

BRANDING: KERNWAARDE VOOR GEZAMENLIJK OPDRACHTGEVERSCHAP

Gebiedsontwikkelingen zijn complexe processen waarbij veel stakeholders met verschillende belangen betrokken zijn. Het is een kwestie van samenwerking tussen gemeenten, andere publieke actoren en private vastgoedpartijen over een periode van decennia. Dit vraagt om meer dan een helder stedenbouwkundig plan, goede contracten, slimme financial engineering en een handige verwervingsstrategie. Samenwerking in een gezamenlijk opdrachtgeverschap vraagt om gedeelde kernwaarden om de gebiedsontwikkeling over een lange tijd vitaal en gericht te houden. Branding is hier de oplossing en dient een standaardonderdeel van de gereedschapskist van de gebiedsontwikkelaar te zijn. Dit artikel positioneert branding als een nieuwe zelfstandige professie en doet verslag van de toepassing ervan aan de hand van drie praktijkvoorbeelden.

Suzanne van Dusseldorp en Gert-Joost Peek

Gebiedsontwikkeling wordt in Nederland steeds belangrijker, de te bebouwen ruimte wordt schaarser en bovendien vraagt de gebruiker om meer kwaliteit. Steeds meer projectontwikkelingen die in een gebied plaatsvinden worden gezamenlijk, integraal aangepakt om waardecreatie tot stand te brengen en om een gezamenlijke verantwoordelijkheid te creëren voor de publieke ruimte. De integrale aanpak leidt ook tot complexiteit. Vooral bij binnenstedelijke (her)ontwikkelingen vormen naast de ruimtelijke vraagstukken de betrokken partijen een complex onderdeel van het proces. Bij dit soort ontwikkelingen zijn vaak veel *stakeholders* betrokken met allen verschillende, vaak tegenstrijdige belangen. Mede hierdoor duurt het lang voordat er tastbare resultaten zijn en is het moeilijk om alle neuzen in dezelfde richting te krijgen en te houden.

Een sterk partnership is daarom essentieel voor het realiseren van een mooi en goed functionerende gebiedsont-

wikkeling. Maar hoe bereikt men dat een samenwerking een partnership wordt, en dat deze gaat functioneren als een eenheid? De kern ligt in het 'richten van de neuzen' van de *stakeholders*. Niets is bij gebiedsontwikkeling zo belangrijk als een krachtige visie, een doel waar men gezamenlijk voor staat en naar toewerkt. Niet in de minste plaats om de ontwikkeling in een vroeg stadium een beetje concreter te maken. Daarom moet de visie op het toekomstige gebied zo sterk zijn, dat vanaf het begin iedereen erin kan geloven en dat het in de kern soms vijftien tot twintig jaar kan overbruggen.

Branding kan een belangrijke oplossing betekenen bij het omgaan met de complexiteit van gebiedsontwikkelingen. Branding is dan geen marketingtool, maar het wordt helemaal aan het begin van het proces ingezet als procesmiddel. Kern van de toepassing is, dat in de initiatieffase de 'brand' gezamenlijk wordt ontwikkeld door de betrok-

ken *stakeholders*, zodat dit iets wordt van hen samen. Niet iedereen deelt elkaars belangen, maar staat wel achter wat het gebied moet worden, ze staan achter de 'brand'.

Uit drie casestudies blijkt dat branding een veelzijdige rol kan vervullen in het proces, voor het vaststellen van een doel, als bindmiddel tussen actoren, een middel voor het opbouwen van een duurzame relatie tussen de *stakeholders* en als communicatiemiddel intern en naar de buitenwereld.

Branding in gebiedsontwikkeling

De beginfase van het proces van gebiedsontwikkeling en het ontwikkelen van een 'brand' vertonen veel overeenkomsten. Bij het ontwikkelen van een 'brand' gaat het om het verkennen van de mogelijkheden en het komen tot een sterke visie in de vorm van kernwaarden. In het begin van een gebiedsontwikkelingstraject is het van belang dat de *stakeholders* tot elkaar komen en ook een dergelijke visie ontwikkelen.

