

# Het imago van een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling

*Over het ontstaan en het beïnvloeden van een Imago*



# Het imago van een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling

*Over het ontstaan en het beïnvloeden van een Imago*



*Titel :* *Het imago van een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.  
Over het ontstaan en het beïnvloeden van een Imago*

*Auteur:* *Sanne Uiterwaal*

*Datum:* *juni 2009*

*Studie:* *MCD Master City Developer*

*Begeleider:* *H.A. van Klink*

---

Het imago van een stedelijke gebiedsontwikkeling.  
Over het ontstaan en het beïnvloeden van een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.

## Voorwoord

Met het schrijven van deze scriptie rond ik de studie Master City Developer af. Het was voor mij een inspirerende plezierige, leerzame, vermoeiende, enerverende, maar ook soms trieste periode.

De kennis die ik heb opgedaan is een verrijking voor de dagelijkse praktijk van gebiedsontwikkeling. De colleges waren inspirerend en het doornemen van de theorie resulteerde in verwondering, interesse, nieuwsgierigheid en soms herkenning. Een leuke en spannende ontdekkingstocht die nu aan zijn eind is gekomen.

Het onderwerp Imago in gebiedsontwikkeling heb ik gekozen omdat ik tot op heden in de praktijk me vooral voel aangetrokken tot de “menselijke factor” in gebiedsontwikkeling. Het achterhalen waarom mensen ergens willen wonen, werken of verblijven speelt een grote hierin een grote rol. Maar ook de beweegredenen waarom mensen wensen mee te werken, zich willen inzetten, enthousiast worden en de wijze waarop men keuzes maakt tijdens de processen, hebben hierin een grote invloed.

Dit “menselijk “ handelen heeft een grote invloed op onze maatschappij. Een duidelijker voorbeeld hierin is de huidige creditcrisis die bij aanvang van mijn scriptie nog niet zo duidelijk zichtbaar was als nu. Deze crisis wordt voor een groot deel beïnvloed door de menselijke emoties van wantrouwen in de economie en de financiële sector. Dit heeft voor ons vakgebied grote gevolgen, zoveel zelfs dat door de stilgevallen woningmarkt, ik helaas van enkele collega's op de werkvloer afscheid heb moeten nemen.

De leerzame en interessante kanten van de opleiding Master City Developer en de veelomvattendheid van het onderwerp imago heeft mij diverse keren kunnen inspireren en motiveren om, na de diverse helaas noodzakelijke studiepauzes door privé omstandigheden, toch weer verder te gaan. Daarmee kenmerkt deze studieperiode helaas een hectische periode in mijn leven, maar heeft het ook een stukje houvast geboden.

Ik wil daarom de MCD-leiding bedanken voor het bieden van de kans om mijn studie alsnog af te ronden na het ziekbed en verlies van vader, de geboorte van mijn derde zontje Yannick en het plotselinge verlies van mijn moeder.

Daarnaast wil ik mijn gezin bedanken. Robbert die vele oppasdagen in zijn agenda heeft moeten reserveren en een grote steun is geweest/en nog is, in deze moeilijke periode. Bonno, Ella-Lise en Yannick. Ik kom snel weer gezellig meedoen met de spelletjes en de uitstapjes.

Sanne Uiterwaal, juni 2009

---

Het imago van een stedelijke gebiedsontwikkeling.  
Over het ontstaan en het beïnvloeden van een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.

