



## Summary: De vruchtbare resultaten van wijkbranding

Kwalitatief onderzoek naar de bottom-up benadering in het city brandingproces van succesvolle wijken in Amsterdam, Berlijn en Milaan

© 2010 Marjan Pijnenburg en Sacha Winkel

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the authors.

# Summary: De vruchtbare resultaten van wijkbranding

Masterscriptie EURIB-opleiding Master of Brand Management, M. Pijnenburg en S. Winkel

## Inleiding

City branding is een relatief jong begrip, dat de laatste jaren steeds vaker wordt beschreven in de wetenschappelijke literatuur. City branding is het positioneren van een stad als merk om daarmee het imago te verstevigen of te verbeteren met als ultieme doel meer tevredenheid onder de bewoners, meer bedrijvigheid en meer bezoekers. Het lijkt op het eerste gezicht niet te verschillen met het positioneren van een product, maar niets is minder waar. Een stad heeft van oorsprong een andere structuur dan een product. Bij een stad heeft men met politiek te maken en met heel veel partijen, die moeilijk te sturen zijn en ieder hun eigen belangen hebben.

De complexiteit van een stad vraagt niet alleen om een hele sterke en visionaire aansturing van bovenaf - de top-down benadering -, maar ook om initiatieven en inzet van mensen die de stad gebruiken - een aanpak van onderaf ofwel een bottom-up benadering -. Naast een helder beleid en transparante communicatie van beleidsmakers naar hun stedelijke klanten, moeten zij op hun beurt ook weer gevoed worden vanuit de omgeving zelf. Initiatieven van de stedelijke klanten moeten daarbij in kaart worden gebracht en ondersteund. De competenties van een stad - het geheel aan talent, bronnen en middelen - dienen in dit kader actief te worden aangeboord. Men spreekt dan van een bottom-up sturing. Voor het positioneren van een stad heb je niet genoeg aan een hol imago; de identiteit moet door de doelgroepen zelf worden uitgedragen. Het zijn uiteindelijk de mensen die een stad maken.

## Onderzoeksvraag en - opzet

City branding op wijkniveau levert ons inziens vruchtbare resultaten op zodra dit door de stedelijke klanten zelf wordt ingevuld. In theorie zouden ook steden deze potentie van branding beter kunnen benutten door een gerichte bottom-up sturing. Dit onderzoek richt zich op de volgende vragen: Hoe kan een gemeente haar stadsimago tot wasdom laten komen met inzet van al haar reeds aanwezige competenties? Is dit mogelijk door strakke sturing van bovenaf of is het juist een gedeelde verantwoordelijkheid waarbij de stedelijke klanten de generators zijn en het stadsbestuur de facilitators? De centrale vraag in dit onderzoek is: *'Hebben de voorbeeldwijken zich dankzij een bottom-up benadering succesvol kunnen positioneren en zo ja, welke factoren zijn daarbij van invloed geweest?'*.

In de veldstudies, die in dit onderzoek worden beschreven, wordt op zoek gegaan naar de succesfactoren, maar ook naar de knelpunten in het city brandingproces van voorbeeldwijken als Zona Tortona in Milaan. Dit voormalige industriegebied heeft zich de afgelopen twintig jaar ontwikkeld tot een hippe, trendy wijk. Met name dankzij de investeringen van de nieuwe bewoners en bedrijven die potentieel zagen in het gebied, is de wijk wereldwijd op de kaart gezet.

Zona Tortona, dat bekend staat als 'het mode en design district van Milaan' en jaarlijks 100.000 bezoekers trekt tijdens de 'Salone del Mobile'<sup>1</sup>, wordt momenteel als speerpunt ingezet in de positionering van de stad Milaan. De huizenprijzen zijn explosief gestegen en grote namen als Armani en Ferri hebben zich in de buurt gevestigd. Wellicht nog belangrijker is dat een authentiek deel van de stad met industrieel erfgoed een nieuwe functie heeft gekregen en op deze wijze bewaard is gebleven.

