet noodzakelijk is een ondernemend gezelschap op te zetten. Het is alleen nodig bij grote opgaven, die in nauwe samenwerking met alle betrokken partijen moeten worden opgepakt.

Gebiedsontwikkeling is een zaak van lange adem. De resultaten zijn vaak pas na een aantal jaren zichtbaar. Des te belangrijker is het dat werken aan vernieuwing van de buurt verankerd is in de identiteit en potenties van de buurt, zonder daarbij te veronachtzamen dat er ook veranderingen mogelijk of nodig zijn.



5.3 De effecten

Over de effectiviteit van gebieds*branding* op langere termijn zijn we weinig te weten gekomen. We zien zeker een aantal positieve effecten optreden, mede als gevolg van gebieds*branding*, maar het inzicht is fragmentarisch. De belangrijkste reden daarvoor is dat er geen monitoring en evaluatie van effecten over meerdere jaren heeft plaatsgevonden. Voor de toekomst vraagt dat vooral een inspanning van opdrachtgevers.

Desondanks kunnen we terugkijkend wel wat opmerken over de effectiviteit van de *branding*processen. Een van de effecten is dat de identiteitsverschillen tussen buurten helder en zichtbaar worden. Door de onderscheidende kenmerken van buurten te etaleren, kunnen bewoners in principe gerichte woonkeuzes maken. Bij wat voor soort buurt wil ik horen? Een veel gehoorde opmerking is echter dat de huidige woningnood ervoor zorgt dat je niet kritisch kunt zijn over de keuze van je buurt; het is immers al moeilijk genoeg om überhaupt aan een woning te komen. Toch blijken mensen – binnen het kader van hun mogelijkheden – te kiezen voor een buurt die bij hen past.

Aansluitend hierop levert gebieds*branding* direct of indirect een bijdrage aan het ontstaan van *aantrekkelijke* buurten. Buurten die onderscheidend zijn en wat sfeer en uitstraling betreft verschillende groepen bewoners aanspreken. De buurt is aantrekkelijk als iemand zich thuis voelt bij de identiteit ervan. Maar de buurt is ook aantrekkelijk doordat zij verbeterd is door de uitvoering van gebiedsprogramma's, zoals bij een herstructurering het geval is. Wel merkten we bij onze terugblik dat zich in de buurten nieuwe vraagstukken voordoen, onder ander op het gebied van zorg en armoede. Dit is onder andere in Tweekelerveld en het Nieuwe Westen het geval.

Heeft gebieds*branding* ook bijgedragen aan het ontstaan van *succesvolle* buurten? Succesvolle buurten zijn veerkrachtige buurten, die erin slagen met veranderingen om te gaan. Ook daaraan heeft gebieds*branding* direct en indirect een bijdrage kunnen leveren, doordat de deelnemers gedurende het proces gezamenlijk een verhaal over de toekomst van de buurt maken. Zij delen hun onzekerheden over de veranderingen en de toekomst met elkaar, en in dat proces krijgen die een plek. Al eerder hebben we aangegeven dat veel deelnemers juist dit aspect van het proces hebben gewaardeerd.

Een effect van gebieds*branding* kan zijn dat bewoners met meer plezier in hun buurt wonen en beter kunnen omgaan met veranderingen die op hun buurt afkomen. Onze indruk is dat gebieds*branding* daar – nog los van praktische maatregelen – aan heeft bijgedragen. Echter, onze terugblik was te beperkt om hierover een eenduidige conclusie te trekken.

Een ander effect zou kunnen zijn dat gebieds*branding* leidt tot een stijging van de vastgoedwaarde. We hebben dit niet onderzocht, maar de praktijk leert dat een positieve profilering van een gebied een positieve invloed heeft op het imago; en een verbeterd

imago heeft weer positieve invloed op de waardeontwikkeling van vastgoed.⁸ Het is daarom van wezenlijk belang verbindingen te leggen tussen het gebiedsmerk en het imago.

We zijn ervan overtuigd dat gebieds*branding* kan bijdragen aan onderscheiden, aantrekkelijke en succesvolle buurten. Soms is die bijdrage direct, soms indirect. Hoe groot die bijdrage precies is, weten we niet. Het is niet gemonitord. Daarnaast is het moeilijk om aan te geven of de verbeteringen het gevolg zijn van gebieds*branding* of (mede) het gevolg van ontwikkelingen en/of andere interventies. Wat en hoe groot de bijdrage van gebieds*branding* is geweest dan wel kan zijn, kan zeker ook voor toekomstige projecten, worden vastgesteld door bijzondere evaluatiemethoden of door het gebruiken van instrumenten zoals de Effectenarena.

5.4 Drie betekenissen van gebiedsbranding

Op basis van onze terugblik constateren we dat gebieds*branding* drie betekenissen heeft. In de eerste betekenis is het vooral een procesinstrument. Het gebiedsmerk is dan vooral belangrijk om bestaande verbindingen tussen bewoners en actieve partijen in de buurt te herijken en het ontstaan van nieuwe verbindingen te stimuleren. Vooral als er ten gevolge van veranderingen in de buurt gevoelens van onzekerheid bestaan over de toekomst, kan gebieds*branding* helpen om daarmee om te gaan. Gebieds*branding* kan op deze manier de veerkracht van de buurt helpen vergroten.

In de tweede betekenis is gebieds*branding* vooral een procesinstrument en inspiratiebron. Daarbij vindt er geen directe sturing plaats en is er geen gebiedsprogramma dat het gebiedsmerk ondersteunt. Actieve partijen in de buurt vinden hun handelingsperspectief in het gebiedsmerk. Zij verbinden hun eigen belangen en perspectieven eraan en realiseren vandaaruit hun activiteiten. Daarbij is het van cruciaal belang het gebiedsmerk via communicatie en marketing zichtbaar en herkenbaar te maken. Wanneer er geen grote veranderopgaven zijn, is het mogelijk, zelfs wenselijk, gebieds*branding* op deze manier toe te passen.

Ten slotte kan gebieds*branding* worden ingezet om een directe sturing te krijgen op opgaven, veranderingen en ontwikkelingen in de buurt. Gebieds*branding* is in dit geval naast procesinstrument en inspiratiebron ook een sturingsinstrument. In deze context is het noodzakelijk om alle stappen in het proces te doorlopen: onderzoek, gebiedsmerk, gebiedsprogramma, briefing, communicatie en marketing en *brandmanagement* door een ondernemend gezelschap. In het geval van herontwikkeling van een bestaande buurt, de realisatie van nieuwe buurten, of urgente opgaven op bijvoorbeeld het terrein van zorg, kan een dergelijke sturing gewenst of noodzakelijk zijn.

8 Een van de schaarse studies is van Koster & Van Ommeren (2018). Zij constateren een positief effect op de waarde van vastgoed en een (tijdelijke) reductie van de verkooptijd, als gevolg van investeringen – met name renovatie en sloop/nieuwbouw – in de Vogelaarwijken in Nederland.

6 Toekomstwaarde van gebiedsbranding

In dit hoofdstuk beschrijven we de betekenis van gebiedsbranding voor de toekomst. Daarbij is het nodig stil te staan bij de nieuwe context die ruwweg sinds de economische crisis van 2008 in buurten is ontstaan. In onze beroepspraktijk hebben we verschillende veranderingen tegelijkertijd zien optreden: er ontstonden nieuwe inhoudelijke vraagstukken, de participatiemaatschappij deed haar intrede, de graad van zelforganisatie van bewoners nam toe, er traden veranderingen op in rollen en bijdragen van partijen, de maatschappij raakte meer gefragmenteerd en de positie van professionals veranderde.

Deze veranderingen zijn op zichzelf niet nieuw, en waren al voor 2008 zichtbaar. Wat na 2008 wel nieuw was, was de kracht van deze veranderingen die wij hebben ervaren. Tezamen zorgden zij voor een nieuwe context, met gevolgen voor het wonen en leven in buurten. In dit hoofdstuk duiden we deze ontwikkelingen voor zover ze het decor vormen voor de toekomstige betekenis van gebiedsbranding.

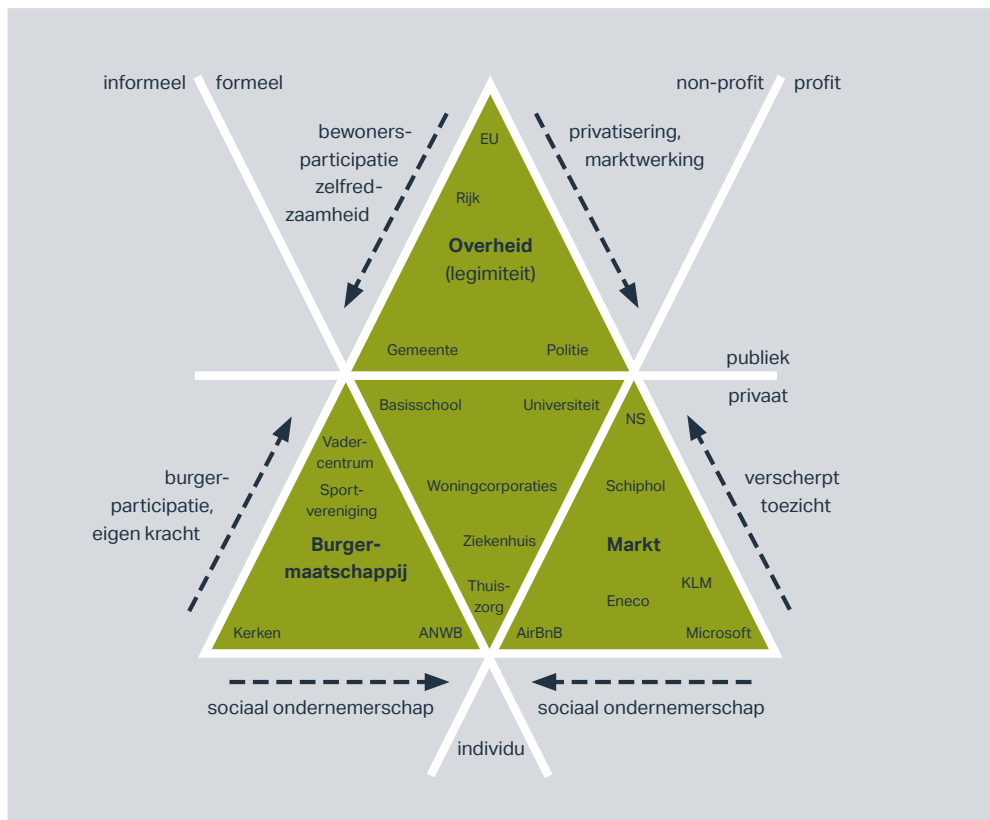
6.1 De buurt en nieuwe vraagstukken

De leefomgeving in de buurt is en blijft van groot belang voor het woongenot van bewoners, is onze overtuiging. In de huidige samenleving, waarin sprake is van globalisering, onzekerheid en veranderingen, lijkt de behoefte aan een thuisgevoel – als tegenwicht voor ontheemding – groter te worden. Voor dat thuisgevoel is de woonplek cruciaal.

De buurt wordt ook belangrijker als plek waar oplossingen voor problemen worden gezocht. Daarbij wordt vaker een beroep gedaan op de zelfredzaamheid van bewoners. Zo worden sociale netwerken geacht ondersteuning te geven, zodat mensen langer zelfstandig kunnen blijven wonen. In het kader van terrorismebestrijding wordt veel verwacht van de oren en ogen op wijkniveau: de burens, de wijkagent, de scholen. Van de sociale wijkteams wordt een laagdrempelig contact verwacht met mensen met een mogelijke hulpvraag; mensen met onbegrepen gedrag, armoede en schulden, eenzaamheid, een zorgvraag of met problemen met opvoeding, jeugd en jongeren. Er wordt van uitgegaan dat de eerstelijnszorg op buurtniveau wordt georganiseerd. En ook de verduurzaming van de buurt is een belangrijk vraagstuk waaraan bewoners nu en in de toekomst een bijdrage moeten leveren.

6.2 De participatiemaatschappij

In hoofdstuk 2 beschreven we dat er in de (her)ontwikkeling van buurten een verschuiving heeft plaatsgevonden van de overheid naar de markt. Sinds enkele jaren is er – geïnitieerd door de overheid – een beweging gaande in de richting van de burger: de participatiemaatschappij. Daarbij noteren we dat participatie en zelforganisatie van bewoners van alle tijden is, maar dat de betekenis daarvan tot voor kort onvoldoende werd onderkend door overheden en maatschappelijke organisaties. De introductie van de participatiemaatschappij leidt tot andere rollen en bijdragen van overheden en maatschappelijke organisaties.



Figuur 11. De democratische driehoek (www.stadslente.blogspot.com).

Deze beweging in de richting van de burgermaatschappij veronderstelt dat er meer ruimte komt voor de inbreng van bewoners. Zo zien we in de ruimtelijke ordening een verschuiving van de toelatingsplanologie – toegestaan, mits het in het bestemmingsplan staat – naar de uitnodigingsplanologie van de omgevingswet – ruimte bieden aan initiatieven, tenzij er beperkingen zijn. Voor het vaststellen van een omgevingsplan is uitdrukkelijk participatie vereist van bewoners en belanghebbenden.

De toekomstige woonvisie wordt – zo is de hoop en de verwachting van de overheid – een gemeentelijk document waarin met inwoners, ondernemers, woningcorporaties en vastgoedeigenaren overeenstemming wordt bereikt over de opgaven op het gebied van wonen, woningmarkt, duurzaamheid, erfgoed, mobiliteit, et cetera. Voor het oplossen van maatschappelijke opgaven wordt een grote inbreng verwacht van burgers, of dat nu gaat over duurzaamheid of ondersteuning van bewoners op het gebied van zorg en welzijn. Dat zal niet zonder slag of stoot gaan en zal de nodige spanningen opleveren – als het al lukt – gelet op de grote verschillen in belangen en perspectief. Dat is bijvoorbeeld zichtbaar in de discussies over het terugbrengen van CO₂-uitstoot.

De vraag daarbij is hoe je ervoor zorgt dat degenen die bescherming nodig hebben dat ook krijgen, ofwel: hoe zorg je voor maatwerk? Voor de overheid zorgt dit voor spanning, omdat voor haar een belangrijk principe is dat alle burgers gelijk worden behandeld. Voor haar gaat het er in de eerste plaats om te zorgen voor collectieve arrangementen en daarnaast aandacht te hebben voor individueel maatwerk. Het is de spanning tussen 'recht hebben op' en 'nodig hebben van'.

De wens om meer invloed en betrokkenheid te hebben, is voor veel mensen overigens niet hetzelfde als de wens om 'het' zelf te willen doen. In een onderzoek van Corpovenista (Pauwels & Wernsen, 2014; Research 2Evolve, 2014) naar de wensen van invloed en zelfbeheer bij huurders van woningcorporaties, blijkt dat een overgrote meerderheid van de huurders wel invloed wenst, maar slechts een enkeling ervoor voelt om 'het' dan ook zelf te doen. Bovendien verschilt de motivatie sterk, variërend van het verkrijgen van financieel voordeel, tot het realiseren van een betere kwaliteit en meer zeggenschap.

Voor de overheid wordt het lastiger om draagvlak voor maatregelen te organiseren. Zij zoekt naar andere vormen van democratie en experimenteert met manieren om de bevolking te betrekken/raadplegen. Hoe betrek je bewoners die daar eigenlijk helemaal geen zin in hebben, hoe bereik je bewoners die de neiging hebben zich af te wenden? Wij denken dat overheden en instellingen in deze nieuwe context drie rollen hebben. De eerste is het faciliteren van initiatieven, door ruimte te maken en middelen beschikbaar te stellen. De tweede rol is het daadwerkelijk deelnemen aan initiatieven. De derde rol is het voeren van regie op de belangrijke maatschappelijke vraagstukken, zoals integratie, armoede, zorg, onderwijs, gezondheid, veiligheid, wonen, infrastructuur en duurzaamheid. Om deze laatste rol goed te kunnen uitvoeren, is input vanuit de leefwereld van bewoners en ondernemers in buurten noodzakelijk, anders worden de verkeerde dingen gedaan.

Input ophalen uit de leefwereld in de buurten is noodzakelijk, maar zal niet zo eenvoudig zijn. De afgelopen jaren zijn parallelle werelden tussen groepen burgers ontstaan. Tussen deze werelden bestaan verschillen in belangen, en verschillen in wereld- en mensbeelden. De beeldvorming via sociale media heeft bijgedragen aan deze fragmentatie. Iedereen leeft in zijn eigen bubbel. Het wantrouwen tussen deze werelden heeft geleid tot een verharding van het debat, waarbij het gaat over het bestrijden van meningen, in plaats van het voeren van een gesprek met elkaar en kijken naar de feitelijke praktijken. Er is wantrouwen jegens grote instituties en het lijkt erop of dat wat waar is, afhangt van het aantal *likes*: de waarheid als mening.

Overigens hebben we wat zelforganisatie betreft niet alleen te maken met een *gegeven* ruimte door de overheid, maar ook met een door bewoners *genomen* ruimte (De Certeau, 2011). Onder andere doordat het aanbod van overheden, instellingen en marktpartijen niet voldoet, hebben steeds meer bewoners het initiatief genomen tot zelforganisatie. Het vormen van nieuwe coöperaties op diverse terreinen – zorg, energie, wonen – is daar

een voorbeeld van. De zelforganisatie zoals die nu plaatsvindt, is niet van tijdelijke aard. Het is een transitie in het organiseren van vraag en aanbod, waarbij de consument tevens producent is geworden. Vanuit deze zelforganisaties ontstaan nieuwe collectieve, niet door de overheid gestuurde arrangementen. Dit proces wordt onder andere beschreven door Jan Rotmans in zijn boek *In het oog van de orkaan* (Rotmans, 2012).