Brand-driehoek

Voor het ontwikkelen van een 'brand' is het van belang dat drie zaken gecombineerd worden. Ten eerste is het gebied waar de ontwikkeling gaat plaatsvinden natuurlijk van groot belang, elke plek is tenslotte uniek. Het gebied heeft een historie, een DNA, mensen hebben er een associatie mee. Het is van belang dit mee te nemen als er een (her)ontwikkeling plaatsvindt. Dit is het eerste aspect van de brand-driehoek (zie Figuur 1). Ten tweede moet duidelijk worden wat de *stakeholders* willen met het gebied. Niemand gaat iets ontwikkelen waar hij niet achter staat. Dit aspect hangt samen met wat er kan in het gebied, en het hangt ook samen met het derde aspect van de driehoek, de (eind)gebruiker. Het gebied moet uiteindelijk gebruikt worden door mensen en bedrijven, en daarom moet goed naar de markt worden gekeken wie zich op deze plek zouden willen vestigen. Als de belangrijkste uitkomsten van deze drie onderdelen met elkaar gecombineerd worden in de vorm van een aantal kernwaarden, komt men tot de 'brand'.

Zandloper

Het brandingproces is schematisch weer te geven als een zandloper (Zie Figuur 2). De linker trechter geeft aan hoe een 'brand' gevormd wordt, gezamenlijk door alle *stakeholders*. Dit deel heeft direct te maken met de brand-driehoek. Er wordt gekeken naar de historie en de potentie van het gebied, naar de fysieke en emotionele waarden van gebied en *stakeholders* en voor welke doelgroepen gebruikers men het gebied wil gaan ontwikkelen. Als dit allemaal duidelijk is, kunnen hieruit kernwaarden worden gedestilleerd. Deze kernwaarden staan voor wat het gebied

moet worden en vormen uiteindelijk de nieuwe identiteit ofwel de 'brand' van het gebied. De 'brand', die staat voor de geëxpliciteerde kernwaarden, staat centraal in de zandloper. Met de ontwikkelde 'brand' wordt vervolgens

het komende proces van de gebiedsontwikkeling aangestuurd. Idealiter moeten alle keuzes die worden gemaakt de 'brand' ondersteunen, of zelfs versterken. Dit hele proces, vanaf het vormen van de 'brand' tot en met het structureel toepassen ervan tijdens het verdere ontwikkelproces, is branding. Alleen als de branding consequent wordt toegepast blijft de 'brand' in staat de *stakeholders* te laten functioneren als een partnership. Want zij staan gezamenlijk achter dit idee, achter deze visie, naast het eigen achterliggende belang. Gedurende het ontwikkelproces is belangrijk dat getoetst wordt of nog steeds dezelfde waarden van belang zijn. Er is een vorm van wisselwerking tussen

het linker- en rechterdeel van de zandloper.

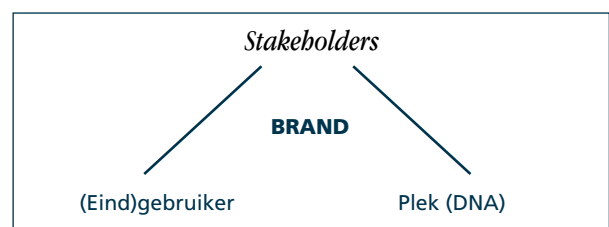
De rol van branding in een gebiedsontwikkeling en met name als procesinstrument wordt geïllustreerd aan de hand van een drietal casestudies.

Overhoeks, Amsterdam-Noord

Overhoeks is een ontwikkeling van een nieuwe hoogstedelijke, multifunctionele wijk van Amsterdam, gelegen op het voormalige 'Shell-terrein', aan de overkant van het Centraal Station over het IJ. Het gaat hier om een gebied dat jarenlang afgesloten is geweest en nu (bijna) helemaal opnieuw ingevuld kan worden. Het initiatief voor deze ontwikkeling is genomen door de ontwikkelcombinatie ING Real Estate en Ymere, in samenwerking met de gemeente Amsterdam en Shell. Verder zijn ook Vesteda, het Filmmuseum en uiteindelijk ook de ondernemer van de nieuwe Skytower betrokken.