Naast Zona Tortona zijn ook de wijken Haarlemmerbuurt in Amsterdam en Prenzlauer Berg in Berlijn onderzocht. Ondanks het feit dat al deze wijken zeer verschillend van karakter zijn, hebben ze zich in een zelfde tijdbestek ontwikkeld van een achterstandswijk naar een 'place to be'. De grote gemene deler is een succesvolle positionering: deze wijken worden steeds meer ingezet als vlaggendragers in de internationale profilering van hun stad. Om te toetsen of bij de onderzochte wijken daadwerkelijk sprake is van een bottom-up benadering in het city branding proces, is onder meer gekeken naar de organisatie en afstemming en naar de inzet van strategische branding instrumenten<sup>2</sup> in dit proces.

#### Theoretisch kader

Het theoretisch kader van deze thesis kwam tot stand via de bestudering en verwerking van literatuur op het gebied van zowel organisatiekunde als city branding en corporate marketing. Context van de centrale vraagstelling is het feit dat tot op heden nauwelijks onderzoek is gedaan naar het succesvol positioneren van wijken in grote steden door middel van een bottom-up benadering en eventuele - sturing.

In het kader van dit onderzoek, dat zich richt op city branding en meer specifiek op ontwikkelingen op wijkniveau, is de rol en betekenis van het begrip 'city branding' nader gedefinieerd. Aangezien city branding en city marketing sterk met elkaar verweven zijn, zijn beide begrippen in hun relatie met elkaar gedefinieerd. Bij city branding is de centrale vraag 'Wat beloven we onze doelgroepen en wat kunnen we waarmaken?' en bij city marketing is de kernvraag 'Hoe lossen we deze merkbeloftes daadwerkelijk in?'. Hierbij is het essentieel dat het dat het werkelijke en gepercipieerde merkbeeld, ofwel de identiteit en het imago, met elkaar overeenkomen. In dit onderzoek is de identiteit van een stad het uitgangspunt voor de ontwikkeling van een stadsmerk en niet het imago, dat vluchtig en veranderlijk is. Juist vanwege deze vluchtigheid is het van belang dat de merkstrategie gestoeld is op de identiteit, op authentieke, historische en duurzame waarden. Vanuit deze waarden komt de visie en de missie

---

<sup>1</sup> De grootste Europese woon- en designbeurs, die ieder voorjaar plaatsvindt in Milaan.

<sup>2</sup> Strategische brandinginstrumenten zijn strategische allianties, productontwikkeling, marktonderzoek en informatiebeheer, marktsegmentatie en doelgroepkeuze, imago- en reputatiemanagement en evaluatie.

van een stad voort. Voorgaande impliceert dat city branding ingebed moet zijn in het brede strategische beleidskader van de stad en dit impliceert dat niet alleen city marketing maar alle beleidsterreinen zoals stedelijke ontwikkeling, onderwijs en economische zaken deze merkbelofte moeten communiceren. Met een juiste inzet van city branding - als alle klanten in de merkbelofte van de stad geloven en hun handelen hierop richten - kan het kloppend hart en de ziel van de stad worden blootgelegd. Dat dit niet lukt met enkel een flitsend stadslogo en affiches in de stad mag duidelijk zijn. Zonder draagvlak van de bewoners zal een mooi bedachte campagne vanuit de gemeentelijke marketingafdeling al snel stranden. Aangezien er geen definitie over city branding vanuit een bottom-up sturing in de literatuur staat beschreven, is een nieuwe definitie<sup>3</sup> opgesteld. Deze luidt als volgt: *'City branding is het proces van het gezamenlijk ontwikkelen, plannen en communiceren van de identiteit, visie en missie van een stad door het stadsbestuur en de stedelijke klanten om daarmee de reputatie van een stad op te bouwen of te managen.'*