6.3 Samenwerken in de buurt

Samenwerking tussen partijen die actief zijn in de buurt is meer dan ooit gewenst. Afzonderlijk kunnen partijen de vraagstukken die spelen in de buurten niet aan. Door een andere aanpak van vraagstukken op het gebied van zorg en armoede zijn er nieuwe partijen in buurten gaan werken. Dit zijn vooral partijen in het sociale domein, denk daarbij aan de sociale wijkteams. Bij deze wijkteams gaat het in de eerste plaats om een individuele aanpak, waarbij per huishouden wordt gekeken welke instelling welke bijdrage kan leveren. Sociale teams hebben echter vaak ook tot taak om te kijken of er in de buurt collectieve vraagstukken zijn. Ook als het gaat om verduurzaming, zullen er op buurtniveau nieuwe partijen actief worden.

Om te kunnen samenwerken, is het belangrijk te snappen wat rollen en bijdragen van de verschillende organisaties of gebiedswerkers kunnen zijn. Aan de gebiedswerker wordt in algemene zin gevraagd om verschillende rollen in de buurt te vervullen: regisseren, deelnemen, faciliteren. Het is aan hem om te beoordelen wanneer welke bijdrage moet worden geleverd, waarbij vanuit de organisatie zal worden aangegeven wanneer een regierol moet worden vervuld, gelet op het zich voordoende vraagstuk. In de dagelijkse praktijk worden de rollen ingevuld door verschillende functies in het gebiedsgerichte werken. De regierol zal vooral worden ingevuld door de gebiedsregisseur, wijkmanager, wijkcoördinator, woonconsulent et cetera, terwijl de andere rollen eerder zullen worden ingevuld door buurtbeheerder, huismeester et cetera.

Om te begrijpen hoe het leven in de buurt verloopt, is het wenselijk dat gebiedswerkers in de buurt aanwezig zijn. Goed bereikbaar voor bewoners. *Present* in de buurt.⁹ Dicht op de huid van de buurt, zonder de huid te raken. Het laatste is wat ons betreft buitengewoon belangrijk. Gebiedswerkers moeten dicht genoeg op de leefwereld van bewoners zitten om deze te kunnen snappen, maar er geen onderdeel van uitmaken. Het zijn en blijven professionals die de systeemwereld vertegenwoordigen, zij mogen initiatieven en praktijken van bewoners niet overnemen of disciplineren.

Een ontwikkeling die met voorgaande samenhangt, is dat de lijnen tussen de verschillende professies vervagen. Netwerken en samenwerkingsverbanden worden steeds belangrijker voor het dagelijkse werk. Van gebiedswerkers wordt verlangd dat zij netwerkers zijn.

9 Zie Stichting Presentie: www.presentie.nl.

Annemieke Roobeek noemt dat de *webbers* in de buurt (Roobeek, 2016). Ze omschrijft hen als mensen die over de grenzen van hun eigen organisatie en vakgebied heen kijken naar wat nodig is en wat werkt.



Figuur 12. Metafoor voor de omgeving van de gebiedswerker (Peeters e.a., 2010).

Werken als netwerker brengt tegelijkertijd een probleem met zich mee: je bent onderdeel van een netwerk, maar je maakt ook deel uit van je eigen organisatie (Peeters, Van Twist & Van der Steen, 2010). Dit probleem beschrijft Martijn van der Steen in *De boom en het rizoom*. De spanning tussen enerzijds het versterken van het netwerk en het faciliteren van bewonersinitiatieven (het rizoom) en anderzijds het voldoen aan de eisen van de organisatie en het algemene beleid om maatschappelijke strategieën te realiseren (de boom) komen samen in de gebiedswerker.

Om zijn werk goed te kunnen uitvoeren, moet de gebiedswerker over het algemeen werken aan vier soorten kennis. Allereerst kennis over het dagelijkse leven, de kracht van de wijk en de effectiviteit van het handelen. Ten tweede kennis over kennissen: kennen van en actief zijn in de juiste netwerken en samenwerkingsverbanden. Ten derde kennis over het realiseren en evalueren van programma's en projecten. En ten vierde kennis over jezelf, je eigen sterkten en zwakten, je positie in de organisatie en in de buurt. In hoofdstuk 7 gaan we daar nader op in.

De nieuwe context vraagt van gebiedswerkers nieuwe competenties. In een interview met Cis Apeldoorn (Luijten, 2014), toenmalig stedelijk directeur Ruimte en Economie van de gemeente Amsterdam over het nieuwe gebiedsgerichte werken, geeft zij aan dat er een verschuiving plaatsvindt van controle naar vertrouwen en dat er van medewerkers andere competenties worden gevraagd: eigen verantwoordelijkheid nemen, ondersteunen en faciliteren van initiatieven, van regels afwijken als die ingaan tegen wat de bedoeling is, transparant zijn, ja en nee kunnen verkopen, lef en alertheid, creativiteit, de wil om samen te werken, en vakkennis.

De bijdrage die professionals vanuit de verschillende organisaties leveren, zal samenhangen met de organisatie die ze vertegenwoordigen. Medewerkers van woningcorporaties hebben kennis van het beheren van woningen, ambtenaren hebben kennis van de politieke en bestuurlijke verhoudingen. De kennis die de medewerker van de thuiszorg of de wijkagent heeft, kan erg nuttig zijn voor de woningcorporatie, die op zijn beurt weer beschikt over investeringsmiddelen. Deze verschillende rollen en bijdragen zijn allemaal nodig om vraagstukken aan te pakken.

6.4 Gebiedsbranding in de toekomst

Gebiedsbranding kan zorgen voor verdieping, verbinding en verbeelding, en dit is in de toekomst net zo waardevol bij de ontwikkeling van wijken als nu. Gebiedsbranding kan zorgen voor *verdieping* in kennis over bewoners – hun normen en waarden, hun ambities en dromen, hun belangen, hun praktijken in het alledaagse leven – en in kennis over buurten – de betekenis ervan voor bewoners, de historie, de kwaliteiten, de belemmeringen, de positie in de stad. Gebiedsbranding kan zorgen voor *verbinding* tussen bewoners onderling en tussen bewoners en actieve partijen – met elkaar kennismaken, het persoonlijke gesprek, de verbinding met wat je met elkaar deelt. En gebiedsbranding kan zorgen voor *verbeelding* van de toekomst van de wijk – over de samenwerking, aan wat voor wijk we werken, wat de betekenis is, wat we met wie willen bereiken.

In hoofdstuk 5 onderscheidde we drie betekenissen die gebiedsbranding kan hebben. In de eerste betekenis wordt gebiedsbranding vooral gebruikt als *procesinstrument*. Gebiedsbranding begeleidt bewoners en ondernemers in het veranderingsproces dat



zij doormaken of door gáán maken. In de tweede betekenis is gebiedsbranding vooral *procesinstrument* en *inspiratiebron*. Daarbij kiezen de betrokkenen bewust voor een organische ontwikkeling, waarbij wel het gebiedsmerk wordt gemaakt, maar geen programma. Het gebiedsmerk is dan de stip op de horizon, en inspiratiebron voor partijen in de buurt. In de derde betekenis is gebiedsbranding een *procesinstrument*, *inspiratiebron* en *sturend* ten aanzien van veranderingen in de buurt. Bij een omvangrijke herstructurering van de buurt, geeft gebiedsbranding in combinatie met een herstructureringsprogramma richting aan de aanpak, en verbindt betrokken partijen.

Afhankelijk van de vraagstelling kan de nadruk liggen op een totale gebiedsbranding, met alle elementen zoals beschreven in hoofdstuk 3. Maar de nadruk kan ook liggen op alleen het onderzoek en het formuleren van het gebiedsmerk. Daarmee zal ook de rol van een externe procesbegeleiding verschillen. Bij buurtontwikkelingen met een grote zelforganisatie – nu bijvoorbeeld te zien bij het ontstaan van nieuwe ecowijken – is de rol van de externe procesbegeleiding vooral ondersteunend en faciliterend. De regie van het proces ligt bij de zelforganisatie.

Veranderingen kunnen zorgen voor onrust en onzekerheid bij bewoners in de buurt. Gebiedsbranding kan bewoners helpen om met deze veranderingen om te gaan. Door een gezamenlijk proces te doorlopen, waarbij ervaringen, gevoelens en emoties worden gedeeld, en er (nieuwe) verbindingen ontstaan, kan er een collectief bewustzijn ontstaan over de situatie en het handelingsperspectief. Het *brandingtraject* is dan vooral procesinstrument. Gebiedsbranding kan zo bijdragen aan het ontstaan van succesvolle en veerkrachtige buurten.

Deze situatie is vergelijkbaar met wat in de antropologie de *liminale fase* wordt genoemd, ofwel 'het ondertussen'.¹⁰ Het is de fase tussen de oude en de nieuwe wereld. Daarin is er sprake van onzekerheid en verwarring, vanwege het achterlaten van de oude wereld, terwijl tegelijkertijd de inspiraties en de kiemen voor de nieuwe wereld ontluiken. In deze fase is er angst, verdriet én hoop. Het is de trage tijd waarin gewerkt wordt aan het bewustzijn, waarin rituelen worden gebruikt om structuur te geven, waarin onzekerheid wordt begeleid en leren in tijden van verwarring mogelijk wordt gemaakt. In het *brandingproces* proberen we de verandering waarin de betrokken partijen verkeren te begeleiden.

Gebiedsbranding kan *geen directe* rol spelen bij individuele benaderingen, zoals bij huishoudens die zorg en/of ondersteuning behoeven. Toch kan gebiedsbranding wel *indirect* een bijdrage leveren aan de aanpak van deze vraagstukken, door te onderzoeken hoe bewoners zelf met deze vraagstukken omgaan. Wat betekent het vraagstuk voor hen, hoe richten ze hun dagelijks leven in, welke keuzes maken ze, van wie krijgen ze welk soort

¹⁰ De betekenis van de liminale fase in organisatieprocessen wordt door Danielle Braun en Jitske Kramer beschreven in *De corporate tribe* (Braun & Kramer, 2015).

hulp? Vervolgens kan door de gebieds*branding* een collectief bewustzijn ontstaan over het vraagstuk, doordat bewoners in het proces hun eigen individuele praktijken met elkaar delen.

Bovenstaande geldt niet alleen voor thema's zoals zorg en armoede, maar ook voor bijvoorbeeld verduurzaming van de buurt. Overheidsstrategieën van verduurzaming zullen alleen effectief zijn wanneer overheden daarin rekening houden met manieren waarop bewoners zelf omgaan met (alledaagse) duurzaamheid. Wat doen bewoners alleen, wat doen ze collectief, wat hebben ze nodig om tot een essentiële verduurzaming van hun woning te komen? De overheid is zich er nog onvoldoende van bewust dat deze input noodzakelijk is om tot een goede aanpak te komen. Door gebieds*branding* kan er een collectieve aanpak in de vorm van een gebiedsprogramma ontstaan. Ook bij een thema als integratie van nieuwe Nederlanders kan zo'n aanpak soelaas bieden.

Een themagerichte benadering is dus goed mogelijk. Het gebiedsmerk plaatst het thema in de context van de identiteit van de buurt, brengt focus aan en is inspiratiebron voor het handelen van betrokken partijen. Afhankelijk van het soort vraagstuk, de omvang en de zwaarte, kan op basis van het gebiedsmerk een gebiedsprogramma worden opgesteld, gericht op een bepaald thema.

Maar gebieds*branding* kan ook een proces zijn om de samenhang tussen vraagstukken zichtbaar te maken. De resultaten van het proces kunnen leiden tot een collectieve aanpak, maar ook tot een wijziging in de individuele benadering en daarmee bijdragen aan de effectiviteit van interventies. In dergelijke gevallen levert gebieds*branding* input op voor de uitvoering van maatschappelijke strategieën op buurniveau.

Gebieds*branding* kan ook een rol spelen in het toepassen van de nieuwe omgevingswet. Participatie van bewoners en belanghebbenden bij het opstellen van een omgevingsplan is lastig te organiseren, omdat het vaak in een vroegtijdig stadium moet gebeuren, vaak ver voordat er concrete plannen of initiatieven liggen. Een gezamenlijk verhaal over de toekomst van een gebied zou daarbij kunnen helpen en werkt bovendien sterk uitnodigend om initiatieven te ontwikkelen.

Gebieds*branding* kan als procesinstrument worden ingezet voor organisaties en hun onderlinge samenwerking. *Branding* kan helpen om fragmentatie tegen te gaan, hiërarchie te vervangen, effectiviteit te vergroten, en om systematisch verbinding te leggen tussen de bedoeling – missie, visie, wat willen we bereiken – en de handelingen – wat doen we hier, hoe doen we het? Een gezamenlijk gemaakt verhaal over de toekomst is een sterk middel voor inspiratie, focus en zelfsturing. Betrokkenen bevragen elkaar daarbij: welke bijdrage lever jij aan de bedoeling, hoe past jouw jaarplan bij de bedoeling, hoe gaat ons dat een stap verder brengen?

Samenvattend denken wij dat gebieds*branding* in de toekomst een bijdrage kan leveren in:

- de begeleiding van bewoners, bedrijven en organisaties bij (toekomstige) veranderingen in buurten, en hen kan ondersteunen bij het vinden van een nieuw toekomstperspectief;
- het tot stand komen van verbindingen tussen partijen, gericht op het gezamenlijk werken aan succesvolle wijken.

6.5 Ten slotte

Met behulp van gebieds*branding* en de daaruit voortkomende gebieds*brand* zijn niet alle vraagstukken in de buurt op te lossen. Veel vraagstukken dienen op andere schaalniveaus te worden aangepakt. De buurt is wel de vindplaats van veel problemen, maar niet altijd de plek waar de oplossingen kunnen worden gemaakt. Ook voor vraagstukken die om een individuele aanpak vragen, biedt gebieds*branding* geen uitkomst. Een goede vraaganalyse vooraf is dan ook cruciaal om te bepalen of gebieds*branding* de meest geschikte aanpak is.

In het begin van het boek merkten we op dat er in het werken aan wijken veel vluchtigheid en wisselende 'modes' zijn. Door buurtonderzoek of aanwezigheid in de buurt, zo hebben we gezegd, dring je niet automatisch door tot de kern. Het leidt niet vanzelf tot echte interesse en verbinding met bewoners en met elkaar als professionals. De methoden en instrumenten die wij in onze beroepspraktijk hebben gebruikt kunnen, los van het gebruik bij de gebieds*branding*, behulpzaam zijn om door te dringen tot de kern van de opvattingen, praktijken en belevingen van bewoners. Bij tegenstellingen en conflicten in de buurt kunnen deze middelen helpen om verschillende perspectieven te leren zien en begrijpen. Essentiële aspecten daarbij zijn contact maken, luisteren en snappen wat er speelt. In deel 2 van dit boek gaan we nader in op deze methoden en instrumenten voor praktijkonderzoek.





DEEL 2

Methoden en instrumenten voor praktijkonderzoek





7 Noodzaak van praktijkonderzoek

In het algemeen gesproken moeten gebiedswerkers – al of niet in het kader van *branding* – kennis ontwikkelen op vier terreinen. Allereerst kennis over het dagelijkse leven in, en de kracht en problemen van wijken. Ten tweede ‘kennis over kennissen’: kennen van en actief zijn in de juiste netwerken en samenwerkingsverbanden. Ten derde kennis over het realiseren en evalueren van programma's en projecten. En ten vierde kennis over jezelf, je eigen sterkten en zwakten, en je positie in de organisatie en in de buurt. In dit hoofdstuk lichten we deze vier punten nader toe.

De vele onderzoeksinstrumenten om zicht te krijgen op het leven in de buurt, komen terug in hoofdstuk 8. Deze instrumenten kunnen gezamenlijk een rijk geschakeerd beeld opleveren van het alledaagse reilen en zeilen in de wijk. In hoofdstuk 9 volgen instrumenten om dit onderzoeksmateriaal te ordenen en te analyseren. De instrumenten waarmee je een gebiedsprogramma kunt sturen en evalueren staan beschreven in hoofdstuk 10. De procesinstrumenten om een groep te laten ontstaan en van individuele ervaringen en kennis collectieve ervaring en kennis te maken, staan in hoofdstuk 11. Instrumenten die gaan over het scherpen van jezelf als instrument, komen terug in hoofdstuk 12.

7.1 Kennis over de wijk

Een gebiedswerker moet inzicht ontwikkelen in het alledaagse leven van bewoners en ondernemers in de wijk. Hoe gedragen mensen zich? Wie zijn ze? Wat zijn motieven, belangen en perspectieven van partijen in de wijk? Allerlei onderzoeksmethoden kunnen helpen om hier inzicht in te krijgen: straatinterviews, thuisgesprekken, ophalen van verhalen, observeren, af luisteren, *mapping*, focusgroepgesprekken, (digitale) enquêtes. Ga de wijk in en praat met mensen. Wees niet bang, het valt immers altijd mee. Zo gingen medewerkers van woningcorporatie *Tiwo's* in *de week van de cake* bij bewoners op de koffie. Van tevoren hadden deze professionals opgeschreven wat ze van het gesprek verwachtten: vooral gezeur en gezeik. Maar in de evaluatie bleek dat 89 van de 90 gesprekken leuke, open gesprekken waren: ‘alsof je bij kennissen op bezoek was’, zoals iemand het typeerde.

Nog een voorbeeld. Tijdens een praktijktraining voor *young urban professionals* in Schiedam (Rotterdam), werd de deelnemers gevraagd een wijkanalyse te maken, met een ondersteunende fotorapportage. Om deze analyse te checken luidde de tweede vraag om de straat op te gaan en met minstens drie personen te praten over het leven in de buurt. Veel deelnemers hadden er een hard hoofd in of dat zou lukken, want er woonden immers alleen maar allochtonen. Maar zij bleken een positief verhaal over de buurt te hebben. Nog ‘schokkender’: de mensen waren aardig en bereidwillig om te praten!

7.2 Kennis over kennissen

Er ontstaan steeds meer nieuwe organisatievormen in de wijk, opgezet vanuit bewoners, bedrijven en organisaties. Die zijn bijvoorbeeld gericht op zorg, energie of nieuwe woonvormen. De ontwikkeling van dergelijke nieuwe activiteiten en organisatievormen verloopt vaak iteratief en niet-lineair, anders dan bij een traditionele planmatige aanpak. De klassieke organisaties krijgen daardoor een minder belangrijke rol, en een aantal van hen faciliteert de nieuwe organisaties. Een *stakeholdersanalyse* (zie paragraaf 9.3) kan helpen om een beeld te krijgen van al die verschillende partijen, hun belangen, drijfveren en motieven, prioriteiten, netwerken, et cetera.