Amsterdam-Noord is vanuit de historie een gebied dat eigenlijk niet bij de rest van Amsterdam hoort. De ontwikkeling van Overhoeks sluit aan op meerdere initiatieven van het Stadsdeel Noord, zoals de herontwikkeling van de NDSM-werf, om dit beeld te doen veranderen en zich opnieuw te profileren. Omdat het imago van Amsterdam-Noord nog niet erg veranderd was, kwam ING Real Estate ten tijde van de start van Overhoeks met het idee om aan branding van het gebied te werken. Al snel werd het

DE KERN LIGT
IN HET 'RICHTEN
VAN DE NEUZEN'
VAN DE
STAKEHOLDERS



Afbeelding 1. De brand-driehoek.



Amsterdam-Noord is vanuit de historie een gebied dat eigenlijk niet bij de rest van Amsterdam hoort. Dat gaat anders worden.

Een advertentie voor Overhoeks. Geen productverkoop, maar het overbrengen van de waarden van het gebied.

de overige *stakeholders*, waaronder ook het Filmmuseum, belangrijke publiekstekker en ondersteuning van de nieuwe identiteit van het gebied, duidelijk dat door branding een waardevolle stap gemaakt kon worden en dat hierdoor het risico van de ontwikkeling gereduceerd kon worden.

Onder leiding van brandstrateeg Placebrands nemen alle betrokken *stakeholders* deel aan een Brand Partnership, waarin via intensieve sessies een 'brand' werd gevormd, die vervolgens wordt gebruikt als leidraad voor het verdere proces. Iedere deelnemer aan het partnership is er verantwoordelijk voor dat alle keuzes in de ontwikkeling worden gemaakt ter ondersteuning en versterking van de 'brand', en elke partij heeft in principe een gelijke stem in de keuzes die worden gemaakt. Voor alle kosten die met de branding van het gebied van doen hebben, bijvoorbeeld de publieke uitingen, sponsoring van evenementen en dergelijke, is naar rato een verdeling gemaakt over de *stakeholders*. Iedereen heeft een aandeel in de kosten, maar partijen die meer financieel draagvlak hebben en uiteindelijk opbrengsten genereren, zoals de ontwikkelcombinatie, dragen het leeuwendeel van de kosten bij.

Centraal District Rotterdam, Rotterdam Stationsgebied

De herontwikkeling van het stationsgebied rond Rotterdam CS is een complexe ontwikkeling. Niet alleen gaat het hier om de ontwikkeling van een nieuw hoogwaardig stukje stad, maar ook zal op deze plek een nieuw vervoers-

knooppunt ontstaan. In Rotterdam CS komt het eerste station waar de HSL in Nederland stopt. Ook de Randstadrail wordt hier aangehaakt. Zo ontstaat een belangrijk nieuw knooppunt in de stad, een echte integrale ontwikkeling, met een zeer hoge ambitie voor de directe omgeving.

Om tot een heldere visie te komen voor het stationsgebied, is door de gemeente Rotterdam het bureau Concire ingeschakeld, dat zich specialiseert in gebiedsconcepten. Zij ontwikkelden samen met alle betrokken *stakeholders* — gemeente, ontwikkelaar, gebruikers en eigenaren in het gebied — een gebiedsconcept, ofwel een gebiedsvisie: Weena, Glocal City District. Het ontwikkelen van een dergelijke visie met de *stakeholders* is ook een vorm van branding, met een ruimtelijk/functionele insteek. De gebiedsvisie wordt gebruikt om partijen te binden, het gebied te promoten en om in de toekomst het gebied kwalitatief hoogwaardig te kunnen ontwikkelen. Het gaat erom dat men zich vanaf het begin achter hetzelfde plan en visie schaaft, zodat duidelijk is waar het om gaat en wat men wil bereiken. Wel is het zo dat het hier gaat om een bestaand stuk stad, dat gedeeltelijk vervangen en opnieuw ingevuld wordt. Dit maakt de consequente toepassing van branding in het maken van keuzes moeilijker.