In het empirisch onderzoek is bij de bestudering van het begrip bottom-up sturing getoetst in hoeverre de begrippen *transparantie*, *initiatief* en *competentie* randvoorwaardelijk zijn bij een bottom-up sturing in het city brandingproces van wijken. Deze begrippen, die voort komen uit de organisatiekunde, zijn in het theoretisch kader aangepast aan de situatie voor de brandingprocessen binnen de organisatie van de stad. Bij de toepassing van een bottom-up sturing binnen het city brandingproces op wijkniveau is het noodzakelijk dat iedereen toegang heeft tot de informatie die nodig is bij stadsontwikkeling in de ruimste zin van het woord. Het gaat daarbij niet alleen om formele toegang: 'mag de belanghebbende het zien?', maar ook om feitelijke voorzieningen die de informatie eenvoudig, compleet en overzichtelijk beschikbaar maken: 'kan de belanghebbende er makkelijk bij?'. Dit kan tot gevolg hebben dat hun effectiviteit en betrokkenheid bij de ontwikkelingen in de stad wordt vergroot. De stad kan op deze wijze collectief gevoed worden met hun kennis en ervaring. Om dit potentieel optimaal te benutten is een samenwerkingsstructuur nodig, waarin belanghebbenden initiatief kunnen nemen en de gemeente deze initiatieven oppikt en ondersteunt. Echter, de grootste uitdaging in de bottom-up sturing in het city brandingproces is een 'competente' sturing vanuit het stadsbestuur en vervolgens een juiste afstemming tussen het city brand beleid en het stedelijk beleid. Een 'compotente' sturing vanuit het stadsbestuur wordt in dit onderzoek geduid als het scouten en faciliteren van stedelijke klanten die bijdragen aan het versterken van het stadsmerk zonder als stadsbestuur te willen incorporeren.

Evenals Kavaratzis in zijn proefschrift 'From City Marketing to City Branding' uit 2008 stelt, zijn wij van mijn mening dat steden lessen kunnen leren uit de corporate marketing theorie en - praktijk. In dit onderzoek is nader bestudeerd welke disciplines en instrumenten uit de corporate marketing theorie en - praktijk toepasbaar zijn in het city brandingproces. In de toepassing voor

---

<sup>3</sup> De definitie van Anholt over branding vormde het uitgangspunt: *'Branding is the process of designing, planning and communicating the name and the identity, in order to build or manage the reputation.'*

city branding is de stad de corporate aanbieder. Het merkportfolio van een stad kan bestaan uit musea, ziekenhuizen en onderwijsinstellingen. Ook een buurt of een stadswijk maakt deel uit van het merkportfolio. Dit betekent overigens niet dat een corporate organisatie en een stad gelijk zijn aan elkaar en dat stedelijke producten en corporate producten of diensten dezelfde eigenschappen hebben. Van belang is dat het DNA van de stad is vastgelegd in een 'corporate' stadspositionering. Deze positionering moet tot in alle haarvaten van de stad voelbaar en zichtbaar zijn: in de sociale netwerken, de cultuur, de infrastructuur en de economie van een stad aangezien alle functies van een stad het stadsmerk beïnvloeden. Deze positionering is de paraplu waaronder alles valt. Dit betekent dat bij het opbouwen van het merkportfolio van de stad, alle (nieuwe) stedelijke producten - zoals een wijk, een evenement, een 'landmark' e.d. - aansluiten bij de corporate positionering van de stad, zoals dat ook geldt voor de producten van een corporate organisatie. Daarbij valt of staat alles bij een eenduidige communicatie, die continu als een rode draad in de stad zichtbaar is. Dit vereist uiteraard participatie van alle belanghebbenden. Door het inzetten van traditionele media samen met bottom-up media en - disciplines uit de corporate marketing zoals sociale media, co-creatie en internal branding zou men deze participatie kunnen realiseren.

#### Resultaten van de vergelijkende analyse

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn er zes afgeleide hypothesen getoetst in het empirisch onderzoek met de volgende resultaten:

- 1. De stadsbesturen van Amsterdam, Berlijn en Milaan speelden in eerste instantie nauwelijks een rol in de succesvolle positionering van de onderzochte stadswijken.*

Deze hypothese kan deels worden bevestigd. Als men de verschillende steden met elkaar vergelijkt dan kan men stellen gesteld dat de overheid in Milaan helemaal geen rol heeft gespeeld in de succesvolle positionering van de wijk. In het veldonderzoek ziet men een zelfde beeld terug in Amsterdam waarbij de respondenten de nuancering aanbrengen dat de overheid wel de infrastructuur heeft opgepakt en subsidies heeft verleent voor het opknappen van woningen. Hiermee heeft de gemeente Amsterdam dus indirect en in zeer beperkte mate de wijk gepositioneerd. De respondenten geven aan dat de gemeente Berlijn wel degelijk een faciliterende rol op zich heeft genomen aangezien zij relatief snel na de Wende subsidies heeft verstrekt en kwartiermanagement heeft ingezet.