Samenwerken kan alleen als je bereid bent om over je eigen grenzen heen te stappen, zonder dat je de kernbelangen van je eigen organisatie uit het oog verliest. Het is dan ook belangrijk om kennis te hebben van samenwerkingsprocessen in de wijk. *Creatieregie* (zie paragraaf 11.1) is een benadering die kan helpen om naar samenwerkingsprocessen te kijken.

7.3 Kennis over gebiedsprogramma's

Op basis van praktijkonderzoek, analyse van de resultaten en een toekomstvisie, kunnen bewoners en organisaties in de wijk gezamenlijk een gebiedsprogramma opstellen, desgewenst ondersteund door een procesbegeleider. Een programma helpt om samen een toekomstvisie te realiseren. Het is dus belangrijk om kennis te ontwikkelen over hoe je samen een programma maakt en hoe je de uitvoering kunt volgen. Afhankelijk van de omvang van de opgave, is daar lichter of zwaarder programmamanagement bij nodig.

7.4 Kennis over jezelf

Iedereen heeft eigen opvattingen over de wereld, het wonen en het leven. Het is voor onderzoekers belangrijk dat zij hun eigen opvattingen niet laten doorwerken in het onderzoek dat zij uitvoeren. Een belangrijke voorwaarde voor kwalitatief goed onderzoek is dat je je als onderzoeker bewust bent van je eigen opvattingen, en dat je deze tijdens je praktijkonderzoek kunt scheiden van die van de respondenten.

Onderzoeken doe je met al je zintuigen. Voelen, kijken, luisteren, tasten zijn in het praktijkonderzoek allemaal belangrijk. Elk zintuig levert andere informatie op. Zo komen veel mensen na een rondwandeling in wijken terug met opmerkingen als: wat ziet de wijk er slecht uit, hier kan je niet prettige wonen (zien). Wie vervolgens met bewoners in gesprek gaat, hoort vaak dat velen met plezier in de wijk wonen (luisteren).

Meer dan ooit wordt van professionals gevraagd zich te verbinden met bewoners en onderdeel te zijn van het actieve netwerk in de wijk. Gingen zij vroeger vanuit hun organisaties naar de wijk toe, nu gaan ze vanuit de wijk naar hun organisaties toe. De innovatielabs in Tilburg hanteren de volgende tien gouden regels voor gebiedswerkers:

1. Wees present: wees in de buurt ongericht aanwezig als professional, wees aanlampbaar.
2. Hou vol, hou vol, hou vol.
3. Ken de informele netwerken (via etnische lijnen, religie, verenigingsleven, et cetera). Via die lijnen is het vaak beter ondersteuning voor mensen te organiseren dan in de onmiddellijke omgeving.
4. Stel gerust eisen aan mensen, zoals: je mag hier komen wonen, als je hulpverlening toestaat.
5. Iedere organisatie heeft zijn blinde vlek, zijn 'systeemfout'. Help elkaar om die te ontdekken.
6. Als professional ben je mens en geen functie. Toon persoonlijk leiderschap, wees persoonlijk verbonden met mensen/problemen, ga als dat nodig is over de grenzen van de eigen organisatie heen werken.
7. Sta naast de bewoner en doe wat nodig is.
8. Maak gebruik van de financiële potjes van gemeenten en instellingen; vaak blijven die onderbenut.
9. Iedere buurt is uniek. Het imago – het verhaal dat anderen over de buurt vertellen – is hardnekkig en spoort vaak niet met de actualiteit of de beleving van bewoners.
10. Voer het goede gesprek en gebruik de goede woorden. 'Hoe gaat het ermee?' is vaak niet de juiste openingszin voor een open gesprek, net zoals het spreken met 'probleemwoorden' (bijvoorbeeld 'armoede') niet automatisch tot verbinding met mensen leidt, maar eerder tot een kloof en schaamte.

De ontwikkeling van nieuwe vormen van organiseren – momenteel aan de orde in wijken – betekent een verandering in houding en professionaliteit van gebiedswerkers. Dit gaat doorgaans niet vanzelf en voelt mogelijk niet zo comfortabel. Als gebiedswerker moet je misschien afscheid nemen van een bestaande aanpak, en een nieuwe aanpak ontwikkelen. Behalve dat dit leuk is, kost dit ook bloed, zweet en tranen. Het vraagt om uit je comfortzone te stappen.



8 Onderzoeksinstrumenten

Er bestaan veel verschillende onderzoeksinstrumenten, en elk levert een ander type informatie op. Om een zo breed mogelijk beeld te verkrijgen over de bewoners en hun wijk, is het belangrijk om verschillende instrumenten in te zetten. Sommige instrumenten, zoals enquêtes, zijn gericht op kwantiteit maar leveren relatief oppervlakkige informatie op. Andere instrumenten, zoals thuisgesprekken en 'verhalen ophalen', zorgen voor diepgang, maar zijn tijdrovender.

8.1 Vooraf rekening mee houden

Tussen de onderzoeksinstrumenten bestaan verschillen in tijd en ruimte. Straatinterviews duren meestal kort en kunnen snel in de openbare ruimte worden afgenomen.

Thuisgesprekken en het ophalen van verhalen vragen meer voorbereidingstijd, duren langer en vinden vaak plaats in een besloten ruimte, thuis of in een wijkcentrum.

Verhalen zijn van belang, zowel individuele verhalen, als verhalen over (het leven in) de buurt. Verhalen van bewoners over hun dromen, hun beleving, kunnen helpen om de brug te slaan tussen leef- en systeemwereld en om een antwoord te geven op de vraag: wat maakt deze wijk tot een fijne wijk?

Wees je ervan bewust dat wat en hoe je onderzoekt, nogal sturend kan zijn voor de uitkomst. Stel open vragen; vragen die niet met 'ja' of 'nee' kunnen worden beantwoord. Wantrouw meningen, vraag door naar wat mensen *doen*. Wees je ervan bewust dat de analyse van al je materiaal gestuurd kan worden door ideologische uitgangspunten of vooringenomenheid.

Als je alleen onderzoek naar de bebouwde omgeving uitvoert is de kans groot dat er vooral (steden)bouwkundige problemen naar boven komen, en dat levert dus ook 'stenige oplossingen' op. Allerlei vragen worden dan voor het gemak vaak overgeslagen. Bewoners geven bijvoorbeeld aan: het is hier onveilig, dus de woningcorporatie moet hekken plaatsen voor de achterpaden. Vragen die dan gesteld moeten worden, zijn: is het wel zo onveilig; wat zijn de verhalen daarover; geloven we echt dat hekken hiervoor de oplossing zijn; hebben we ergens anders in de praktijk gezien dat het werkt; is het wel logisch dat de woningcorporatie hier geld in steekt?

Camper als onderzoeksbasis

Een goed voorbeeld van het inzetten van diverse onderzoeksinstrumenten is ons woonbelevingsonderzoek in de Gedempte Zuiderdokken in Antwerpen. Met een camper stonden we op het parkeerterrein en vandaaruit voerden we observaties uit en hielden we straatinterviews, thuisgesprekken en focusgroepgesprekken.

Op basis van dit onderzoek maakten we een briefing voor de ontwikkeling van een stedenbouwkundig plan voor het gebied. Dit plan wordt anno 2019 gerealiseerd.

8.2 Onderzoeken van het alledaagse

Onderzoek naar het alledaagse leven van bewoners in wijken richt zich op de opvattingen van bewoners, hun praktijken en wie ze zijn.

- Opvattingen: meningen van bewoners. Wat vinden mensen van hun wijk of van een andere wijk? Het imago van een wijk, de beeldvorming, is vaak hardnekkig en komt lang niet altijd overeen met de werkelijkheid. Een negatief imago kan voor marktpartijen een belemmering zijn om in een gebied te investeren en heeft een grote invloed op potentiële nieuwe bewoners.
- Praktijken: wat doen mensen *feitelijk*. Vaak doen mensen iets anders dan ze zeggen. De belangen liggen soms anders ('de wijk is wel slecht, maar ik woon hier goedkoop'). Waar komen mensen vaak, wat zijn minder drukke gebieden, hoe is het feitelijke gebruik (wordt de speelplek vaak bezocht), komen er ook mensen uit andere wijken?
- Zijn: motieven, betekenissen. Wat is de betekenis van de wijk voor het leven van bewoners, welke betekenis heeft de wijk in de stad?

Motieven

In een buurt werd als positief punt naar voren gebracht dat de burens zorgen voor de opvang van de kinderen. Bij doorpraten bleek dat daar verschillende motieven voor waren. Was het voor de ene buur vanzelfsprekend om de kinderen zoveel mogelijk met elkaar te laten spelen (goed voor de ontwikkeling, gezellig in huis, en je leert je burens beter kennen), zo was het voor de andere buur vooral een mogelijkheid om af en toe vrij te zijn; als je af en toe de buurkinderen opvangt, kun je je eigen kinderen ook gemakkelijker bij de burens 'stallen'.

Onderzoek alleen richten op opvattingen en meningen is niet voldoende. Dat blijkt uit de volgende – reële – voorbeelden.

Vraag: 'Wat vindt u van deze buurt?'

Antwoord: 'Ik vind het een gezellige buurt.'

Vraag: 'Welke gezellige activiteiten doet u in de buurt?'

Antwoord: 'Geen, ik doe al mijn activiteiten buiten de buurt.'

Vraag: 'Waar laat u uw hond uit 's avonds, en hoe laat?'

Antwoord: 's Avond om 22.30 uur in het parkje hier.'

Vraag: 'Elke avond?'

Antwoord: 'Ja, we ontmoeten dan andere ons bekende hondenbezitters, een gezellig groepje mensen, met wie we wat kletsen. Iedereen doet dat. Als iemand niet aanwezig is dan informeren we daarnaar, want diegene kan wel ziek zijn.'

Vraag: 'Waarom bent u vrijwilliger bij sportactiviteiten in de buurt?'

Antwoord: 'Ik vind gezondheid van buurtbewoners belangrijk.'

Vraag: 'Waarom vindt u gezondheid van buurtbewoners belangrijk?'

Antwoord: 'Ik ben als klein kind een aantal jaren ziek geweest. Door een gezonde leefstijl en steeds meer sporten ben ik er bovenop gekomen.'

Opvattingen over de buurt vertellen weinig of niets over het feitelijk gedrag van bewoners. Om daar meer over te weten te komen, is het dus essentieel om onderzoek te doen naar *hoe* bewoners wonen en leven, en hoe zij met elkaar omgaan.

Onderzoek naar gedrag levert veel informatie op over de omgang tussen mensen. Wat maakt dat zij de dingen doen, zoals zij ze doen? Het gaat over de vraag wie zij zijn, wat voor hen belangrijke waarden, motieven en drijfveren zijn in het leven.

Bij het onderzoeken van het alledaagse, kijken we naar routines, rituelen en *roots*. Een manier om deze dagelijkse gewoontes zichtbaar te maken, is de bewoners te vragen hun routines, rituelen en *roots* op plattegronden van de wijk te tekenen.

8.3 Instrumenten

In deze paragraaf geven we korte beschrijvingen van in te zetten instrumenten en hun toepassingen.¹¹

Historisch onderzoek

Onderzoek naar de geschiedenis van de buurt geeft inzicht in de herkomst en achtergronden van de huidige buurt. Dat geldt voor de fysieke bebouwing, maar vaak ook voor de sociaal-culturele patronen die in de buurt aanwezig zijn.

Internetsearch

In de verschillende projecten hebben we onderzoek gedaan via internet. Meestal doen we dit bij de start van het onderzoek. Naast de voor de hand liggende gegevens over bevolking en woningvoorraad, onderzoeken we ook de sociale activiteiten, het verenigingsleven (sociale kaart) en bedrijfsactiviteiten. Ook een analyse van sociale mediaberichten over de wijk kan een rijke bron zijn.

Schouwen van de wijk

Het schouwen van de wijk met een aantal bewoners, is een vast onderdeel van het praktijkonderzoek. Samen met bewoners kijken we naar de openbare ruimte, de woningen, de voorzieningen. Bij een aantal bedrijven, organisaties en winkels gaan we naar binnen en voeren we korte gesprekken met degenen die daar aanwezig zijn. In korte tijd krijg je een eerste indruk van de wijk. Het is ook vaak een eerste kennismaking met de bewoners en met hun opvattingen over de wijk. Bij schouwen gaat het vaak over een combinatie van observeren en een gesprek met de bewoners die aan de schouw deelnemen.

Schouw

In Schipperskwartier is samen met gemeente, woningcorporatie en bewoners een schouw in de wijk uitgevoerd. Dit leverde een goed beeld op van wat er in de openbare ruimte moest worden aangepakt. Vooral slecht onderhoud en zwerfafval was een probleem.

Straatinterviews

Via straatinterviews kun je snel overzicht krijgen van wat bewoners en gebruikers van de wijk vinden. Bij deze korte interviews van maximaal 15 minuten volg je een door je zelf vooraf opgestelde leidraad. Soms leiden deze interviews tot een uitnodiging om thuis verder te komen praten. Straatinterviews zijn een goed instrument om bewoners/gebruikers te ontmoeten die geen onderdeel zijn van het netwerk van actieve bewoners en professionals.

¹¹ Een deel van de kennis over deze methoden en hun toepassing is ons aangereikt door Joke van der Zwaard. Samen met Arnold Reijndorp verzorgden zij hierover een module in de Leergang gebiedsgericht werken van de School voor gebiedsgericht werken: www.svgw.nl.

Gratis parkeren

In de Gedempte Zuiderdokken in Antwerpen hielden we gedurende een aantal maanden straatinterviews. De interviews vonden plaats op het grote parkeerterrein (met plaats voor meer dan duizend auto's). We kregen een goed beeld waar de parkeerders vandaan kwamen en wat zij gingen doen. Een deel ging winkelen in het centrum, een deel lunchen of dineren in de horecagelegenheden aan de Zuiderdokken, een deel kwam werken in een van de kantoren bij de Zuiderdokken. Veel Nederlanders gingen naar de Zuiderdokken vanwege het gratis parkeren.

Gesprekken thuis

In al onze projecten houden we een aantal thuisgesprekken (8-10 stuks). Namen en adressen krijgen we vanuit het netwerk, of vanuit de straatinterviews. Ook de gesprekken thuis voeren we aan de hand van een gespreksleidraad. Anders dan de straatinterviews geven de thuisgesprekken de mogelijkheid meer de diepte in te gaan. De gesprekken duren tussen 30-120 minuten.

Gesprekken met boeren

In het dorp Rutten in de Noordoostpolder voerden we vooral veel gesprekken thuis. Het ging daar vooral om gesprekken met boeren, en die tref je het best op hun erf.

Gesprekken met sleutelfiguren

In alle projecten voeren we gesprekken met sleutelfiguren – actieve bewoners en professionals – over de buurt. De gesprekken met de professionals zouden vooral moeten gaan over hun *werk* in de wijk.

Ophalen van verhalen

Het ophalen van verhalen bij bewoners uit de buurt, geeft inzicht in hoe personen in het leven staan en verbonden zijn met hun buurt. Het levert beschrijvingen op van situaties in de buurt, zowel uit het verleden als uit het nu. De verhalen laten ook zien wie de desbetreffende bewoner is. Er worden dingen verteld over het leven die veelal onbekend zijn.

Persoonlijke verhalen

Zowel in Tweekelerveld als in Schipperskwartier hebben we verhalen van bewoners opgehaald. We hebben ze in boekjes gebundeld. De verhalen zorgden voor een verdieping van het verhaal over de identiteit.

Verzadiging

Het ophalen van verhalen kan ook gebruikt worden om te ontdekken welke thema's er in de buurt spelen. Het is verbazingwekkend dat met een beperkt aantal gesprekken toch een compleet beeld kan ontstaan. In onze projecten gaan we met de gesprekken door tot we geen nieuwe thema's meer horen. Dus totdat het verzadigingspunt wordt bereikt (saturatie). In het Nieuwe Westen bleek het saturatiepunt al na zeven gesprekken bereikt. In de gesprekken daarna kwamen alleen nog variaties van thema's en lading (positieve of negatieve waardering) aan de orde.

Onderzoek naar praktijken

In het onderzoek naar praktijken, onderzoeken we heel specifiek *hoe* bewoners in het dagelijks leven hun zaken organiseren. Welke handelingen verrichten ze, doen ze dat samen met anderen, wat hebben ze ervoor nodig, wanneer doen ze het? Primair gaat het dan om hoe bewoners zaken organiseren, secundair zijn vragen naar meningen en achtergronden van bewoners.

Renovatie

In Zuiderzeewijk en Atolwijk in Lelystad deden we onderzoek naar hoe eigenaar-bewoners hun woning verbeteren. We voerden individuele gesprekken met hen, waarbij we vragen stelden als: wat hebt u aan de woning opgeknapt, hoe hebt u dat gedaan? Hebben familie, kennissen en bedrijven u daarbij geholpen? Hoe kwam u aan de kennis? Welke materialen hebt u gebruikt? Wat heeft het gekost? Wat was de tijdsplanning? Wat gaat u in de toekomst nog doen? De antwoorden op deze vragen gaven ons inzicht in hoe eigenaar-bewoners omgingen met verbetering van de woning. Op basis daarvan konden we een voorstel doen over ondersteuning van eigenaar-bewoners.

Observaties

Binnen het onderzoeksinstrumentarium neemt observeren een aparte plek in. Het gaat over kijken en waarnemen, zonder dat de observant in interactie komt met de situatie die wordt geobserveerd. Het is belangrijk om gedurende een aantal momenten op verschillende plekken te observeren. Observaties leveren informatie op over het gedrag van bewoners en gebruikers in de wijk, en over de veranderingen in het gebruik van een bepaalde plek gedurende een bepaalde tijdsperiode. Het vastleggen van de tijdsmomenten en de plekken is dan ook bijzonder belangrijk.

Routes

In de wijk Tarthorst in Wageningen hebben we observaties uitgevoerd over het gebruik van speelplekken, fietsstromen en looproutes van kinderen, al dan niet met hun ouders. Het leverde informatie op over door fietsers en wandelaars gebruikte routes. Inzicht daarin was onder andere belangrijk voor het treffen van verkeersmaatregelen.