## Inhoud

<b>Hoofdstuk 1:</b> .....	<b>7</b>
<b>Inleiding</b> .....	<b>7</b>
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleemstelling: .....	10
1.3 Doel en vraagstelling .....	11
1.4 Afbakening van het onderzoek: .....	11
1.5 Leeswijzer .....	12
<b>Hoofdstuk 2:</b> .....	<b>13</b>
<b>Wat is imago?</b> .....	<b>13</b>
2.1 Inleiding: Het begrip Imago.....	13
2.2 De rol van het publiek in de vorming van een imago.....	14
2.3 De rol van het beeld in de vorming van een imago.....	15
2.4 Het belang van Imago .....	17
2.5 Imago, branding en identiteit .....	21
2.6 Het belang van communicatie .....	23
2.7 Samenvatting en casestudievragen.....	26
<b>Hoofdstuk 3 :</b> .....	<b>29</b>
<b>Imago en stedelijke gebiedsontwikkeling</b> .....	<b>29</b>
3.1 Inleiding .....	29
3.2 De Stedelijke gebiedsontwikkeling .....	29
3.3 De rol van imago in de gebiedsontwikkeling.....	31
3.4 Draagvlak .....	36
3.5 Marktgerichte productontwikkeling in gebiedsontwikkeling.....	38
3.6 De rol van communicatie in gebiedsontwikkeling .....	44
3.7 Samenvatting en casestudievragen.....	47
<b>Hoofdstuk 4:</b> .....	<b>49</b>
<b>Imagomanagement voor gebiedsontwikkeling</b> .....	<b>49</b>
4.1 Inleiding .....	49
4.2 Model.....	52
4.3 Casestudievragen:.....	57
<b>Hoofdstuk 5:</b> .....	<b>59</b>
<b>Praktijkonderzoek</b> .....	<b>59</b>
5.1 Inleiding .....	59
5.2 Werkwijze .....	61
5.3 Rotterdam, Katendrecht .....	63
5.4 Den Haag, Nieuw Binckhorst.....	70
5.5 Rotterdam, Hoogvliet.....	76
5.6 Resultaten casestudieonderzoek .....	78
5.7 Resultatenmatrix casestudieonderzoek.....	83
5.8 Resultaten stellingen onderzoek .....	85
<b>Hoofdstuk 6</b> .....	<b>91</b>
<b>Conclusies en aanbevelingen</b> .....	<b>91</b>
6.1 Doel en vraagstelling .....	91
6.2 Conclusies uit de theorie .....	91
6.3 Conclusies casestudieonderzoek .....	95
6.4 Conclusies stellingenonderzoek .....	100
6.5 Overall conclusies .....	101
6.6 Aanbevelingen.....	102

<b>Theoretisch raamwerk:</b> .....	<b>103</b>
<b>Lijst van tabellen en figuren:</b> .....	<b>105</b>
<b>Bijlagen</b> .....	<b>107</b>
Bijlage 1: Katendrecht interviews .....	109
Bijlage 2: Nieuw Binckhorst interviews .....	125
Bijlage 3: Herstructurering Hoogvliet interviews .....	131
Bijlage 4: Lijst met geïnterviewde personen stellingenonderzoek .....	139
Bijlage 5: Antwoorden stellingen onderzoek:.....	141

## Hoofdstuk 1:

### Inleiding

#### 1.1 Aanleiding

Dit is een onderzoek naar de mogelijkheid om een imago van stedelijke gebiedsontwikkelingen (sgo) te ontwikkelen, managen ofwel te beïnvloeden. Na een periode van intensieve groei van de ontwikkeling in de uitleggebieden wordt meer en meer de opgave verlegd naar de binnenstedelijke herstructureringsopgaven. De politieke doelstelling is, een groot deel de gewenste bouwopgave in te vullen door verdichting in het bestaande stedelijke weefsel. Daarbij wordt verwezen naar slecht renderende en functionerende gebieden welke de potentie hebben tot ontwikkeling.

#### *The Sense of urgency*

Een belangrijk element bij deze stedelijke (her)ontwikkelingsgebieden is de problematiek rondom het imago. Een positief imago kan van grote invloed zijn op de (her)ontwikkelpotenties van de locatie. Het heeft een positieve invloed op de afzet in het gebied en de processnelheid, met als resultaat een hoger projectrendement en afzetsnelheid. Een negatieve imago is doorgaans de startsituatie en vaak ook de aanleiding van een binnenstedelijke herontwikkelingsopgave ( *sense of urgency*). Dit kan ingegeven worden door politieke doelstellingen en/of markttechnische kansen (mogelijke waarde ontwikkeling). Vaak wordt bij aanvang een doorkijk gegeven naar mogelijke ambities en waardecreaties op termijn. Met deze doorkijk, dikwijls verwoord in een ontwikkelingsvisie, begint het proces van imagovorming ofwel de imagoformatie, met als uiteindelijk doel, een positiever imago te realiseren.