De genomen maatregelen van de gemeenten - verbetering van de infrastructuur, het verstrekken van subsidies voor woningrenovatie en het inzetten van kwartiermanagement - komen voort uit stedelijke ontwikkeling en niet vanuit een city marketing of city branding beleid. Een conclusie die hieruit kan worden getrokken is dat een succesvolle positionering van de wijk in het kader van city branding in eerste instantie niet het uitgangspunt van de gemeenten is geweest. In tegendeel zelfs, beleidsmedewerkers van gemeenten en woningbouwverenigingen zijn zelfs huiverig voor het gebruik van deze termen in relatie tot wijken. Wel kan men concluderen dat de gemeenten het succes inmiddels hebben omarmt en de succesvolle positionering meenemen in hun city marketing beleid nu de reputatie van de wijk een versterking is voor het stadsmerk.

*2. Het kapitaal van de bewoners en bedrijven speelde een belangrijke rol in de verbetering van de reputatie van de onderzochte stadswijken.*

Deze hypothese is aanvaardbaar. In alle drie de steden is deze veronderstelling juist gebleken. De bewoners en bedrijven hebben met inzet van hun intellectuele en culturele kapitaal en vanuit een protest of een enorme gedrevenheid de wijk via een bottom-up benadering succesvol gepositioneerd. Ze wilden de wijk waar ze woonden of waar ze mogelijkheden in zagen behouden en verbeteren. Door hun inzet is dit gelukt en hun succes heeft ook anderen aangetrokken. Dit laat zien dat, onafhankelijk van land, cultuur of politiek of samenstelling van de wijk, juist het kapitaal van de bewoners en bedrijven een cruciale rol speelt. Milaan is dan nog de stad waar naast cultureel en intellectueel kapitaal ook financieel kapitaal een belangrijke rol heeft gespeeld. Hier zijn relatief grote panden aangekocht en gerenoveerd zonder subsidie gelden vanuit de overheid.

*3. De bewoners en bedrijven waren verantwoordelijk voor de succesvolle positionering van de onderzochte stadswijken.*

Deze hypothese is aanvaardbaar. De succesvolle positionering in alle drie de stadswijken kan als het resultaat worden gezien van de inspanning van de bewoners en de bedrijven. Milaan is dan nog de stad waar vanuit de bedrijven zelf vrijwel direct is nagedacht over het positioneren van de wijk als geheel. Voor de bewoners en bedrijven van alle drie de wijken geldt dat hun vertrouwen, visie, daadkracht, en vooral hun gedrevenheid, hebben geleid tot vergroten van draagvlak over de kwaliteiten van de wijk. Het stapsgewijs uitvoeren van hun initiatieven leidde tot zichtbare resultaten. Zij hebben door het verbeteren van de reputatie het heersende imago, dat overwegend slecht was, weten om te buigen naar een positief imago voor de wijk en zelfs voor de stad.

*4. De begrippen transparantie, initiatief en competentie zijn randvoorwaardelijk bij de bottom-up positionering van stadswijken.*

Deze hypothese is deels aanvaardbaar, maar moet ten aanzien van transparantie worden verworpen. Als men kijkt naar de drie verschillende steden was er geen sprake van transparantie in de zin zoals in het theoretisch kader is gesteld namelijk, een gemeentelijk beleid waarbij een open dialoog op basis van gelijkwaardigheid met alle belanghebbende centraal staat. Toch hebben de wijken zich op een succesvolle manier gepositioneerd. De respondenten antwoorden dat pijn, urgentie en een economische noodzaak de essentiële drijfveren zijn tot initiatief. Als pijn en urgentie niet meer aan de orde zijn heeft men wilskracht, authenticiteit en kwaliteit nodig. Dit laatste heeft men kunnen zien in Milaan, waar het initiatief niet is ontstaan vanuit protest of urgentie maar vanuit een zakelijk belang. De competentie en het initiatief van de bewoners en bedrijven - ook als zij, zoals in de Haarlemmerbuurt, niet direct behoorden tot de creatieve klasse - worden dan ook als randvoorwaardelijk gezien. Naar aanleiding van het bovenstaande moet een kanttekening worden gemaakt: zodra een gemeente het city brandingproces bottom-up gaat sturen is transparantie wel degelijk een randvoorwaarde.