Afluisteren

Het afluisteren van gesprekken die gevoerd worden bij de bakker, de kapper et cetera is een belangrijk instrument om meer inzicht te krijgen in het alledaagse gebeuren in de wijk: over wie er verhuisd is, wie er ziek is, waar er een kind geboren is, welke straatactiviteiten er georganiseerd zijn, et cetera. Het is belangrijk om verschillende plekken uit te zoeken waar ontmoetingen plaatsvinden. Soms bepaalt de plek welke informatie het oplevert: bij de coffeeshop krijg je andere informatie dan bij de bakker.

Luisteren bij de bakker

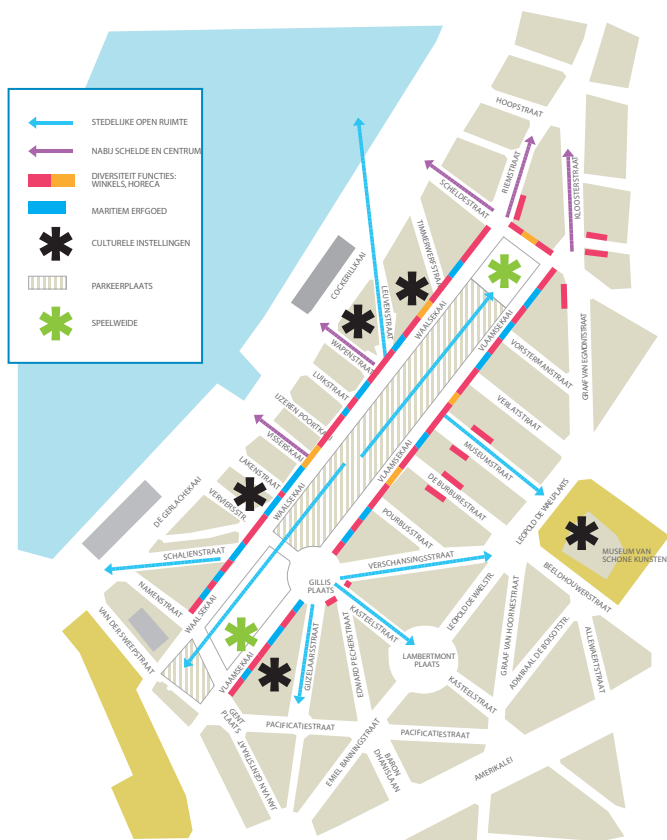
In het winkelcentrum Deppenbroek in Enschede hebben we veel afgeluisterd bij de bakker. De bakker heeft een klein terras, waar koffie geschonken wordt. Wij hebben ons daar meerdere keren genesteld om naar de gesprekken te luisteren. Er kwamen daar vooral ouderen koffie en thee drinken.

Focusgroepgesprekken

In alle projecten hielden we focusgroepgesprekken met bewoners en instellingen. Focusgroepgesprekken zijn gericht op een bepaald thema dat naar voren kwam uit het onderzoek tot dan toe. Focusgroepgesprekken zetten we doorgaans dan ook aan het eind van het onderzoekstraject in. In de focusgroepen werken we vaak met beeldtaal om gesprekken op gang te brengen (voor werken met beeldtaal zie hoofdstuk 11.3).

Mapping

Mapping is een methode waarmee je snel inzicht kunt krijgen in wat voor bewoners belangrijke plekken zijn in de wijk, welke routes zij nemen, hoe zij de buurt gebruiken. De eenvoudigste manier is het gebruik van plattegronden van de buurt. De respondenten geven hun antwoorden op de vragen daar op weer met behulp van stickers en stiften. Dat levert per deelnemer een plattegrond op van zijn gebruik van de buurt. Vervolgens vat je de resultaten van alle deelnemers samen op een nieuwe plattegrond. Dat kan een plattegrond zijn per vraag, maar ook een plattegrond over het totaal.



Figuur 13. Buurtplattegrond als resultaat van mapping (Bureau O2/Kars Advies, 2012).

Digitale enquêtes

De hiervoor beschreven onderzoeksinstrumenten zijn vooral kwalitatief van aard. Om in een korte tijd van veel bewoners en ondernemers informatie te verkrijgen over de buurt, kun je gebruikmaken van digitale enquêtes. De resultaten vergelijk je vervolgens met de resultaten van de kwalitatieve instrumenten.

Bij het hanteren van vragenlijsten moet je altijd rekening houden met *bias*: een bepaald segment mensen dat nooit vragenlijsten invult, vertekent het beeld dat de gegevens oproepen. Ook moet je rekening houden met antwoorden op vragen die niet zijn gesteld. In Schiedam bijvoorbeeld gaf een Kaapverdische mevrouw op de vraag 'hoe beoordeel je het wonen in de wijk' een antwoord dat ging over de waardering voor de inspanningen van de woningcorporatie.

Enquête

In Wageningen hebben we in verschillende wijken tegelijkertijd een enquête gehouden. Doel was om in korte tijd meer inzicht te krijgen in de woonbeleving van de bewoners. Het ging nadrukkelijk om een scan, het aantal respondenten was minder belangrijk. De enquête werd zowel digitaal als op papier verspreid via het netwerk. De scan was bedoeld als aanvulling op het beperkte aantal thuisgesprekken.

Beeldtaal

Het werken met beeldmateriaal wordt vaak onderschat. We hebben ervaren dat beeldtaal een schat aan informatie oplevert. Het kan aanvullend op de andere onderzoeks-instrumenten worden ingezet. Werken met beeldmateriaal kan op verschillende manieren:

- Werken met referentiebeelden. Respondenten kunnen kiezen uit een grote selectie afbeeldingen uit andere gebieden die passen bij wat zij bedoelen, of die dicht in de buurt komen van wat zij voor zich zien.
- Bij het schouwen van de wijk kun je foto's maken van betekenisvolle situaties in de openbare ruimte.
- Bij thuisgesprekken en het ophalen van verhalen kun je vragen of je foto's mag maken van de respondenten en/of hun interieurs.
- Bij observaties kun je foto's en/of filmpjes maken van situaties in de wijk.
- Met het beeldmateriaal wordt overigens vertrouwelijk omgegaan en bij het voornemen tot publicatie vragen we vooraf toestemming.

Woonbeleving

In verschillende projecten hebben we een woonbelevingsenquête gehouden. Daarin onderzochten we het type woonbeleving volgens een standaard-vragenlijst. Die vragenlijst kan digitaal worden verstuurd en/of op papier worden verspreid via ontmoetingsplekken (buurthuis, kapper et cetera). Via de vragenlijst kun je het type woonbeleving onderzoeken, bijvoorbeeld volgens de omschrijving van de voormalige *Smart Agent Company* (SAC, inmiddels SAMR) (Hagen & Peeters, 2003).¹²

SAC, en ook Motivaction, hebben vanaf 2000 onderzoek gedaan om klantsegmentering toe te passen op het domein wonen. Dit onderzoek was een zoektocht naar het toepassen van inzichten uit de marketing op dit domein. Op basis van regressieanalyse van gegevens uit een groot aantal uitgebreide vragenlijsten, is geanalyseerd wat de belangrijkste onderscheidende elementen waren die van invloed zijn op de woonvoorkeur. Er is vooral gezocht naar drijfveren en motieven, naar normen en waarden. Belangrijke onderscheidende elementen zijn niet alleen de locatie van de woning (in de stad of juist

¹² Zie ook www.samr.nl.

daarbuiten), de woninggrootte en de architectuur, maar ook de sfeer in de buurt, wie de burens zijn en de wijze waarop men met elkaar omgaat. Voor de woninggrootte is vooral het inkomen van belang en voor het woningtype doen vooral de gezinsgrootte en de levensfase ertoe.

Maar uit het onderzoek van SAC bleek dat voor de andere elementen vooral sociaal-psychologische factoren van belang zijn: het verschil in de mate waarin men introvert of extravert is, of de mate waarin men meer ego-georiënteerd of juist groepsgeoriënteerd is. Dat leidt tot vier kwadranten die met de 'leefstijlkleuren' rood, geel, groen en blauw worden aangegeven. Op grond van de antwoorden in de leefstijltest, heeft iedereen een positie in deze kwadranten. Elk leefstijlprofiel bestaat uit een verhouding tussen de verschillende sociaal-psychologische factoren (in iedereen zit een percentage rood, geel, blauw en groen).



Figuur 14. Bewonersprofielen volgens leefstijlkleuren (Hagen & Peeters, 2003).

SAC organiseerde in regio Rotterdam driemaal een grote woontest om inzicht te krijgen in de leefstijlverdeling over de stad, en de beoordeling van het wonen. SAC voerde tevens leefstijl-onderzoeken uit onder ouderen, allochtonen, en ten aanzien van woonmilieus en samenlevingsidealen, leefstijl en communicatie, en leefstijl en veiligheidsbeleving.

Leefstijlen in ruimtelijk perspectief



Figuur 15. Plattegrond leefstijlverdeling in Rotterdam (SAC (nu SAMR) Grote Woontest, 2012).

Bij het leefstijlonderzoek kunnen we de volgende kanttekeningen plaatsen. Het blijkt lastig om in de praktijk informatie over leefstijlen toe te passen; het onderzoek is vooral bedoeld om te begrijpen waar voorkeuren vandaan komen en om een kansrijke voorspelling te doen. De redenering is dan: als dit de normen en waarden zijn van een inwoner en als hij op een aantal onderwerpen deze voorkeuren heeft, dan is de kans groot dat hij eerder een voorkeur heeft voor X, et cetera. En niet: deze inwoner is kleur X dus hij wil zus en zo wonen.

Een tweede kanttekening is dat in de leefstijltest veel met plaatjes en begrippen wordt gewerkt. De lading van de plaatjes en begrippen kan voor verschillende groepen anders zijn. Zo is 'zwemmen' voor veel autochtonen een suffe bezigheid, terwijl het voor mensen van Marokkaanse afkomst de betekenis heeft van je onderscheiden van anderen. Ook voor het beroep ambtenaar geldt dat het voor sommigen eerder suf is en voor mensen van Turkse komaf van een hoge status getuigt. Kennis daarover is dus belangrijk bij het interpreteren van resultaten.



9 Analyse-instrumenten

Praktijkonderzoek levert tal van gegevens op, waarna het zaak is dit materiaal te ordenen en handzaam te analyseren. Daarvoor bestaan enkele krachtige instrumenten. We belichten in dit hoofdstuk de SWOT-analyse en confrontatiematrix (die voortbouwt op de SWOT). Specifiek gericht op alle betrokken partijen is de stakeholdersanalyse, waarmee je belangen, relaties en coalities, macht, en prioriteiten kunt inschatten. Ten slotte besteden we aandacht aan de kernkwadrantenanalyse. Deze kan worden toegepast op individuele kwaliteiten, maar wij zetten het instrument in om de kernwaarden op wijkniveau heel precies te kunnen formuleren.

9.1 SWOT-analyse

De SWOT-analyse – acroniem van *strengths, weaknesses, opportunities, threats* – is een beproefd instrument om snel inzicht te krijgen in de situatie van de buurt. De SWOT kan op twee manieren worden gebruikt: inventariserend en meer doelgericht. De SWOT is inventariserend als je onderzoekt hoe verschillende partijen tegen de buurt aankijken. Tussen de partijen kan een duidelijk verschil in perspectief bestaan, een SWOT-analyse kan daar inzicht in geven. Dit werkt goed in de beginfase van een onderzoek. Een doelgerichte SWOT zet je in als je wilt onderzoeken hoe het ervoor staat met het realiseren van de doelstelling (toekomstvisie) van de buurt, en wat er nodig is om realisatie mogelijk te maken.

De sterke en zwakke kanten hebben betrekking op de huidige situatie in de buurt. Kansen en bedreigingen gaan over ontwikkelingen die in de toekomst en van buiten op de buurt af komen. Het specifiek en zo concreet mogelijk invullen van de analyse, levert de meeste inzichten op. De analyse in algemene bewoordingen invullen levert weinig op.

SWOT - analyse

Intern	Sterkten	Zwakten	Heden
Extern	Kansen	Bedreigingen	Toekomst

Figuur 16. SWOT-analyse.

9.2 Confrontatiematrix

Op basis van de SWOT-analyse kan een confrontatiematrix worden opgesteld. Deze is gericht op het gezamenlijk ontwikkelen van verschillende strategieën. Er bestaan vier basisstrategieën:

- sterke kanten gebruiken om kansen te benutten;
- zwakke kanten overwinnen door kansen te benutten;
- sterke kanten gebruiken om bedreigingen te voorkomen;
- zwakke kanten minimaliseren én bedreigingen voorkomen.

Confrontatiematrix

Strategie	Sterk	Zwak
Kans	Sterkten gebruiken om kansen te benutten	Zwakten overwinnen door kansen te benutten
Bedreigingen	Sterkten gebruiken om bedreigingen te voorkomen	Zwakten minimaliseren en bedreigingen voorkomen

Figuur 17. Confrontatiematrix.

9.3 Stakeholdersanalyse

In de stakeholdersanalyse som je op wie de belangrijkste stakeholders zijn en analyseer je vanuit welk perspectief zij naar een onderwerp kijken. Je brengt van elke stakeholder het volgende in kaart:

- Wat is de relatie met de activiteit?
- Met wie vormt de partij coalities ten aanzien van de activiteit?
- Wat is het belang bij de activiteit?
- Wat is de macht (besluit, productie, blokkade) van de partij?
- Welke prioriteit geeft de partij aan de activiteit?

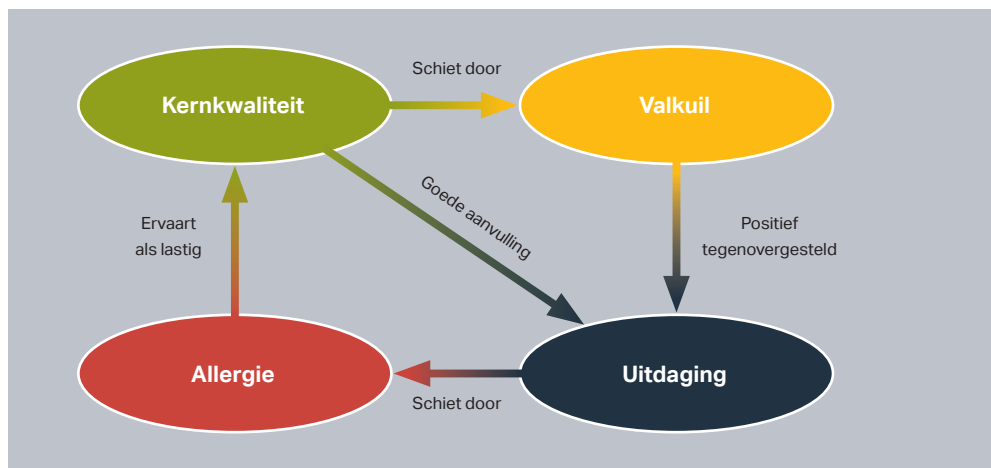
Stakeholdersanalyse

Actoren	Wat is de relatie met het onderwerp	Met wie vormt de partij coalities	Wat is het belang van de partij met het onderwerp	Wat is de macht van de partij t.a.v. het onderwerp	Welke prioriteit geeft de partij aan het onderwerp

Figuur 18. Stakeholdersanalyse.

9.4 Kernkwadrantenanalyse

De analyse van de kernwaarden moet transparant en herhaalbaar zijn. Als methodische aanpak om de kernwaarden van een buurt te analyseren, kun je gebruikmaken van de methodiek van de kernkwadranten van Daniel Ofman. In zijn boek *Bezieling en kwaliteit in organisaties* beschrijft hij de theorie van kernkwadranten en laat hij de praktische toepassing ervan in organisaties zien. Hij richt zich daarbij op de kwaliteiten van organisaties.



Figuur 19. Kernkwadrantenanalyse (Ofman, 2004).

Elke kwaliteit heeft zijn verschillende aspecten. Elke kwaliteit heeft een valkuil, namelijk wanneer de kwaliteit wordt overdreven ('te'). Elke kwaliteit heeft een allergie; vaak precies het tegenovergestelde. Elke kwaliteit heeft een uitdaging; vaak het mindere van het tegenovergestelde, de allergie.

Na een inventarisatie van alle naar voren gekomen waarden, breng je eerst een ordening aan (aantal keren genoemd, waarden die dicht bij elkaar liggen) en vervolgens maak je een samenvatting van de kernwaarden. De kernwaarden in deze samenvatting analyseer je op basis van de kernkwadrantenanalyse. In onderstaand schema is de analyse van een kernwaarde van Schipperskwartier weergegeven.

Kwaliteit	Valkuil
Behoudend	Nostalgie
Allergie	Uitdaging
Vernieuwingsdrift	Toekomstgericht

Figuur 20. Kernwaardenanalyse Schipperskwartier.

Behoudend is een van de kernwaarden van Schipperskwartier. Het is een mooie kernwaarde, met aandacht voor het verleden, en voor de huidige sfeer en beleving. Een te grote nadruk op behouden wat je hebt, kan echter leiden tot nostalgie, tot leven in het verleden. De allergie van behouden wat je hebt, is vernieuwingsdrift. Als je vooruit wilt komen, is het belangrijk om naar de toekomst te kijken. Toekomstgerichtheid is dan ook de uitdaging. De verschillende kanten worden gewikt en gewogen in het licht van het huidige en het toekomstige Schipperskwartier. De kernwaarde *behoudend* werd vervangen door de nieuwe, gewenste kernwaarde *ondernemend*.

10 Programma-instrumenten

Als onderdeel van *branding* kun je een gebiedsprogramma opstellen. Maar waar moet zo'n programma aan voldoen? Hoe stel je zo'n programma op? En hoe evalueer je het programma op effectiviteit? In dit hoofdstuk staat het programma- en projectmanagement bij gebieds*branding* centraal.

10.1 Gebiedsprogramma

Een gebiedsprogramma bestaat uit een hoofddoelstelling, subdoelstellingen en uit de projecten, routines en improvisaties die daaronder vallen. Doelstelling en subdoelstellingen formuleer je op basis van de toekomstvisie voor de wijk. Na uitvoering van een gebieds*branding*, is die toekomstvisie samengebald in de toekomst*belofte*. Deze kan veelal dienen als hoofddoelstelling.