Het bij aanvang van de gebiedsontwikkeling aanwezige negatieve imago is ontstaan door één of meerdere aanwezige negatieve elementen. Het negatieve imago kan gerelateerd zijn aan de identiteit van de plek in de stad. Voorbeelden hiervan zijn:

- De fysieke-, economische-, en/of sociale problemen in een deelgebied of wijk,
- de historisch bepaalde (geografische) zwakkere positie van het gebied in de stad en/of
- de huisvesting van een niet aantrekkelijke functie in het gebied (bedrijventerrein, tippelzone, industrie, haven, vervuiling).

Gebieden die nabij een gebied met een sterk imago liggen kunnen vaak bij een herontwikkeling “meeliften” op dit sterkere imago in de omgeving. Indien dit niet het geval is zal gezocht worden naar een “drager” voor het imago van de nieuwe ontwikkeling. Deze drager kan bestaan uit de aanwezigheid van een binnenplanse kwaliteit, zoals water, groen of een industrieel gebouw. Ook kan een relatie gelegd worden met een of meerdere in de nabijheid gelegen buitenplanse kwaliteit(en), zoals de nabijheid van water of groen, aantrekkelijke voorzieningen, een populair stedelijk gebied of een goede ontsluiting. Indien deze kwaliteiten niet aanwezig zijn kan een kwaliteit gecreëerd worden, bijvoorbeeld door het inpassen van een grote trekker, of het realiseren van binnenplanse kwaliteiten. Doorgaans wordt in de praktijk een mix van deze maatregelen ingezet. Dit onderzoek zal zich vooral richten op het creëren, managen en/of veranderen van een imago voor de binnenstedelijke herontwikkelingsopgaven, waarbij niet eenvoudig aangetakt kan worden op sterke imago's in de omgeving.



*Wil men de reputatie hebben ergens in uit te munten, dan is de schoonste weg daartoe er ook daadwerkelijk in uit te munten  
Socrates bij Xenophon, mem.2,6,39  
Uit De imagotoop, Hoe ondernemingen en andere organisaties hun imago kunnen beheersen 1997(A. G. van der Burg)*

### *Imagomanagement*

Nadat de ontwikkeling is opgestart en de imagoformatie in gang is gezet is het de kunst om het positieve imago te behouden. Echter door de vaak lange doorlooptermijnen van binnenstedelijke ontwikkelingen zijn er diverse risico's die van invloed kunnen zijn op het imago tijdens het ontwikkelproces. Voorbeelden hiervan zijn de vaak langdurige termijnen voordat resultaat zichtbaar wordt, bijvoorbeeld onder invloed van politieke veranderingen, marktomstandigheden of lastige verwervingsopgaven, welke gepaard kunnen gaan met negatieve publiciteit. Dit kan afbreuk doen aan het opgebouwde positieve imago, met alle gevolgen voor de haalbaarheid van de ontwikkeling.



Fig. 1.1 Hordijkerveld, Rotterdam

*Een van de opgaven ligt in de herstructurering van naoorlogse woonwijken. In diverse wijken wordt reeds hard gewerkt aan de herstructurering, echter de verkoop van de woningen blijft zeer moeizaam gaan. Functionele en sociaal-economische aspecten zijn van grote invloed op de keuze van een woonomgeving van kopers en daarmee van invloed op de prijsvorming van de woningen en de slagingskans van de herontwikkeling. Een versterkende factor voor het slechte imago van de naoorlogse herstructureringswijken is de negatieve*

*publieke aandacht. De veelal eenzijdige aandacht voor de problemen in de wijk is veelal ingestoken ten behoeve van de noodzaak om politieke en maatschappelijke aandacht (Sense of Urgency), zodat financiële middelen vrijgemaakt kunnen worden om de wijkproblematiek aan te pakken. Echter, het imago van deze gebieden zit in een neerwaartse spiraal, welke door deze aandacht verder versterkt wordt. Het meest actuele politieke item is de 40wijken aanpak ofwel de Vogelaar-wijken. Wanneer een wijk op deze lijst staat krijgt het de naam een van de "slechtste wijken" van Nederland te zijn. Ongeacht de discussie op basis van welke weegfactoren de selectie heeft plaats gevonden en of er verouderde gegevens zijn gebruikt. En daarbij zal deze discussie waarschijnlijk van weinig invloed zijn. Het imago is reeds gerealiseerd. De gevolgen van een negatief*