Schalkstad, Haarlem Schalkwijk

Schalkwijk is een typische naoorlogse stadswijk van Haarlem. In deze wijk bevindt zich een overdekt winkelcentrum, als centrum van de wijk. Met de herontwikkeling van dit winkelcentrum krijgt Schalkwijk een nieuw stadshart: Schalkstad, met meer woningen en voorzieningen. Het imago van Schalkwijk wordt in Haarlem en

omstreken niet als positief ervaren. Er ligt een grote kans voor de gemeente Haarlem om met de ontwikkeling van Schalkstad en andere ontwikkelingen in Schalkwijk, dit deel van Haarlem opnieuw op de kaart te zetten.

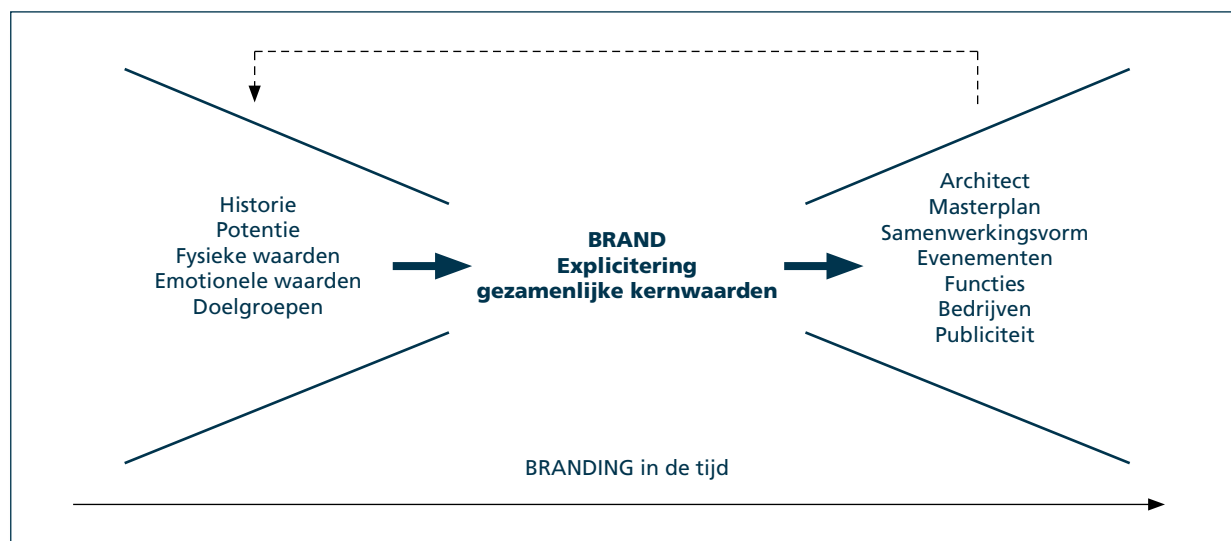
DUIDELIJK MOET WORDEN WAT DE STAKEHOLDERS WILLEN MET HET GEBIED

Na een voortraject van zo'n zes jaar, waarin men komt tot en met het Voorlopig Ontwerp, wordt het communicatie- en managementbureau Beaumont ingeschakeld om de nieuwe ontwikkelingen op een goede manier naar buiten te brengen. Zij initiëren een inventarisatieproces met de vele betrokken *stakeholders*, van ontwikkelaar, gemeente en VVE van het winkelcentrum tot bewonersvertegenwoordigingen van verschillende groepingen. Tijdens verschillende workshops met zo'n veertig betrokkenen worden de positionering, kernwaarden en daarmee de nieuwe identiteit van Schalkstad en haar voorzieningen en woningen bepaald. Beaumont zorgt voor de verdere

verankering van de kernwaarden tijdens het proces. De gemeente Haarlem, ING Real Estate en de Coöperatieve Vereniging van Eigenaren Winkelcentrum Schalkwijk vormen de combinatie die de ontwikkeling van Schalkstad waar gaan maken. Zij zullen zich verenigen in een grondexploitatie maatschappij (GEM), die ook de kosten voor de branding van het gebied voor haar rekening neemt.