Subdoelstellingen zijn op verschillende manieren te formuleren: specifiek en concreet en dus *smart* (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden), maar ook als inspanningsdoelen of ideale doelen. Als het even kan, formuleer je de doelen specifiek en concreet, zeker als het gaat om jaarplannen. In het kader van gebieds*branding* is het vooral belangrijk om de strategische projecten te benoemen. Deze projecten zijn belangrijk voor de ondersteuning en realisatie van de toekomst*belofte* van de buurt.

Doelstelling

	Verduurzaming	Wonen	Zorg	Armoede	Integratie
Subdoelstelling					
Projecten					
Routines					
Improvisaties					

Figuur 21. Schema gebiedsprogramma.

De ontwikkeling en uitvoering van een programma kun je goed volgen en sturen door *T Hefd* te bespreken, een acroniem om de volgende begrippen mee aan te duiden:

- **Tempo.** Wat is het tijdsverloop van het project? Vertraagt het, gaat het sneller dan afgesproken?
- **Haalbaarheid.** Is het project nog steeds technisch en/of maatschappelijk haalbaar?
- **Efficiency.** Verloopt het project efficiënt? Zijn er meer of minder middelen nodig?
- **Flexibiliteit.** Wat is de flexibiliteit van het project? Kan het project worden ingewisseld voor een ander, zonder dat de doelstelling in gevaar komt, of zonder dat het extra kosten met zich meebrengt?
- **Doelgerichtheid.** In welke mate draagt het project bij aan de te realiseren doelstelling, verandert deze en in welke mate?

Op basis van de beantwoording van deze vragen, kun je besluiten om projecten te versnellen of juist te vertragen, projecten te stoppen, of nieuwe projecten in het programma op te nemen. Dit alles gericht op realisatie van de hoofddoelstelling en subdoelstellingen.

Bij het formuleren van *projecten* kijk je behalve naar de inhoud ook naar de sturingsvariabelen, ofwel de *kotig*-elementen: acroniem voor de te leveren *kwaliteit*, de *organisatie* van het project, de *tijdsplanning* en de fasering daarin, *informatie* en communicatie naar en tussen partijen en het benodigde *geld*. Dezelfde aspecten worden ook wel aangeduid met het acroniem *gotik*.

10.2 De Effectenarena

De Effectenarena is ontwikkeld om het gesprek in de wijk te faciliteren tussen partijen, over het samenwerken aan projecten.¹³ In eerste instantie is het bedoeld om het maatschappelijk rendement van projecten duidelijk te maken, maar de Effectenarena is in het algemeen een goed middel om in gesprek te gaan over projecten, dus ook projecten die gericht zijn op het versterken van het gebiedsmerk.

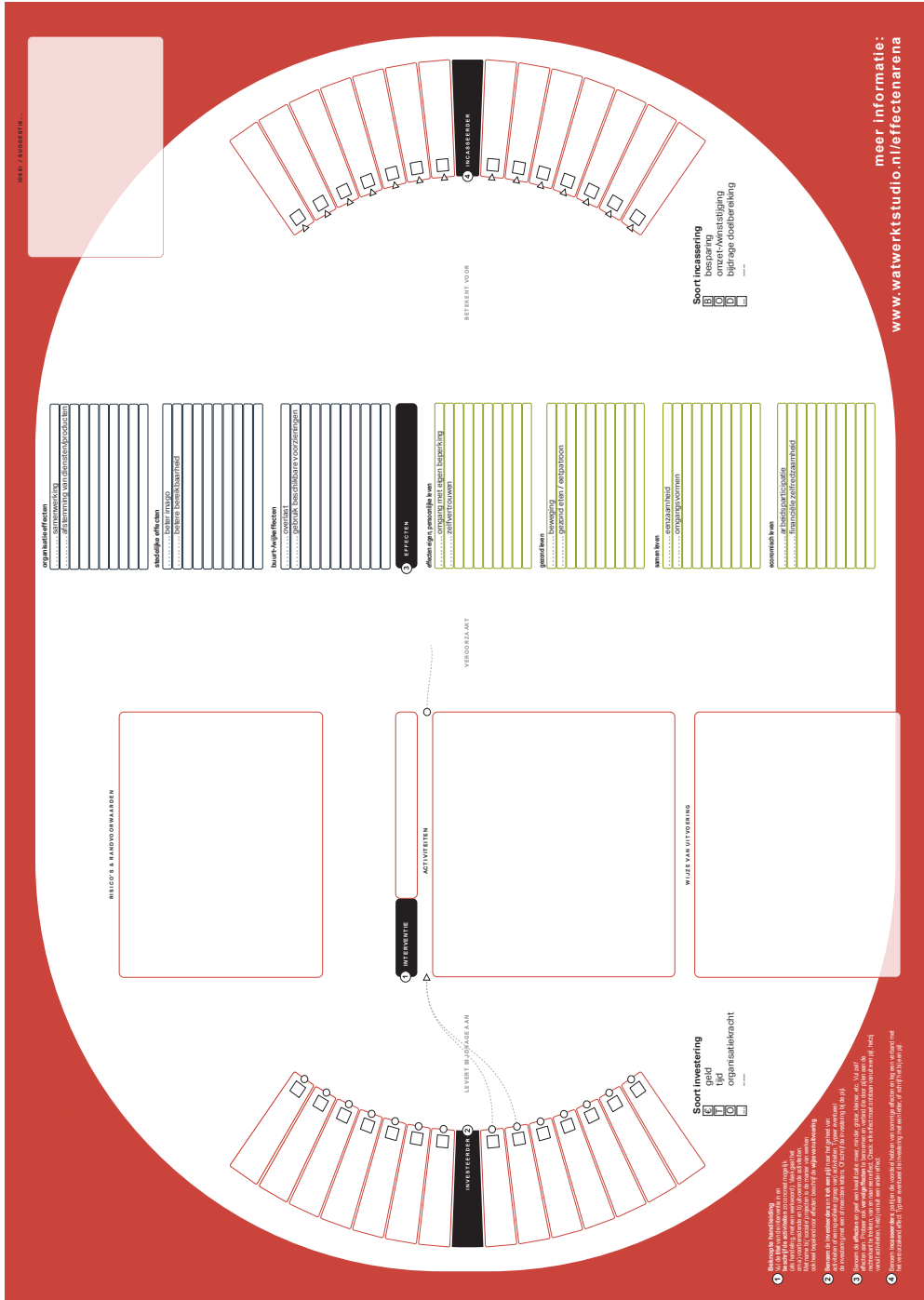
Op grote vellen papier breng je eerst in kaart welke activiteiten verbonden kunnen worden aan de verschillende doelen. Dit kunnen doelen op wijkniveau zijn – leefbaarheid, sociale verbinding, wijk economie en dergelijke – maar ook doelen op individueel niveau – financiële positie of de ontwikkeling. Vervolgens bekijk je welke partijen voordelen hebben bij de aanpak, en ten slotte bekijk je wie er investeert in geld, middelen of tijd. De ervaring leert dat de voordelen vaak terechtkomen bij partijen die in eerste instantie niet als investeerder waren aangemeld.

Natuurbeleving

In het IMAGE-project is voor de wijk Schwamendingen (Zürich, Zwitserland) een *brand* gemaakt waarin natuurbeleving als een van de kernwaarden voor de toekomst werd gekozen. Dat was op zich ambitieus voor een wijk die wordt doorsneden door een snelweg en die vlak bij het vliegveld ligt. Bewoners werden opgeroepen om acties en projecten voor te stellen.

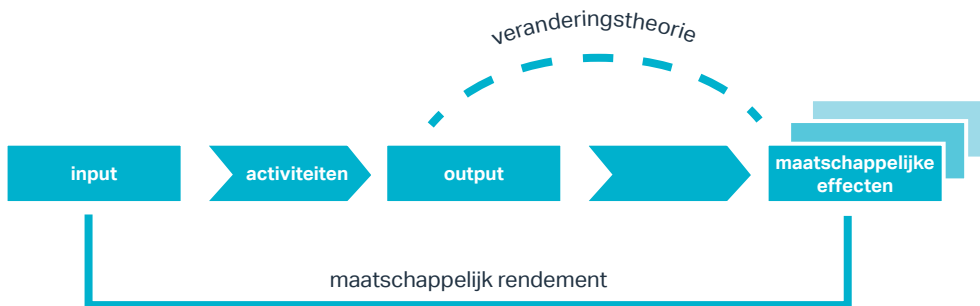
Na de presentatie van tientallen ontzettend leuke en inspirerende projecten en twee uur later was de vraag van de jury wanneer het eerste project zou komen dat iets ging doen aan de natuurbeleving, groen of desnoods bloemen. Toen realiseerden de initiatiefnemers zich dat die projecten niet zouden helpen om het imago te doen kantelen in de gewenste richting; of was de richting bij nader inzien toch niet zo gewenst?

¹³ De Effectenarena is in 2008 ontwikkeld door Jochum Deuten voor de toenmalige SEV (Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting), opgegaan in platform 31, zie www.platform31.nl.



Figuur 22. Een indruk van de Effectenarena (www.watwerktstudio.nl/effectenarena).

Voor het maken van wijkprogramma's en -projecten is het belangrijk je verandertheorie expliciet te maken. Hoe en waarom denk je dat een interventie zal bijdragen aan de doelstellingen? Het gaat ook om een goede evaluatie: wat hebben we bereikt en wat heeft daar het meest aan bijgedragen? Het expliciet maken is niet gemakkelijk: hoe brengt de output van de acties het gewenste doel – de *outcome* – dichterbij?



Figuur 23. Schema maatschappelijk rendement (www.platform31.nl).

In het schema worden de stappen om te komen tot het vaststellen van het maatschappelijk rendement geformuleerd.



Hoofdstuk 11. Procesinstrumenten

Inzicht in het verloop van samenwerkingsprocessen en het begeleiden daarvan is voor gebiedswerkers belangrijk. Er zijn veel benaderingen en methoden die daarbij kunnen helpen. Wij beschrijven er hier drie: creatieregie van Robert Copenhagen, het leerproces van Kolb en het inzetten van beeldtaal.

11.1 Creatieregie

Creatieregie is een door ons gehanteerde procesbenadering, ontwikkeld door Robert Copenhagen. Het borduurt voort op de benadering van kernkwadranten van Daniel Ofman en projectmatig creëren van Jo Bos en Ernst Harting (Bos & Harting, 1998).

De ontwikkelbenadering van creatieregie wordt weergegeven in een lemniscaat, bestaande uit vier kanten, namelijk de zij-kant (voedingskracht), de ik-kant (beeldkracht), de wij-kant (samenwerkingskracht) en de het-kant (vormkracht).

Ontwikkelbenadering

Het-kant

- Plannen en organiseren
- Beheersen en controleren
- Methodieken
- Instrumenten/tools
- Procedures

Vormkracht

Ik-kant

- Kwaliteiten
- Commitment
- Persoonlijke ontwikkeling
- Leiderschap

Beeldkracht

Wij-kant

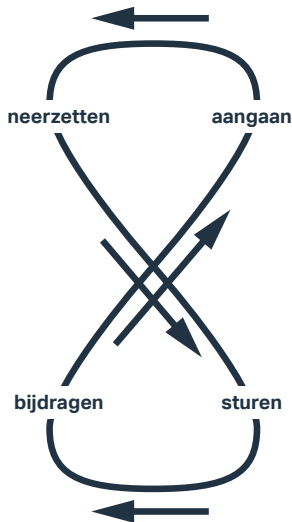
- Samenwerking
- Teams
- Synergie
- Draagvlak

Samenwerkingskracht

Zij-kant

- Vraag van de opdrachtgever
- Wensen van gebruiker
- Inspiratie
- Bestaansreden
- Krachtvelden

Voedingskracht



Figuur 24. Creatieregie (Copenhagen, 2002).

De *Zij-kant* gaat over de bestaansreden van de activiteit of verandering. Wat maakt dat zij nodig is? Wie zijn de belangrijkste partijen? Wat zijn de wensen van de gebruikers? Wat wil de opdrachtgever. De *Zij-kant* zorgt voor de voeding van de activiteit of verandering. De *Ik-kant* gaat over de bijdragen die alle personen willen en kunnen leveren om de activiteit te ontwikkelen en uit te voeren. Het gaat dan over persoonlijke kwaliteiten, commitment aan de activiteit, leiderschap. De *Ik-kant* zorgt voor beeldkracht in de activiteit of verandering. De *Wij-kant* gaat over de samenwerking in het team. Wat is de synergie tussen de

verschillende deelnemers in het team? Hoe kan je gebruik maken van elkaars kwaliteiten? De *Wij-kant* verzorgt de samenwerkingskracht bij de activiteit of verandering. De *Het-kant* gaat over planning, procedures, werkwijzen, instrumenten etc. De *Het-kant* verzorgt de vormkracht in het proces.

Alle kanten zijn essentieel bij het ontwikkelen van een activiteit, of veranderproces waarbij het inhoudelijk resultaat nog niet duidelijk is. Het lemniscaat geeft de beweging weer. Voordat de activiteit start, moet duidelijk zijn waarom dit nodig is, wat de vragen en wensen zijn, wat de belangrijkste partijen zijn die met deze activiteiten te maken hebben. Vervolgens is het belangrijk om te kijken welke personen de activiteit moeten doen, wat hun kwaliteiten zijn en hun commitment is. Daarna wordt het team samengesteld en wordt er gepland, georganiseerd, etc. Bij het onvoldoende tot zijn recht komen van één van de krachten in het lemniscaat, zal de activiteit vastlopen. Creatieregie is een doorlopend, zich herhalend proces, waarin stap-voor-stap aanscherping en verdieping plaatsvindt.

In het proces van creatieregie wordt gekeken of en hoe het proces van samenwerking tussen de verschillende partijen vorm kan krijgen. Daarbij geldt een aantal dimensies van samenwerking.

Dimensie	Staat	Gevolg
1 ^e Dimensie	Automatische piloot	Geen contact
2 ^e Dimensie	(Eigen)belang	Weerstand en strijd
3 ^e Dimensie	Respect en interesse	Uitwisseling, vooruitgang
4 ^e Dimensie	Samenhang	Ontwikkeling, creatie

Figuur 25. 4D-model (Copenhagen, 2002).

11.2 Leerstijlen van Kolb

In combinatie met creatieregie als procesbenadering, kun je werken met de leerstijlen van Kolb (Hendriksen, 2014). Kolb onderscheidt vier leerstijlen:

- concreet ervaren (*sensing/feeling*);
- waarnemen en overdenken (*watching*);
- analyseren en abstract denken (*thinking*);
- actief experimenteren (*doing*).

Individueel	Collectief
Concreet ervaren	Waarnemen en overdenken
Actief experimenteren	Analyseren en abstract denken

Figuur 26. Leerstijlen van Kolb (naar Hendriksen, 2014).

- *Concreet ervaren.* Elk moment ervaren wij onszelf, onze omgeving en de interactie tussen onszelf en onze omgeving. Deze ervaring is individueel en wordt gevoed door onze emoties. Ervaring bevat impliciete kennis, maar ook expliciete kennis.
- *Waarnemen en overdenken.* Bij waarnemen en overdenken kijken we naar (onze) ervaringen en overdenken we deze. We gebruiken onze cognitieve vermogens. We gebruiken ons vermogen tot 'das Verstehen' zoals socioloog Weber dat zo prachtig noemt. Als we dat in een groep doen, dan maken we impliciete kennis tot expliciete kennis, en individuele kennis tot collectieve kennis (Nonaka & Takeuchi, 1995). In een proces wordt dit vaak de brainstormfase genoemd.
- *Analyseren en abstract denken.* In deze leerstijl wordt ons vermogen tot analyse en abstract denken aangewend. We ontleden, ordenen, vatten samen en ontwerpen visies, oplossingen etc. In een proces wordt dit vaak de ontwerpfase genoemd.
- *Actief experimenteren.* Deze leerstijl gaat over leren door dingen te *doen*, door ze uit te proberen en daarmee ervaringen op te doen en daaruit lessen te trekken. In het proces wordt dit vaak de pilot of uitvoeringsfase genoemd.

In principe beschikt elk persoon over alle beschreven leerstijlen, maar er kan een duidelijke voorkeur en verschil in competentie bestaan. Deze verschillen kunnen zich tegelijkertijd in een proces of groep voordoen. Het ene groepslid kan bijvoorbeeld bezig zijn hoe zijn ervaringen met de anderen te delen, terwijl een ander groepslid wippend op z'n stoel zit te denken 'wanneer gaan we wat doen?'. De belangrijkste valkuil in dit proces is dat te lang wordt stil gestaan bij eenzelfde leerstijl/fase in het proces; op tijd stoppen is van belang.

11.3 Beeldtaal

Het is vruchtbaar gebleken om professionele tekenaars in te zetten tijdens bijeenkomsten¹⁴. Discussies van deelnemers worden samengevat in een beeld. Die beelden kunnen worden geproduceerd in een ter plekke aanwezige tekenstudio, met één of meerdere tekenaars. Deze beelden kun je analyseren, en kunnen een rol spelen in de communicatie na de bijeenkomst.

Waarom werkt beeld zo goed? Ten eerste omdat beeld onmiddellijk communiceert en je direct voert naar de essentie van een kwestie. Taal bedient zich niet voor niets zelf van beelden: *een bord voor je kop, een rots in de branding, een ivoren toren*. Ten tweede doen tekeningen een appel op een grote mate van concreetheid bij de deelnemers. Het is daarmee een probaat middel tegen de vlucht in abstracties met woorden als randvoorwaarde, respect, afbreukrisico. Deze begrippen kunnen niet worden getekend. Veiligheid bijvoorbeeld is te abstract; wel verbeeld kan worden: prikkeldraad, milities op een straathoek, een buurtwerker aan het werk. Ten derde. Wanneer de tekeningen gereed zijn en getoond worden, gaat van dat moment een enthousiasmerend, soms betoverend effect uit. *Ja, precies wat ik bedoel*,

¹⁴ Zie ook M&R (2018) Download (pdf, 10,4 MB).

hoor je vaak. Tevens geeft het een sfeer dat als iets getekend kan worden, het straks ook gerealiseerd kan worden.