Fig. 1.2 Kinderen in Den Haag ZuidWest

*imago zijn in de herstructurering van naoorlogse wijken duidelijk merkbaar. De wooncarrière van de sociaal en economisch sterkere families wordt voortgezet in een andere wijk vanwege het gebrek aan mogelijkheden binnen de wijk tot het maken van wooncarrière, maar ook om door de wens een omgeving te vinden die past bij de nieuw behaalde sociale en economische status. Ook de sterkere inkomensgroepen van buiten de wijk kiezen liever voor een “betere” wijk met “betere” mogelijkheden. Daar tegenover staat dat sociaal/economisch zwakkeren afkomen op de lage woonlasten. Deze groepen nemen diverse problemen met zich mee als, werkeloosheid en spanningen in de gezinssituatie, wat o.a. zichtbaar wordt in de wijk door minder goed presterende scholen, overlast van hangjongeren, vandalisme en criminaliteit. Door sociaal economisch en fysiek in te grijpen in deze wijken wordt gehoor gegeven aan de herstructureringsproblematiek. Echter door het slechte imago is het moeilijk een goede afzetmarkt te realiseren. Dit is het sterkst merkbaar*



Fig. 1.3 De Haag ZuidWest

*bij de eerste fysieke ingrepen. Indien niet geanticipeerd wordt op deze moeizame afzetproblematiek kan dit resulteren in bouwen voor de leegstand, wat uiteindelijk gaan bijdragen aan een verdere versterking van de neerwaartse spiraal. Als echter een goed imago gecreëerd kan worden in de beginfase van de herstructurering in het gebied kan dit een sterk aantrekkelijke functie hebben voor economische impulsen, het aantrekken van voorzieningen en de vraag naar woningen. Daarmee kan de afzetmarkt groeien, wat ruimte genereert voor de groei van de marktprijzen. Een andere binnenstedelijke opgave welke een groot belang heeft in een positief imago is de binnenstedelijke transformaties. Hierbij is sprake van een gedeeltelijke of gehele functiewijziging waarbij een grootschalige sloop/nieuwbouw plaats vindt van bijvoorbeeld verouderde bedrijfsgebieden en of haverterreinen. Sommige ingrepen gaan gepaard met verplaatsingen van bedrijven en of saneringen van gronden. Door de groei van de stad en de behoefte aan uitbreiding ontstaat er een waardepotentie op deze gebieden waardoor een herontwikkeling mogelijk wordt. Dikwijls worden oude gebouwen als incubators gebruikt en culturele functies als aanjagers van het gebied. Bij deze opgave is de historisch bepaalde positie een psychologisch gegroeid gegeven. “ Het mag dan wel een mooie locatie zijn, maar het blijft Rotterdam Zuid.....” “ Een echte Amsterdammer komt niet op Noord...” “ Oh Den Haag..., woon je op veen of op zand?” Indien vanuit de omgeving niet direct aangetakt kan worden op een sterker economisch stedelijk gebied vragen dergelijke herontwikkelingen grote financiële investeringen welke dikwijls pas op langere termijn door waardeontwikkeling terug verdiend kunnen worden. Het aantrekken van de eerste gebruikers/ bewoners is daarbij een grote opgave. Dikwijls word ingezet op een doelgroepen segmentatie waarbij in de eerste fase geanticipeerd wordt op het aantrekken van vooruitstrevende gebruikers waarbij alternatieve tijdelijke danwel definitieve woon en werkfuncties gecreëerd worden. Soms is een gefaseerde aanpak noodzakelijk i.v.m. de moeizame*

*verwervingen waarbij een tijdelijke gemengd woon/werk milieu ontstaat. Daarbij is het vaak pas financieel aantrekkelijk om in een latere fase diverse voorzieningen scholen en winkels te realiseren. Indien een eerste fase van een dergelijke gebiedsontwikkeling niet goed van de grond komt heeft dit een vertragend effect op de planontwikkeling. Een slechte afzet van de woningen en bedrijfsgebouwen en hoge rentekosten zijn daarbij het gevolg.*