5. *Een succesvolle positionering van een stadswijk versterkt het merkbeeld van de stad in zijn geheel.*

Deze hypothese kan worden aanvaard. In alle steden draagt de positieve positionering van de wijk bij aan het versterken van het merkbeeld van de stad. Dit geldt voor de reputatie in de stad zelf maar ook daarbuiten. In Milaan wordt dit zelfs krachtig bevestigd en uitgedragen door de wethouder. Wel is men van mening dat wijkbranding, met als enig doel het versterken van het merkbeeld van de stad om hier toeristen mee aan te trekken zoals bijvoorbeeld in Prenzlauer Berg, niet gepast is.

6. *Steden en stadswijken kunnen lering trekken uit de bottom-up positionering van de onderzochte stadswijken. Met name bottom-up disciplines en - instrumenten uit de corporate marketing zoals internal branding, co-creatie en sociale media zijn in aangepaste vorm toepasbaar binnen een bottom-up sturing van het city brandingproces.*

Deze hypothese kan worden aanvaard. Uit het onderzoek komt naar voren dat steden en stadswijken lering kunnen trekken uit de bottom-up positionering van de onderzochte wijken. Alle steden trachten bewezen successen uit deze wijken door middel van een bottom-up gestuurd proces in andere wijken te realiseren. Het inzicht over mogelijke succesvolle toepassingen is in alle drie de steden aanwezig, de respondenten geven echter aan dat het ontbreekt aan adequate organisatieprocessen binnen de gemeentelijke bestuursdiensten. Tevens is uit het onderzoek naar voren gekomen dat bottom-up brandinginstrumenten - die nu veelvuldig worden toegepast in de corporate marketing zoals internal branding, co-creatie en sociale media - in een meer rudimentaire vorm ook zijn toegepast in de drie stadswijken. Deze instrumenten zijn op een organische wijze bottom-up ingezet en hebben bijgedragen aan het succes. Indien men deze instrumenten inzet binnen city branding bij een gerichte bottom-up sturing, mag men verwachten dat dit succesvol is.

## Conclusie

De centrale onderzoeksvraag in deze studie kan positief worden beantwoord. De voorbeeldwijken hebben zich succesvol kunnen positioneren dankzij een bottom-up benadering. Vooral de inspanningen van de bewoners en de bedrijven hebben tot een succesvol resultaat geleid. Er was geen sprake van een bottom-up sturing in het city brandingproces door de gemeenten. In Berlijn en Amsterdam is sprake van een bottom-up sturing vanuit het beleidsterrein stedelijke ontwikkeling. In Milaan is geen sprake geweest van een bottom-up sturing en is de positionering en het succes helemaal van onderaf ingevuld.

Onafhankelijk van het land, cultuur of politiek of samenstelling van de wijk zijn de volgende gemeenschappelijke factoren van invloed zijn geweest op de succesvolle positionering van de wijken, te weten:

- In de jaren tachtig van de vorige eeuw zijn het achterstandswijken en is er veel achterstallig onderhoud en leegstand;
- Er is sprake van urgentie, noodzaak tot verandering, zowel op sociaal als economische vlak;

- De 'onafheid' van de omgeving waarin de wijken zich bevinden biedt mogelijkheid tot nieuwe of alternatieve invullingen;
- De wijken kenmerken zich door architectuur die, na respectvolle renovatie, de authenticiteit van de wijk versterkt;
- De wijken hebben een relatief gunstige ligging met nog aanwezige infrastructuur;
- Door de minimale inmenging van het stadsbestuur in deze wijken gaf dit mogelijkheden tot experiment voor de bewoners en bedrijven;
- De aanwezige bewoners en bedrijven zijn in het bezit van cruciale randvoorwaarden voor het aanzwengelen van veranderingen: lange termijn visie, initiatief en competentie;
- De gemeenten zijn zich aanvankelijk niet bewust van de waardevolle rol die de wijken zouden kunnen vervullen voor het merkbeeld van de stad. Zij hebben het aanwezige kapitaal niet op juiste waarde ingeschat.