Een laatste effect is dat het gezwoeg van de tekenaars – het maakproces – de deelnemers inspireert om eveneens hard te werken en het onderste uit de kan te halen. Hoe meer tekenaars aanwezig zijn, hoe sterker dit gevoel van creatieve explosie. Vier tekenaars die binnen een uur 30 tekeningen maken, dat maakt indruk.

Er moet wel voldoende tijd zijn. Als die tijd er niet is, dan heeft het werken met beeldtaal onvoldoende positief effect. En ook als de deelnemers de bijeenkomst als een inspraakavond beschouwen, komt het werken met beeldtaal onvoldoende uit de verf.

Ook geldt dat wanneer de vraag niet *to the point* is, de antwoorden dat ook niet zullen zijn. Dat is te zien aan de opgeleverde beelden: veel van hetzelfde, veel open deuren, of men bestelt een tekening 'omdat het nu eenmaal moet'. De eerste vraag die gesteld wordt, fungeert doorgaans als 'blikopener'. Het moet de geesten openen voor de rest van het programma. Zoals gezegd, de vraag moet *to the point* zijn en persoonlijk te interpreteren. Als dat lukt, dan volgt meestal een vruchtbare bijeenkomst met unieke beelden.



12 Persoonlijke en interactie-instrumenten

Wanneer je als professional een belangrijk instrument bent in de interacties die plaatsvinden in wijken en organisaties, is het belangrijk om je bewust te worden van je eigenschappen, sterke en zwakke punten, profiel. Daarvoor zijn tal van instrumenten, trainingen en boeken beschikbaar. We beperken ons tot enkele instrumenten die hun waarde hebben bewezen: *Insights*-profielen, *Transactionele Analyse*, en leren met collega's. Ook de analyse van persoonlijke kernwaarden is nuttig; daarvoor kan de kernkwadrantenanalyse gebruikt worden (zie paragraaf 9.4).

12.1 Insights-profielen

Het Schotse bedrijf *Insights* (zie www.insights.com) biedt online een eenvoudige vragenlijst aan. Op grond van een beperkt aantal vragen, ontvang je een automatisch gegenereerd rapport in je mailbox dat jouw persoonlijk profiel beschrijft. Uitgangspunt is dat meer inzicht in de eigen kwaliteiten en beperkingen mensen beter in staat stelt effectief te reageren op wensen en behoeften uit de omgeving, zowel in de professionele als in de privé-context. De inhoud van dit rapport met persoonlijk profiel is voor de ontvanger vaak verbluffend herkenbaar. Met het rapport in de hand, is het mogelijk met bijvoorbeeld collega's te bespreken of zij jou herkennen in het geschetste profiel, en wat dit kan betekenen voor de onderlinge communicatie en samenwerking.

De basis voor *Insights* ligt in de indeling in persoonlijkheidstypen van Carl Gustav Jung. Deze indeling is voor het eerst gepubliceerd in 1921, en later verfijnd en aangepast door Jung zelf en anderen. Het model zoals *Insights* het gebruikt, gaat uit van twee bepalende assen: introversie-extraversie en denken-voelen. Gecombineerd levert dit vier kwadranten op, die met kleuren worden gerepresenteerd. Deze kleuren staan voor:

- rood: wilskrachtig, prestatiegericht, veeleisend, vastberaden, doelbewust;
- geel: dynamisch, enthousiast, overtuigend, expressief, optimistisch;
- groen: zorgzaam, relatiegericht, harmonieus, ontspannen, gelukkig;
- blauw: voorzichtig, nauwkeurig, analytisch, gedetailleerd, objectief.

Met dit als basis, formuleert *Insights* vervolgens acht 'menstypen': beslisser, motivator, inspirator, bemiddelaar, supporter, coördinator, observator en hervormer. Vervolgens kan nog gekeken worden naar de mate waarin bepaalde voorkeuren voorkomen, waarna 72 persoonlijkheidstypen worden onderscheiden.

Overigens, de genoemde vier basiskleuren kun je in kaart brengen op een goede dag, maar ook op een slechte dag – een dag overschaduwd door bijvoorbeeld stress, vermoeidheid, verdriet, et cetera. Dan zien de eigenschappen er heel anders uit. Dit raakt de kernkwadrantenanalyse, wanneer een kwaliteit doorschiet en 'te' wordt (zie paragraaf 9.4).



Figuur 27. Insights-kleuren 'op een goede en op een slechte dag' (www.insights.com).

Met je persoonlijk profiel in de hand, geeft het *Insights*-rapport informatie over:

- je persoonlijke stijl;
- je omgang met anderen;
- sterke en zwakke punten;
- je waarde voor een team;
- je manier van communiceren, en barrières daarin;
- mogelijke blinde vlekken;
- tegengestelde typen, met wie jij het moeilijk zou kunnen hebben en andersom;
- suggesties voor ontwikkeling;
- omgang met jou vanuit managementperspectief;
- motivatoren waarvoor jij gevoelig bent;
- je eigen managementstijl.

Het is belangrijk je ervan bewust te zijn dat het model weliswaar uitgaat van voorkeuren die bij jou horen, maar dat *Insights* geen deterministisch model is. Allereerst gaat het uit van ontwikkelingsmogelijkheden, waarvoor het rapport ook expliciet tips geeft. Ten tweede: de persoonlijkheidsvoorkeuren vallen het beste te observeren bij een kind, vooral wanneer het zich niet bewust is van zijn omgeving. Dan blijkt het duidelijkst de *instinctieve persona*. Later leer je als kind strategieën aan – al of niet effectief – die je 'pure' voorkeuren wat overschaduwen. Dat is je meer *bewuste persona*. Ten slotte zullen in het latere leven majeure gebeurtenissen invloed hebben op je profiel. Na een jaar of tien, zeker als in dat decennium ingrijpende zaken zijn gebeurd, zal je profiel daarom wat verschoven zijn.

Wanneer alle teamleden een analyse van hun profiel maken, kan dit vervolgens als basis dienen voor een teambespreking. Voor de begeleiding van zo'n teamproces kun je gebruikmaken van door *Insights* gecertificeerde coaches.

12.2 Transactionele Analyse

Transactionele Analyse¹⁵ (TA) kun je zien als een persoonlijkheidstheorie én als communicatiemodel. De Canadese psychiater Eric Berne was hiervan in de jaren vijftig van de vorige eeuw de grondlegger. Tot op de dag van vandaag wordt zijn gedachtegoed verder ontwikkeld door psychologen, therapeuten en trainers. Veel TA-concepten zijn doorgedrongen in opleidingen van hulpverleners, verplegers, maatschappelijk werkers, in de rechterlijke macht, het onderwijs en het organisatieadvieswerk.

Het kernuitgangspunt van TA is het menselijke vermogen tot leren, ontwikkeling en groei. Er zijn tal van concepten ontwikkeld die helpen om onszelf en de manier waarop we met anderen communiceren te kunnen duiden en veranderen. We communiceren voortdurend met elkaar – door woord, gebaar, geluid, wegstijgen, volume, toon et cetera. Dit worden in TA *transacties* genoemd. TA analyseert deze transacties op patronen. Wanneer je die transacties en patronen begrijpt, dan kun je ze gaan beïnvloeden.

Een tweede belangrijk kernconcept is het model van de *ego-toestanden*. Dit gaat ervan uit dat elk mens bestaat uit een samenspel van Ouder-, Volwassen- en Kind-delen. Alle ego-toestanden gaan over denken, voelen en gedrag. Kind en Ouder zijn echo's uit je verleden: de Kind-toestand gaat over patronen, ingeslepen door ontwikkeling en opvoeding; de Ouder-toestand gaat over de boodschappen die je hebt meegekregen van belangrijke ouder-figuren – ouders, maar ook opa's en oma's, burens, leraren, huisvrienden, et cetera. De Volwassen-toestand gaat over wat zich in het hier en nu afspeelt.

De Volwassene kan een situatie goed inschatten, en zijn gedrag hierop aanpassen. Het is de meest vrije toestand om te bepalen 'hoe we zullen reageren en wat we zullen doen of laten'. Je zou kunnen zeggen dat de levensreis van de mens gaat over steeds meer reageren vanuit Volwassene en steeds minder vanuit Kind en Ouder. Ofwel: steeds adequater, los van patronen, reageren op wat er in het hier en nu speelt.

De ego-toestanden en boodschappen die we meekrijgen, laden de manier waarop we als kind reageren op onze omgeving. Uiteindelijk leiden vele van deze ervaringen tot een *levensscript*, zoals ook aan een film een script ten grondslag ligt. De *scriptcirkel* geeft aan hoe dat gaat: je doet een belangrijke ervaring op, je vult de betekenis van die ervaring in, trekt conclusies, krijgt een overtuiging, past je gedrag aan, waarop je omgeving weer reageert, waarna je een besluit neemt over wie en wat je bent. Deze cirkel start met regelmaat opnieuw en versterkt zichzelf. Een patroon, een script is geboren en zal je leven beïnvloeden.

¹⁵ Een goede kennismaking met TA geeft Koopmans (2012). Dit boek bevat tevens een uitgebreide bibliografie met andere boeken over TA. Een uitgebreider handboek is van Joines & Stewart (2010). TA kent gecertificeerde opleidingsinstituten, zie voor meer informatie ook www.transactioneleanalyse.nl.

Boodschappen die we meekrijgen in onze jeugd kunnen bekrachtigend zijn (*permissies*), maar ook beperkend (*injuncties of verboden*). In de basis bestaan er twaalf varianten:

Permissies

Je mag er zijn
 Je mag jezelf zijn
 Je mag groot worden
 Je mag kind zijn
 Je mag succes hebben
 Je mag doen
 Je mag belangrijk zijn
 Je mag erbij horen
 Je mag dichtbij komen
 Je mag voelen
 Je mag denken
 Je mag gezond zijn

Injuncties (verboden)

Besta niet
 Wees niet jezelf
 Groei niet op
 Wees geen kind
 Heb geen succes
 Doe niets
 Wees niet belangrijk
 Hoor er niet bij
 Kom niet dichtbij
 Voel niet
 Denk niet
 Wees niet gezond/normaal

Injuncties zijn onmogelijke boodschappen. Kinderen gaan daarom zoeken naar manieren om er toch te mogen zijn, et cetera. Ze ontdekken voorwaarden: ik mag er zijn, als ik maar... Het kind ontwikkelt bepaald gedrag waarmee het aan de injunctie ontsnapt en beloond wordt door de ouder. Er zijn zes van dergelijke routes, ofwel driver-boodschappen:

- wees sterk;
- maak voort;
- doe je best;
- doe genoeg;
- wees perfect;
- wees de beste.

Een volgend concept is de *levenspositie*. Hierbij onderscheiden we de persoon en zijn gedrag. Gedrag kan verkeerd zijn, terwijl we kunnen zien dat de persoon goed (oké) is. Als we dat toepassen op onszelf én de ander, dan is de combinatie 'ik ben oké, jij bent oké' de positie om verbinding te maken en positieve zaken tot stand te brengen. De overige drie posities leiden tot respectievelijk een arrogante, hulpeloze, hopeloze blik op de wereld. Het is dus zaak naar het kwadrant te gaan van waaruit je jezelf als positief kunt zien, en de ander ook.

Ten slotte het begrip *spel*. Het gaat hierbij om de psychologische spelletjes die mensen met elkaar kunnen spelen. TA onderscheidt er tientallen met prozaïsche namen, zoals: *waarom moet mij dit nu weer overkomen, is het niet vreselijk, of ik probeer je alleen maar te helpen*. Spel spelen komt voort uit opgebouwde patronen, die herhaald worden. Dit kan in een lichte graad optreden, gepaard gaand met enige verwarring en emoties, zwaarder met meer consequenties, zoals verlies van baan of relatie. Of nog erger met als ultieme consequentie zelfmoord, gevangenis, inrichting.

Hoeveel spellen er ook zijn onderscheiden, je kunt ze allemaal terugbrengen tot de *dramadriehoek*. Dit is een instrument om spel te analyseren, en tevens om uit spelletjes te leren stappen. Er zijn drie vaste rollen, die (snel) kunnen wisselen: Redder (helpt de ander graag), Slachtoffer (hulpeloos) en Aanklager (verbitterd, verwijtend, wraakzuchtig). Later is daar nog de rol van Toeschouwer aan toegevoegd. Zonder publiek immers geen drama. De toeschouwer is passief, maar intensiveert desondanks met zijn aanwezigheid het spel op de wagen. Er zijn drie slimme gedragingen om uit het spel te stappen: authentieke gevoelens tonen, assertief zijn door grenzen en behoeftes aan te geven, en zorg dragen voor jezelf en de ander.

Kortom: TA analyseert via deze (en nog andere) concepten jouw en andermans patronen. Via deze patronen grijp je naar oude en automatische reacties. Dit beperkt je autonomie in actuele situaties, en vertroebelt je communicatie, zowel in privé- als in professionele situaties. TA gaat er hoopvol vanuit dat de kracht van de patronen en het script doorbroken kan worden door oude besluiten te herzien. Dat kan door terug te kijken op oude patronen en oorzaken daarvan, nieuwe ervaringen op te doen, successen te vieren, en een nieuw besluit te nemen over wie je bent. Dat zal je de mogelijkheid geven betere relaties aan te gaan, adequater te reageren, en als professional beter werk te leveren.

12.3 Leren met collega's

Collega's zijn een bron van kennis, inspiratie en andere mogelijkheden om je (werk) te verrijken.¹⁶ Kern van 'leren met collega's' is om in alle rust de eigen sterktes en zwaktes te tonen, met elkaar te leren en dit te zien als een normaal en essentieel onderdeel van het werk. Doel is om op een methodische manier vraagstukken uit de eigen werkpraktijk te bespreken. Bij *intercollegiale toetsing* staat de *professie* zelf centraal, bijvoorbeeld met elkaar nagaan hoe een protocol in de praktijk uitpakt, welke ervaringen ermee zijn opgedaan en dergelijke. De groep bestaat dan uit deelnemers uit hetzelfde vakgebied.

Bij *interview* staat de *professional* centraal. Hoe gaat deze om met lastige situaties, adviesgesprekken, opdrachtgevers, et cetera? De groep kan bestaan uit deelnemers vanuit verschillende vakgebieden. Het gaat daarbij altijd om het persoonlijk functioneren, *gericht op de werkpraktijk*. Bij het leren met collega's kunnen *Insights*-profielen en concepten uit de TA prima van pas komen.

Er zijn zeker zo'n vijftien manieren bekend om interview methodisch te laten verlopen. Deze methoden hebben in algemene zin een vergelijkbaar verloop. Iemand brengt een casus in en geeft daarvan een beeld met enige kleur en detail, en stelt zijn kwestie centraal. Vervolgens kunnen de overige deelnemers informatieve vragen stellen over de casus en de inbrenger. Daarna volgen diepgaandere vragen, ideeën, probleemoplossingen et cetera

¹⁶ De Haan (2009) geeft een overzicht van manieren om met collega's te leren in intercollegiale toetsing en interview.

van de groepsleden. Deelnemers brengen een voor een kort advies uit over de casus en hoe hiermee om te gaan. Ten slotte volgt een evaluatief moment, waarin de inbrenger op de casus reflecteert en vertelt wat hem heeft geholpen en wat hem te doen staat. Ook de andere deelnemers evalueren rol, bijdrage en verloop van de bijeenkomst vanuit hun perspectief.

Het komt de kwaliteit van verloop en opbrengst van een leergroep ten goede als de groep wordt begeleid, hetzij door een externe begeleider, hetzij door een van de groepsleden die zich voor de duur van de bijeenkomst toelegt op verloop, begeleiding en methodiek. In de praktijk wordt vaak gewerkt met een externe begeleider die de eerste bijeenkomsten begeleidt, daarna bij een aantal sessies aanwezig is als supervisor, waarna de groep het zelf overneemt.



Literatuurlijst

Bureau o2/Kars Advies (2012). *Plek van rendez-vous. Belevingsonderzoek Gedempte Zuiderdokken*. Antwerpen/Utrecht: Bureau o2/Kars Advies.

Bos, Jo & Ernst Harting (red.) (1998). *Projectmatig creëren*. Schiedam: Scriptum.

Braun, Danielle & Jitske Kramer (2015). *De corporate tribe*. Deventer: Vakmedianet.

Certeau, Michel de (2011). *The Practice of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press.

Copenhagen, Robert (2002). *Creatieregie. Visie en verbinding bij verandering*. Schiedam: Scriptum.

Cornelis, Arnold (1999). *De vertraagde tijd. Revanche van de geest als filosofie van de toekomst. Essay*. Amsterdam: Essence.

Florida, Richard (2002). *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.

Gemeente Delft (2007). *The IMAGE project, New tools for neighbourhood regeneration*. Delft: gemeente Delft.

Gemeente Zwolle i.s.m. Kars Advies (2010). *Dorpsplan Wijthmen. Samen werken aan wonen*. Zwolle/Utrecht: Gemeente Zwolle/Kars Advies.

Gilmore, James & Joseph Pine (1999). *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business Review Press.

Gilmore, James & Joseph Pine (2007). *Authenticity. What Consumers Really Want*. Boston: Harvard Business School Press.

Haan, Erik de (2009). *Leren met collega's. Praktijkboek intercollegiale consultatie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Haas, Luit de, Vincent Kompier & Arnold Reijndorp (red.) (1997). *Leefstijlen. Wonen in de 21^{ste} eeuw*. Rotterdam: NAI Uitgevers.

Hagen, Gert Jan & Rian Peeters (2003). *Werkboek woonmilieus en leefstijlen*. Rotterdam: Woonbron.

Hajer, Maarten & Arnold Reijndorp (2003). *Op zoek naar nieuw publiek domein. Analyse en strategie*. Rotterdam: NAI Uitgevers.

Hart, Wouter i.s.m. Marius Buiting (2012). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Deventer: Kluwer.

Hendriksen, Jeroen (2014). *Cirkelen rond Kolb. Begeleiden van leerprocessen*. Amsterdam: Boom Uitgevers.