Verschillen en overeenkomsten in aanpak

De voorbeelden laten zien dat er verschillende manieren zijn om met branding om te gaan, met een andere insteek en daarbij horende methode. Bij Overhoeks is er sprake van een aanpak die sterk gericht is op de organisatie van de branding in partnerships en de verankering ervan in het gehele verdere proces. Placebrands richt zich vooral op het binden van de partijen, zodat belangen duidelijk



Afbeelding 2. De brand-zandloper

worden en er meer vertrouwen ontstaat. Je zou kunnen zeggen dat door deze aanpak problemen al in een vroeg stadium (h)erkend kunnen worden en dat deze niet later in het proces ontstaan, wanneer dit gevolgen voor de samenwerking heeft. Doordat het hier gaat om een gebied dat (bijna) helemaal opnieuw ingevuld kan worden, kan de 'brand' goed als leidraad dienen voor te maken keuzes tijdens de ontwikkeling.

Bij Rotterdam Centraal District gaat Concire uit van een programmatische aanpak. Wat zijn de potenties van het gebied qua functies en hoe kunnen deze worden ingepast in het gebied? Met de *stakeholders* gezamenlijk wordt gekeken wat de mogelijkheden zijn. Deze aanpak leidt vooral tot een helder beeld waar het uiteindelijk heen moet met de ontwikkeling. Hier gaat het om een bestaand stuk stad, waarin delen vervangen worden of nog moeten worden ingevuld, waardoor beslissingen van veel meer zaken afhankelijk zijn dan de 'brand' alleen.

In Schalkstad heeft Beaumont vooral alle *stakeholders* bewustgemaakt en hun *mindset* veranderd, van ontwikkelaar tot bewoner. Iedereen moet zich geestelijk verplaatsen in het gebied en de mensen waar we het voor doen, vooral als deze uit een andere cultuur of sociale groep komen dan wijzelf. Daarnaast zorgt het adviesbureau voor de verankering van de 'brand' in het proces en bewaakt dat de identiteit van het gebied voorop blijft staan bij de concrete invulling van het gebied.

Conclusie

Opvallend is dat bij al deze gebiedsontwikkelingen gebruik wordt gemaakt van een nieuwe manier van (concept)ontwikkelen, communiceren en samenwerken die

past binnen nieuwe vormen van gezamenlijk opdrachtgeverschap en waarvan een 'brand' het centraal element is. Waar de gemeente vroeger de totale regie had, lijkt het nu meer te gaan om het gezamenlijk ontwikkelen en het gezamenlijk dragen van het gebied. Via branding kan een visie worden geformuleerd — een 'stip aan de horizon' waar men met zijn allen naartoe kan werken — die zorgt voor een bepaalde mate van gezamenlijkheid afhankelijk van de gekozen aanpak.

Het is hierbij van belang dat alle, of veel van de betrokken *stakeholders* bekend zijn. Alleen dan kan men met elkaar om de tafel gaan zitten en een partnership vormen door middel van het

gezamenlijk ontwikkelen van een 'brand'. De introductie van een nieuwe partij vraagt om flexibiliteit van zowel de nieuwe als bestaande partners, opdat deze zich achter de ontwikkelde en mogelijk bijgestelde 'brand' kan scharen.

De toepassing van branding als procesinstrument in gebiedsontwikkeling kan een gefundeerde basis leggen onder het benodigde gezamenlijk opdrachtgeverschap via het definiëren en sturen op de kernwaarden van het gebied. Er ontwikkelt zich een nieuwe professie die een belangrijke plaats in het proces van gebiedsontwikkeling verdient.

VOOR WELKE DOELGROEPEN GEBRUIKERS WIL MEN HET GEBIED GAAN ONTWIKKELEN



Suzanne van Dusseldorp studeert af op het onderzoek 'What's in a brand? Branding als start van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling', en is als stagiaire verbonden aan ING Real Estate Development International, alwaar zij wordt begeleid door dr. ir. Gert-Joost Peek, director Research. Mentoren zijn ir. Agnes Franzen en ir. Louis Lousberg, verbonden aan de afdeling Real Estate & Housing van de Technische Universiteit Delft.