### Aanbevelingen

Citybranding op wijkniveau kan vruchtbare resultaten opleveren. Competentie en initiatief van bewoners en bedrijven zijn randvoorwaarden voor een succesvolle bottom-up positionering. Voor gemeenten is het dus zaak om het al aanwezige kapitaal in een wijk optimaal te benutten. Een gemeentelijk beleid waarbij een open dialoog op basis van gelijkwaardigheid met alle belanghebbende centraal staat, is een randvoorwaarde voor bottom-up sturing aan het city brandingproces. Voor het optimaliseren van dit proces kan men het beste gebruik maken van boegbeelden. Zij weten de juiste mensen aan zich weten te binden om hun initiatieven gestalte te geven en vervullen daarbij in de wijk een belangrijke rol. Zij beschikken over een uitgebreid professioneel en sociaal netwerk. Ze creëren draagvlak en fungeren als ambassadeurs voor de wijk en voor de stad.

De volgende aanbevelingen kunnen uit de resultaten worden afgeleid:

1. Ontwikkel een organisatievorm waarmee bottom-up gestuurd kan worden zodat de meerwaarde van branding optimaal wordt benut. Hierbij is het conceptueel model het vertrekpunt.
2. Schets de noodzaak tot verandering bij de stakeholders om als stad duidelijke keuzes te kunnen maken.
3. Benut het aanwezige kapitaal in een wijk door te scouten en te faciliteren zonder te willen incorporeren.
4. Bied als gemeente ruimte voor experiment aan competente mensen in de stad.
5. Ontwikkel en integreer het merk denken in alle beleidsterreinen, processen en functies en alle daaruit voortvloeiende activiteiten.
6. Benoem vooraf welke doelstellingen men als stad wil bereiken met city branding en meet achteraf ook daadwerkelijk de bereikte resultaten.
7. Houd vast aan lange termijn doelstellingen, maar bereik deze door het stap voor stap uitvoeren van vele kleine projecten die zichtbaar zijn en op korte termijn resultaat geven.
8. Zet bottom-up corporate brandinginstrumenten en -disciplines in binnen city branding en pas deze waar nodig aan voor een stad.

## Implicaties

City branding is meer dan enkel het communiceren over het merkbeeld van de stad. Voor een optimalisatie van de cohesie in alle activiteiten die het beeld van een stad bepalen, is het essentieel om het merk denken in alle beleidsterreinen, processen en functies en alle daaruit voortvloeiende activiteiten te integreren. Het ontwikkelen van het stadsmerk is een gezamenlijk proces waarbij de stakeholders en gemeente op een gelijkwaardig niveau betrokken zijn. Dit impliceert:

1. dat alle betrokken partijen een eenduidig begrippenkader over city branding moeten gaan hanteren;
2. dat een gemeente die wil werken met een bottom-up gestuurde organisatievorm waarbij city branding een ankerpunt is binnen het stedelijk beleid, nieuwe processtructuren zal moeten integreren;
3. dat de kennis over city branding bij alle bestuurders en medewerkers binnen het stadsbestuur maar ook bij betrokken stakeholders en opdrachtnemers moet worden vergroot;
4. dat er ruimte moet zijn om te experimenteren met corporate brandingdisciplines om het stadsmerk te ontwikkelen en bij te kunnen sturen voordat men overgaat tot implementatie van het stadsmerk in alle gelederen;
5. dat in de toekomst iedere uit te voeren actie vooraf wordt getoetst en na afloop wordt geëvalueerd op het intrinsiek overbrengen van de waarden van het stadsmerk;
6. dat een nieuwe campagne over het stadsmerk pas wordt geïntroduceerd bij het grote publiek als alle voorgaande stappen met een goed resultaat doorlopen zijn.

Alle voorgaande implicaties zijn ook op wijkniveau van toepassing. Voor het woord stadsmerk kan ook wijkmerk worden gelezen.