Joines, Vann & Ian Stewart (2010). *Transactionele analyse. Het handboek voor persoonlijk en professioneel gebruik*. Utrecht: SWP.

Kars Advies (2014a). *Ens. 'Energiek en baanbrekend'*. De Bilt: Kars Advies.

Kars Advies (2014b). *Luttelgeest. Vertrouwde plek. Dorpsontwikkelingsplan 2014-2026*. De Bilt: Kars Advies.

Kars Advies (2014c). *Marknesse. Ruimte voor verschil*. De Bilt: Kars Advies.

Kars Advies (2013a). *Creil. Een gastvrij en ondernemend dorp*. De Bilt: Kars Advies.

Kars Advies (2013b). *Dorpsontwikkelingsplan Rutten. Een energieke en kindvriendelijke woongemeenschap*. De Bilt: Kars Advies.

Kars Advies (2012). *Dorpsplan Kraggenburg 2012-2015. 'Ruimte voor recreatie en wonen'*. De Bilt: Kars Advies.

Kars Advies (2008). *Tweckelerveld. Alles aanwezig. Rapportage branding Tweckelerveld*. Utrecht: Kars Advies.

Kars Advies (2006). *Schipperskwartier. Thuishaven voor ondernemende mensen*. Utrecht: Kars Advies.

Kars Advies (2005). *Heijplaat. Ondernemend wonen in een stadshaven*. Utrecht: Kars Advies.

Kars Advies (2002). *Rapportage Nieuwland Aan Zet*. Utrecht: Kars Advies.

Karsten, Lia, Arnold Reijndorp & Joke van der Zwaard (2006). *Stadsmensen. Levenswijze en woonambities van stedelijke middengroepen*. Apeldoorn/Antwerpen: Spinhuis.

Koopmans, Lieuwe (2012). *Dit ben ik! Worden wie je bent met Transactionele Analyse*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.

Koster, Hans R.A. & Jos van Ommeren (2018). *Place-based policies and the housing market*. Tinbergen Institute discussion paper TI 2017-008/VIII. Amsterdam: Tinbergen Institute.

Luijten, Anne (2014), 'Gebiedsgericht werken als sturend principe. Interview met Cis Apeldoorn – Stedelijk directeur Ruimte en Economie, gemeente Amsterdam', in: www.gebiedsontwikkeling.nu (Stichting Kennis Gebiedsontwikkeling, 7 oktober 2014).

M&R (2018). *Verhalen in beeld. Bewoners en werkers over hun wijk, buurt en dorp*. De Bilt: M&R – Mens, Merk & Ruimte.

Mosmans, Andy (red.) (2008). *Branding nl. State-of-the-art visies van Nederlandse professionals*. Amsterdam: Adformatie Groep.

Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Ofman, Daniel D. (2004). *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Utrecht: Servire.

Pauwels, Sophie & Ina Wernsen (2014). *Corporatie en bewoners; op weg naar gelijkwaardigheid en wederkerigheid. Een verkenning naar de mogelijkheden van het samenwerken tussen corporatie en bewoners en het vergroten van de bewonersverantwoordelijkheid*. Rotterdam: Corpovenista/Inicio.

Peeters, Rik, Mark van Twist & Martijn van der Steen (2010). *De Boom en het rizoom. Overheidssturing in een netwerksamenleving*. Den Haag: Ministerie van VROM.

Reijndorp, Arnold & Leeke Reinders (2010). *De alledaagse en de geplande stad. Over identiteit, plek en thuis*. Amsterdam: SUN Trancity.

Reijndorp, Arnold (2004). *Stadswijk, stedenbouw en dagelijks leven*. Rotterdam: NAI Uitgevers.

Renes, Willem, Peter Storm & Gert Wijnen (1998). *Projectmatig werken*. Utrecht: Het Spectrum.

Research 2Evolve (2014). *Bewoners & Zeggenschap. Wensen en motieven van huurders. Onderzoek zeggenschap bewoners woningcorporaties*. Hilversum/Rotterdam: Research 2Evolve/Corpovenista.

Roobeek, Annemieke (2016). *Beschut werk en activiteiten creëren in ecosystemen*. Utrecht/Breukelen: Cedris/Universiteit Nyenrode.

Rotmans, Jan (2012). *In het oog van de orkaan. Nederland in transitie*. Boxtel: Aeneas.

Smart Agent Company (nu: SAMR) (2012), *Grote Woontest 2012*. Rotterdam: Woonbron.

Stad Antwerpen (2006). *Europark, een deel van de Linkeroever*. Antwerpen: Stad Antwerpen.

Stichting Boulevard (1994). *Wandelen langs de bomen van de Heemraadssingel*. Rotterdam: Stichting Boulevard.

Tak, Theo van der & Gert Wijnen (2002). *Programmamanagement. Sturen op samenhang*. Deventer: Kluwer.

VROM-raad (2009). *Stad en wijk verweven. Schakelen, verbinden, verankeren in de stad*. Advies 074. Den Haag: VROM-raad.

Woonbron (2006). *Merk de wijk*. Rotterdam: Woonbron.

WRR (2005). *Vertrouwen in de buurt*. WRR-rapport 72. Den Haag: WRR.

Zwaard, Joke van der (2010). *Scènes in de copy corner. Van vluchtige ontmoetingen naar publieke vertrouwdheid*. Amsterdam: SUN Trancity.

Websites

www.gebiedsontwikkeling.nu

www.hollandbrandinggroup.nl

www.identiteitenbranding.nl

www.insights.com

www.mensmerkenruimte.nl

www.platform31.nl

www.presentie.nl

www.publiekewaardecreatie.nl/definitie-publieke-waarde

www.samr.nl

www.stadslente.blogspot.com

www.svgw.nl

www.transactioneleanalyse.nl

www.watwerktstudio.nl/effectenarena

Bijlage. Procesaanpak in de vier bezochte wijken

In deze bijlage beschrijven we het proces van de *branding*trajecten, zoals uitgevoerd in de vier wijken uit hoofdstuk 4. We beginnen elke beschrijving met het processchema waarin de doorlopen onderdelen in vet zijn opgenomen. We sluiten steeds af met een tabel waarin de totaalaanpak van het beschreven *branding*traject is weergegeven.

1. Tweekelerveld

Onderzoek	Gebiedsmerk	Gebieds- programma	Briefing	Communicatie en marketing	Ondernemend gezelschap
-----------	-------------	-----------------------	----------	------------------------------	---------------------------

Figuur 28. Processchema gebiedsbranding Tweekelerveld.

In het onderzoek haalden we de belangrijkste thema's op die speelden in het gebied. Onderzoek naar de geschiedenis en de ligging van de wijk waren daarbij belangrijk. De bouw van de noodwoningen na de oorlog, de bouwactiviteiten van de katholieke woningbouwvereniging tussen overwegend 'rooie' buurten en de vele verenigingen waren voor de buurt belangrijke kenmerken.

Op basis van de *brandingsessie* met bewoners, verenigingen, woningcorporaties, maatschappelijke instellingen en bedrijven vatten we de identiteit van de wijk samen in het gebiedsmerk; in kernkwaliteiten, kernwaarden en een toekomstbelofte van de wijk.

De gevonden kernkwaliteiten waren: ruim en groen van opzet, diversiteit in buurten, speelvoorzieningen, zorgvoorzieningen en verenigingsleven. De gevonden kernwaarden waren: behulpzaam, eigen kringen, aftastend, zelfvoorzienend en apart van de stad. De toekomstbelofte luidde: *Alles aanwezig*.

Deze toekomstbelofte drukte uit dat veel zaken voorhanden waren om goed en plezierig te kunnen wonen in Tweekelerveld. Wat betreft activiteiten en voorzieningen hoefde je de wijk vrijwel niet uit. Tweekelerveld was in hoge mate zelfvoorzienend en wat betreft sfeer en ligging apart van andere wijken. De wijk leek op een dorp. Maar omdat er een terugloop van voorzieningen was te constateren – verdwijnen van postkantoor en bank – was er wel behoefte aan nieuwe activiteiten en voorzieningen die de toekomstbelofte zouden ondersteunen.

In een tweede sessie, de programmasessie – met daarin ongeveer dezelfde deelnemers als in de eerste sessie – stelden we gezamenlijk het gebiedsprogramma voor de wijk op. De gevonden identiteit was daarbij richtinggevend. In het programma werden vier maatregelen en twintig bijbehorende projecten opgenomen. De maatregelen: het verbeteren van het voorzieningenniveau (drie projecten), het organiseren van het grensverkeer tussen

de verschillende kringen in de publieke ruimte (vijf projecten), het verbeteren van de gebouwde omgeving (zes projecten), het presenteren van de wijk naar buiten toe (zes projecten).

In de daaropvolgende communicatiesessie maakten we het communicatieplan. De twee geformuleerde communicatiedoelstellingen luiden: de positionering van Tweekelerveld als herkenbaar en onderscheiden woonmilieu én het verbeteren van de wijkcommunicatie met en tussen de verschillende groepen bewoners. Aan de hand daarvan definieerden we gezamenlijk twaalf communicatieprojecten. Uitvoering daarvan door bewoners en winkeliers, samen met een extern communicatiebureau, leidde tot een verdere invulling van het wijkevenement *Nacht van Tweekelerveld*, een nieuwe website, ambassadeurs van de wijk, posters met daarop de merkbelofte en het logo van de wijk, alsook verschillende gadgets.

Tijdens de programmasessie bespraken we welke partijen gezamenlijk verantwoordelijkheid wilden nemen voor het bewaken en uitvoeren van het gebiedsmerk. Van begin af aan was duidelijk dat er naast de bestaande wijkraad geen nieuw ondernemend gezelschap zou komen. De wijkraad bleef bestaan en er kwam een overlegplatform van instellingen.

Twekkelveld	Resultaat	Proces	Methoden en instrumenten	Kwaliteitseisen
Onderzoek	Inzicht in thema's Inventarisatie- document Beschrijving transformatie- proces	Gestart met wijkwandeling, deskresearch en historisch onderzoek, daarna andere activiteiten	Historisch onderzoek Wijkschouw Ophalen verhalen Interviews sleutelfiguren Straatinterviews Focusgroepgesprekken Maken beeldmateriaal Stakeholdersanalyse SWOT en confrontatiematrix	Dicht op de huid Contact maken Representativiteit Ophalen praktijken, motieven en wie de bewoners zijn
Warming-up	Commitment betrokken organisaties met proces	Workshop met de betrokken organisaties	Mini-brandingsessie: werken met vragen en beeldtaal	Helderheid over doel gebiedsbranding in de buurt
Gebiedsmerk	Gebiedsmerk bestaande uit kernkwaliteiten, kernwaarden en toekomstbelofte	Brandingsessie van twee dagdelen met 42 deelnemers, 2/3 bewoners, 1/3 profes- sionals en bestuurders Werken in gemengde groepen en met deskundigentafel	Creatieregie Leerproces Kolb Beeldtaal Kernkwadrantenanalyse	Door groep gemaakt Gedragen door groep Legitimering Inspiratiebron
Gebieds- programma	Gebieds- programma bestaande uit doelen, maatregelen, projecten, routines improvisaties	Programmasessie van ¼ dag waaraan alle relevante partijen meedoen Werken in gemengde groepen	Projectmanagement Programmamanagement	Ondersteunend aan gebiedsmerk Door groep gemaakt Door groep gedragen en uitgevoerd Voldoet aan criteria programmamanagement Borging uitvoering
Briefing	N.v.t.			
Communicatie en marketing	Communicatie- strategie en -plan Logo van de buurt	Communicatiesessie van halve dag met kleinere groep deelnemers	Projectmatig creëren Beeldtaal	Ondersteunend aan gebiedsmerk Gericht op doelgroep
Ondernemend gezelschap	Geen ondernemend gezelschap	Discussie hierover in programmasessie	Creatieregie Leerstijlen Kolb	Legitimatie Representativiteit Verantwoordelijkheid
Eindproducten	Rapportage Brandsheet Verhalenbundel			

Figuur 29. Totaalaanpak gebiedsbranding Twekkelveld.

2. Europark

Onderzoek	Gebiedsmerk	Gebieds-programma	Briefing	Communicatie en marketing	Ondernemend gezelschap
-----------	-------------	-------------------	----------	---------------------------	------------------------

Figuur 30. Processchema gebiedsbranding Europark.

In het onderzoek haalden we de belangrijkste thema's op die in de buurt speelden. Imago en veiligheid waren belangrijke thema's.

Veiligheid

Tijdens de voorbereiding was de tegenstelling tussen verschillende bevolkingsgroepen (autochtone aanhangers van Vlaams Belang en allochtone bewoners) een belangrijk issue. Daarom waren beide groepen vertegenwoordigd. Voor de gespreksleiding was het een uitdaging om te zorgen voor een veilige omgeving, met respect voor elkaar en om ervoor te zorgen dat er een gesprek plaatsvond. Dat is gedaan door het gesprek kort bij de individuele personen te houden, te ontregelen en door om te keren ('Het gaat steeds over burens, burens zijn belangrijk: zou het een idee zijn dat je je eigen burens zou kunnen kiezen, denk je dat jij door de buurman zou zijn gekozen? Ben jij een goede buurman, waar kun je dat aan merken?'). Ook door het benoemen van sfeer ('Het lijkt alsof u de hele tijd boos bent, bent u weleens gelukkig en wanneer is dat dan?'). Na de bijeenkomst werden we bij de voorman van het Vlaams Belang uitgenodigd om bij hem thuis te komen kijken. Hij had zeker recht van spreken wat betreft geluidsoverlast: in de corridorflat met stalen kozijnen was weinig geluidsisolatie en het klonk er als in een gevangenis.

Op basis van een *brandings*sessie met bewoners, verenigingen, sociale huisvesting en de Stad Antwerpen formuleerden we gezamenlijk de identiteit van Europark. We vatten de identiteit samen in zes kernwaarden: inzet, aanpassen, geregeld, rust, eiland en privacy.

Tijdens deze sessie formuleerden we ook acties voor de korte termijn. Deze acties hadden vooral betrekking op geluidsoverlast en foute bewoning. De geluidsoverlast in de flats was nog niet bekend bij CV Huisvesting. De aanpak hiervan en de problematiek van foute bewoning en de controle hierop kwamen hoger op de agenda van CV Huisvesting te staan.

Ook de aanpak van de communicatie stond hoog op de agenda. Belangrijke punten waren:

- Verbeelden van de kernwaarden om deze gemakkelijk te communiceren naar actoren en andere geïnteresseerden.
- Geen stigmatiserende namen en etiketten meer. De term *Chicagoblok* moest het liefst verdwijnen, zeker bij professionals.
- De projecten centraal stellen in de communicatie, niet de wijk.

- Een algemene visie voor Linkeroever was gewenst, een visie waar Europark deel van zou uitmaken.
- Duidelijke regels: niet elk half jaar wijzigingen en vooral handhaving. Nieuwkomers moesten weten welke regels er gelden.

Aanpak	Resultaat	Proces	Methoden en instrumenten	Kwaliteitseisen
Onderzoek	Inzicht in thema's		Verkennde gesprekken Rondleiding wijk Twee groepsgesprekken Beeldmateriaal	Dicht op de huid Contact maken Representativiteit
Gebiedsmerk	Gebiedsmerk bestaande uit beschrijving kernwaarden	<i>Brandingsessie</i> van een dag met 15 bewoners en 10 professionals Werken in gemengde groepen	Creatieregie Leerproces Kolb Beeldtaal Kernkwadrantenanalyse	Door groep gemaakt Gedragen door groep Legitimering Inspiratiebron
Gebieds-programma	Geen programma, wel verschillende activiteiten vastgesteld	Tijdens <i>brandingsessie</i>		
Briefing	N.v.t.			
Communicatie en marketing	Aanbevelingen communicatie t.b.v. masterplan	Tijdens <i>brandingsessie</i>		
Ondernemend gezelschap	N.v.t.			
Eindproducten	Rapportage			

Figuur 31. Totaalaanpak gebiedsbranding Europark.

3. Schipperskwartier

Onderzoek	Gebiedsmerk	Gebieds-programma	Briefing	Communicatie en marketing	Ondernemend gezelschap
-----------	-------------	-------------------	----------	---------------------------	------------------------

Figuur 32. Processchema gebiedsbranding Schipperskwartier.

De kern van de aanpak bestond uit het doen van onderzoek, het beschrijven van de identiteit van de wijk, het maken van een gebiedsprogramma en een communicatiestrategie, en het opzetten van een ondernemend gezelschap.

In het onderzoek schonken we aandacht aan het verkrijgen van inzicht in de geschiedenis van de buurt, de woonbeleving in de buurt en de externe ontwikkelingen die op de buurt afkwamen. Op basis daarvan stelden we thema's vast.

In een *brandingsessie* formuleerden we gezamenlijk, met alle actieve partijen, de identiteit van de wijk. Gelet op de vraagstelling, hebben we eerst bekeken wat de *huidige identiteit* is, om vervolgens te bekijken wat de *gewenste identiteit* zou kunnen zijn, gelet op interne ontwikkelingen in de buurt en de toekomstige ontwikkelingen in de omgeving. De uiteindelijke gewenste identiteit werd met de deelnemers samengevat in kernwaarden en een toekomstbelofte van de buurt.

Waarden	Strijdbaar	Behoudend	Ongebonden	Handig	Eigenwijs
Valkuil	Bezetenheid	Nostalgisch	Uit contact	Ritselen	Drammerig
Allergie	Berusting	Vernieuwingsdrift	Symbiose	Bureaucratie	Volgzaam
Uitdaging	Loslaten	Toekomstgericht	Verbonden	Organiseren	Ontvankelijk

Figuur 33. Oude kernwaarden Schipperskwartier.

De nieuwe kernwaarden werden: ondernemend, verbonden, verzorgd, handig en jeugdig. Op basis van de *brandingsessie* formuleerden we de toekomstbelofte voor het Schipperskwartier: *Thuishaven voor ondernemende mensen*. Enerzijds verwees dit naar de geschiedenis van de buurt, waardoor het statement ook verankerd was in het verleden, anderzijds richtte het zich op de toekomst van de buurt, waarbij ondernemerschap een van de kernen was.

Het gebiedsprogramma 2006-2009 kwam met medewerking van alle actieve partijen tot stand in de programmasessie. Het programma was erop gericht de totstandkoming van het nieuwe gebiedsmerk te ondersteunen. Het bestond uit sociale, sociaal-economische en fysieke maatregelen en activiteiten en projecten die daar onder vielen. De maatregelen luiden als volgt: mogelijkheden voor ontmoeting stimuleren (vijf activiteiten), Vliethage als betekenisvol buurtcentrum voor alle groepen (vier activiteiten), creëren vitale strip Rijkswijkseweg (drie activiteiten), stimuleren van leren en ondernemerschap (vijf activiteiten), gebruiksmogelijkheden openbare ruimte verbeteren (zeven activiteiten), Schipperskwartier verfraaien (zes activiteiten), Schipperskwartier veiliger maken (vier activiteiten), Schipperskwartier bestemmen voor specifieke doelgroepen (drie activiteiten).

Tijdens de programmasessie werd het ondernemend gezelschap ingesteld. Dit gezelschap bestond uit buurtbewoners van verschillende generaties, (uitvoerende) professionals, partijen uit de omgeving zoals de Haagse Hogeschool, bedrijven en woningcorporatie Staedion. De oudere generatie droeg haar activiteiten (deels) over aan de jongere generatie. Om het nieuwe merk gestalte te geven, was het belangrijk dat ook bedrijven deelnamen aan het gezelschap. Zij moesten bijdragen aan het laden van de kernwaarde *ondernemend*. Het was belangrijk dat ook de Haagse Hogeschool deelnam aan het ondernemend gezelschap. Meer expliciet was de gevraagde bijdrage van de Hogeschool gericht op de huisvesting van studenten in de wijk en het creëren van leer-werkplekken.

Het gebiedsmerk en -programma werd ondersteund door een marketing- en communicatie-strategie, onder andere gericht op het aantrekken van studenten en ondernemende mensen. De communicatiedoelstellingen waren: bewoners zijn trots op hun wijk en dragen dat ook uit, iedereen in de wijk weet wat er in de wijk speelt, iedereen weet waar hij terecht kan als er iets in de wijk niet goed gaat, meer uitwisseling en contact tussen de verschillende groepen in de buurt, Hagenaars buiten de wijk kennen de wijk als een ondernemende, jeugdige buurt.

Zowel binnen als buiten de wijk werden doelgroepen onderscheiden: bewoners in de wijk, te werven studenten, afgestudeerden/hoogopgeleiden en de organisaties. Alleen met een combinatie van verschillende soorten communicatiemiddelen konden de communicatiedoelstellingen worden verwezenlijkt: mond-tot-mondreclame; meer contact door activiteiten in de wijk; omroeper in de buurt; persoonlijke introductie/rondleiding van nieuwe bewoners; een vaste contactpersoon voor de wijk; buurthuis of havenkantoor als vaste haal- en brengplek van informatie, *brandsheet* of folder over Schipperskwartier, wijkkrant, verhalenboek, stickers, posters en *freecards*.

Activiteiten in de wijk zouden de communicatie tussen de verschillende groepen ten goede komen en men kon trots zijn op de wijk. Ook was het goed om aan te sluiten bij bestaande activiteiten in de stad. Voorgenomen activiteiten: wijkfeest, open dag, opfleurfactie (bloemen en planten voor de wijk), schoonmaakactie (zwerfvuil aanpakken), koken met verschillende groepen, elk jaar een kerstboom in de wijk (met wensen en ideeën voor volgend jaar), wereldreis door de eigen stad (evenement van Den Haag), 100 jaar binnenhavens, vuurwerkspektakel naar de Binckhorst/Laakhavens halen, rondvaarten door of in samenwerking met *de Ooievaart*, samenwerking met Avifauna, een clubhuis/buurthuis waar altijd iets te doen is, digitale muurkrant, aandacht bij TV West, kunstwerk in de wijk, vlaggen laten ontwerpen, video/dvd over de wijk laten maken.

Aanpak	Resultaat	Proces	Methoden en instrumenten	Kwaliteitseisen
Onderzoek	Inzicht in thema's Inventarisatie- document Inzicht krijgen in geschiedenis van de buurt, in de ontwikkelingen in de omgeving, en in woonbeleving in de buurt		Wijkschouw 18 interviews Straatinterviews Observaties Verhalenvond Enquête woonbeleving Beeldmateriaal Stakeholdersanalyse SWOT en confrontatiematrix	
Gebiedsmerk	Het oude en het nieuwe gebiedsmerk	<i>Branding</i> sessie met 51 personen, merendeels bewoners Werken in gemengde groepen	Creatieregie Leerproces Kolb Beeldtaal Kernkwadranten- analyse	Door groep gemaakt Gedragen door groep Legitimering Inspiratiebron
Gebieds- programma	Gebiedsprogramma bestaande uit doelen, maatregelen, projecten, routines improvisaties	Programmasessie waaraan alle relevante partijen meedoen Werken in gemengde groepen	Projectmanagement Programma- management	Ondersteunend aan gebiedsmerk Door groep gemaakt Door groep gedragen en uitgevoerd Voldoet aan criteria programma- management
Briefing	N.v.t.			
Communicatie- en marketing	Communicatie- strategie en -plan Logo van de buurt	Communicatiesessie met Staedion	Beeldtaal	Ondersteunend aan gebiedsmerk Gericht op doelgroep
Ondernemend groep	Deelname oude en jonge generatie	Tijdens programmasessie	Besluitvorming	Verantwoordelijk zijn Borging
Eindproducten	Rapportage <i>Brandsheet</i> Video Verhalenbundel			

Figuur 34. Totaalaanpak gebiedsbranding Schipperskwartier.

4. Het Nieuwe Westen

Onderzoek	Gebiedsmerk	Gebieds- programma	Briefing	Communicatie en marketing	Ondernemend gezelschap
-----------	-------------	-----------------------	----------	------------------------------	---------------------------

Figuur 35. Processchema gebiedsbranding het Nieuwe Westen.

In het onderzoek zijn we op zoek gegaan naar de belangrijkste thema's in de wijk. Daarbij maakten we onder meer dankbaar gebruik van interviews en de *mental map* van het stedenbouwkundig bureau SUB office.

In de *brandingsessie* formuleerden we samen met bewoners, kunstenaars, woningcorporatie Woonbron, instellingen en gemeente de identiteit van de buurt. Deze bestond uit vijf kernwaarden en een toekomstbelofte. Samen vormden zij het verhaal over de toekomst van de wijk. De kernwaarden waren: gevarieerd, bedrijvig, realistisch, aanwezig, betrokken.

Kernwaarde	Gevarieerd	Bedrijvig	Realistisch	Aanwezig	Betrokken
Functie	mix	actief	realiseren	netwerken	kennen
Emotie	levendig	zelfstandig	kunnen	inspiratie	meedoen
Streven	pluriform	ondernemend	optimistisch	zichtbaar	verbonden

Figuur 36. Kernwaarden het Nieuwe Westen.

In de sessie formuleerden we ook de toekomstbelofte van de wijk in het verhaal *Het Nieuwe Westen: De onzichtbare kracht*. De Heemraadssingel vormt een groene oase tussen Middelland en het Nieuwe Westen. Langs deze stadssingel staat een rijkdom aan bomen, zo'n vijftig verschillende soorten. Daar zijn exotische bomen bij uit alle windstreken, maar ook alledaagse bomen kunnen een verrassend verhaal hebben. Er wonen mensen met de meest verschillende achtergronden, met de meest verschillende bezigheden en opvattingen. Net zoals de bomen van de Heemraadssingel hebben ook de mensen van het Nieuwe Westen allemaal een eigen en vaak verrassend verhaal. Het maakt de wijk tot een gevarieerde en bedrijvige wijk. De grote verschillen en het grote aantal mensen dicht op elkaar maakt het leven niet altijd even gemakkelijk. Soms schuurt het in de buurt. Niet alle mensen hebben evenveel kansen in de maatschappij. Voor veel mensen biedt het Nieuwe Westen echter kansen om een bestaan op te bouwen, een bedrijf te starten of als kunstenaar aan de slag te gaan.

Net zoals in het Heemraadspark is ook in de wijk regelmatig (sociaal) onderhoud nodig, om de betrokkenheid van mensen met elkaar en met de buurt te vergroten. Heel veel activiteiten, voorzieningen, bedrijven en organisaties zijn onzichtbaar. De bomenkaart (Stichting Boulevard, 1994) heeft zichtbaar gemaakt hoe aardig het is dat de Treurwilg naast de Catalpa staat, en dat de Kaukasische vleugelnoot samen met de Grauwe abeel en de

Metasequoia een sfeervolle plek oplevert. Een dergelijke kaart om de verborgen kracht van het Nieuwe Westen zichtbaar te maken, kan helpen voor de toekomst als een succesvol woon- en werkgebied met een eigen sfeer, een eigen kracht.

Om het gebiedsmerk te borgen, stelden we voor om een ondernemend gezelschap te vormen. Het ondernemende gezelschap zou op zoek moeten gaan naar mogelijkheden om de identiteit te versterken en/of mensen en organisaties te stimuleren om dit te doen.

Aanpak	Resultaat	Proces	Methoden en instrumenten	Kwaliteitseisen
Onderzoek	Inzicht in thema's Inventarisatie- document		Wijkwandeling Deskresearch Groepsgesprek met ondernemers en kunstenaars Groepsgesprek met bewoners Beeldmateriaal Stakeholdersanalyse	Dicht op de huid Contact maken Representativiteit Ophalen praktijken, motieven en wie de bewoners zijn
Gebiedsmerk	Gebiedsmerk bestaande uit kernkwaliteiten, kernwaarden en toekomstbelofte	<i>Brandingsessie</i> met 26 personen Alle relevante partijen doen mee Werken in gemengde groepen	<i>Mental map</i> Waardekaarten Creatieregie Leerproces Kolb Beeldtaal Kernkwadrantenanalyse	Representativiteit Door groep gemaakt Gedragen door groep Legitimering Inspiratiebron
Gebieds- programma	Geen programma, wel verschillende activiteiten benoemd			
Briefing	N.v.t.			
Ondernemende groep	N.v.t.			
Communicatie- en marketing	Geen communicatieplan, wel verschillende activiteiten benoemd			
Eindproducten	Rapportage			

Figuur 37. Totaalaanpak gebiedsbranding het Nieuwe Westen.

Over de auteurs



Hans Kars (1949) studeerde stadssociologie in Nijmegen en begon als opbouwwerker in verschillende buurten in Breda en Nijmegen. Hans maakte als wijkmanager en adjunct-directeur van de toenmalige Dienst Wijkbeheer en Stadsvernieuwing van de gemeente Utrecht de overgang mee van de stadsvernieuwing naar de sociale en stedelijke vernieuwing. In Utrecht beleefde hij de veranderingen in overheidstaken van binnenuit. Sinds 1999 runt hij, samen met Martin Jansen, een adviesbureau dat in opdracht *branding*trajecten verzorgt.

Hans was jarenlang mede-eigenaar van de school voor gebiedsgericht werken, gericht op het opleiden van wijkprofessionals van gemeenten en corporaties.



Rian Peeters (1953) is bouwkundig ingenieur en begon als extern deskundige bewonersondersteuner in de Rotterdamse stadsvernieuwing. Daarna was hij projectontwikkelaar bij de gemeente Amsterdam en werkte hij bij verschillende corporaties aan strategische bedrijfsplannen, gebiedsvisies en projecten voor gebiedsontwikkeling en nieuwbouw van woningen. Zo heeft Rian de veranderingen ervaren in de rol en positie van corporaties en hun verhouding ten opzichte van hun huurders. Rian verzorgde gastlessen over het gebruik van leefstijlen en *branding* voor de opleidingen Planologie aan Hogeschool Rotterdam en de masteropleiding City Developer (MCD) van de Erasmus Universiteit. Rian was mede-initiatiefnemer van het IPSV (InnovatieProgramma Stedelijke Vernieuwing)-voorbeeldproject *Identiteit en Branding* en het Europese IMAGE-project.

Colofon

Uitgave: De Haagse Hogeschool, lectoraat grootstedelijke ontwikkeling, Vincent Smit.

Onderzoek: Hans Kars en Rian Peeters.

Tekst en redactie: Hans Kars, Rian Peeters, Martin Jansen.

Eindredactie: Annemarie van den Berg, Den Haag.

Foto's: alle foto's Willem Mes Photography, Rotterdam. Met uitzondering van:
pag. 42 Hans Kars; pag. 44 Rian Peeters; pag. 123 Ringfoto Brouwer, de Bilt;
pag. 128 bovenste foto Martin Jansen.

Vormgeving: JARGO design, Leiderdorp.

Drukwerk: OBT Den Haag, Den Haag.

Productie: M&R – Mens, Merk & Ruimte, De Bilt. www.mensmerkenruimte.nl. (M&R is de voortzetting van Kars Advies).

ISBN: 9090321257

Copyright:

Copyright tekst en figuren: Hans Kars en Rian Peeters:



Copyright foto's gemaakt door Willem Mes:



Den Haag/De Bilt, 2019.

We hebben bij het maken van het boek veel hulp van anderen gekregen.

Allereerst danken we onze gesprekspartners/informanten:

Aliën van der Haar, Anthonie Mullié, Bas van Daelen, Bram Borghs, Chantal Euverman, Danny de Vries, Ernst Detering, Frieda Vogel, Hans Moerenhout, Jan Wouters, Judith van Enckevort, Karen Jansens, Lian van der Horst, Rachida Oucheikh, Ralf Embrechts, Rene Scherpenisse, Rozemie Claeys, Sigurd Corke, Tini Hollebeek, Willy ten Have, Younes Bachaou.

We danken ook de leden van de klankbordgroep: Anthonie Mullié, Arnold Reijndorp, Jochum Deuten, Sophie Pauwels, Vincent Smit, Wouter Rohde.

Ten slotte danken we Vincent Smit – lector grootstedelijke ontwikkeling aan de Haagse Hogeschool – die de totstandkoming van het boek heeft begeleid en het uitgeven van het boek mogelijk heeft gemaakt. Stan Majoor – lector coördinatie grootstedelijke vraagstukken aan de Hogeschool van Amsterdam – danken wij voor het becommentariëren van de laatste versie van het manuscript. Martin Jansen – partner in M&R – danken wij voor het helpen structureren en redigeren van de tekst.

De Haagse Hogeschool
Lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling
Postbus 13336
2501 EH Den Haag

Exemplaren van dit boek zijn te bestellen via v.j.m.smit@hhs.nl

Downloaden kan via:

- [www.dehaagsehogeschool.nl/onderzoek-en-lectoraten/grootstedelijke ontwikkeling](http://www.dehaagsehogeschool.nl/onderzoek-en-lectoraten/grootstedelijke-ontwikkeling)
- www.mensmerkenruimte.nl

DE HAAGSE
HOGESCHOOL









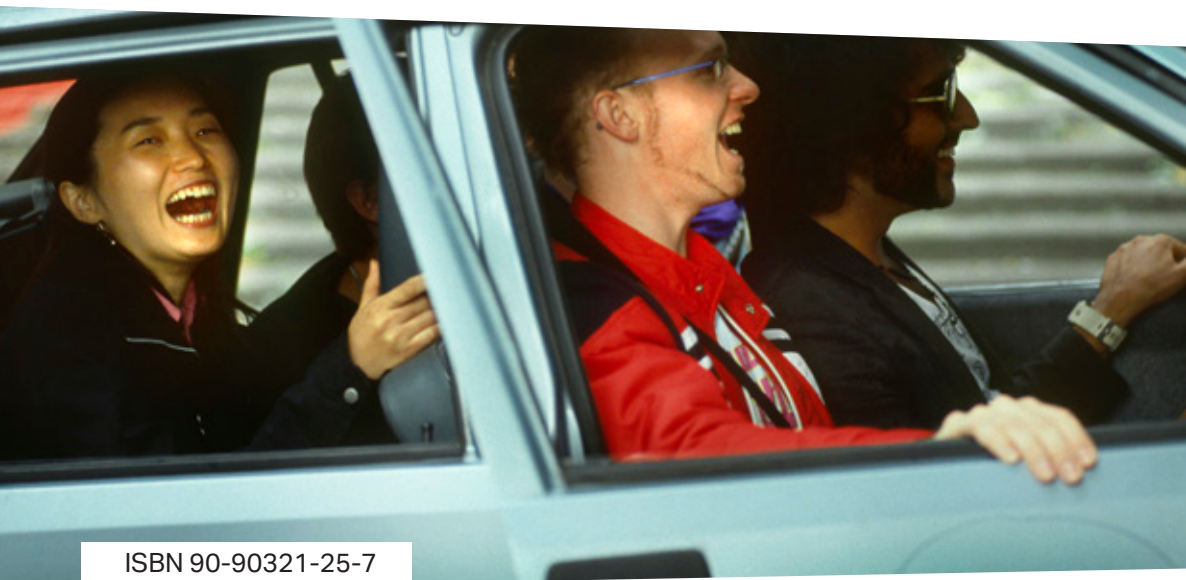
In *Gebiedsbranding, Samen werken aan succesvolle wijken*, kijken de auteurs terug op de praktijk van gebieds*branding* in vele buurten. Hun ervaringen in Nederland en Vlaanderen bieden inzicht in de toepassingsmogelijkheden van gebieds*branding* nu, en in de toekomst.

Rian Peeters en **Hans Kars** hebben beiden jarenlange ervaring in het werken in buurten en het toepassen van gebieds*branding*. In dit boek maken zij u daar deelgenoot van.

Het boek maakt deel uit van het programma van het lectoraat grootstedelijke ontwikkeling van de Haagse Hogeschool. Het bestaat uit twee delen.

In deel 1 komt aan bod wat gebieds*branding* is. Wat zijn de achtergronden, hoe is de methodiek toegepast en welke toekomstmogelijkheden zijn er?

In deel 2 staan de auteurs uitvoerig stil bij de instrumenten die zij in *branding*-processen hebben ingezet. Daarmee biedt het boek aan *practitioners* een overzicht van beproefde methoden en instrumenten, die ook los van een *branding*proces prima te gebruiken zijn voor onderzoek in buurten, wijken en dorpen.



ISBN 90-90321-25-7