## **1.2 Probleemstelling:**

Maar wat is imago eigenlijk? Imago is het Latijn voor beeld. In het Engels is het terug te vinden in de term Image. Imago is het “publieke beeld” van “iets”. Een beeld is een weergave van een mening. Het betreft een psychologische weergave van een product en wordt beïnvloed door onder andere marketing, psychologie en communicatie. Imago in stedelijke gebiedsontwikkeling is een beeld dat mensen vormen van een wijk en of een gebied dat in ontwikkeling is. Dat wil nog niet zeggen dat het beeld overeenkomt met de werkelijkheid.

Er mag aangenomen worden dat een imago van een gebied van grote invloed is voor het slagen van een binnenstedelijke (her)ontwikkelingsopgave, door zijn invloed op de aantrekkingskracht van het gebied en daarmee de afzet en opbrengstpotenties. Vreemd genoeg is Imago geen standaard onderdeel in gebiedsontwikkelingen waarop gestuurd wordt. Maar in hoeverre is een imago te beïnvloeden? Slechts bij incidentele projecten wordt bewust ingezet op het sturen op het imago. Standaard worden reserveringen opgenomen voor communicatie en marketingdoelstellingen op projectniveau welke voor het merendeel aangesproken worden voor de vakgerichte publicaties, projectgebonden festiviteiten, start sloop of start bouw, en bij de start van de verkoop of de verhuur voor het maken van de verkoopdocumentatie en het openen van een informatiepunt. De berichtgeving over de verkoop wordt gestart in een ver gevorderd stadium van de ontwikkeling, en dan alleen gericht aan potentiële afnemers. Bij enkele stedelijke gebiedsontwikkelingen worden er reserveringen opgenomen voor gebiedspromoties. Dit is echter niet altijd de situatie en de hoogte van de bedragen staat dikwijls ter discussie. Bij herstructurering van woonwijken wordt tevens ingezet op de communicatie naar bewoners, vaak om draagvlak te creëren en te behouden. Deze berichtgeving, wanneer goed ingezet, vindt tijdens het hele herontwikkelingsproces plaats en heeft vaak als doelstelling te informeren over veranderingen die plaats gaan vinden en te communiceren welke resultaten ook daadwerkelijk bereikt zijn. Daarbij betreft het dikwijls slechts een kleine groep van het publiek dat bereikt wordt.

Het integraal creëren, managen en beïnvloeden van het imago wordt doorgaans niet als doelstelling meegenomen in de gebiedsontwikkelingsopgave. Elementen zoals branding, marketing en (verkoopcommunicatie) welke van invloed zijn op het imago, zijn wel opgenomen in de investeringsopgave. Deze worden echter vaak los van elkaar ingezet, voor los van elkaar staande doelstellingen. En helaas wordt vaak bij een investeringstekort, juist op deze onderdelen bezuinigd.



### 1.3 Doel en vraagstelling

In dit onderzoek zal getracht worden een overzicht te generen in de mogelijkheden om imago management in te zetten tijdens de (her)ontwikkeling van binnenstedelijke gebieden. Onderzocht zal worden wat een imago is, welke factoren van invloed zijn op een imago en op welke wijze er invloed uitgeoefend kan worden op deze factoren zodat er sturing gegeven kan worden aan het imago. Tevens zal gekeken worden welke middelen en methoden daarvoor al beschikbaar zijn.

De centrale vraagstelling bij dit onderzoek is:

#### ***Hoe kan een imago van een binnenstedelijke (her)ontwikkeling beïnvloed worden?***

Waarbij de volgende deelvragen onderzocht zullen worden:

- Wat is een imago?
- Hoe komt een imago tot stand?
- Wat is het belang van een positief imago in gebiedsontwikkeling?
- Welke strategieën/ methodes/ instrumentaria kunnen ingezet worden ten behoeve van een imagooverandering bij de diverse binnenstedelijke opgaven?
- Hoe wordt er met imago gewerkt in de praktijk van gebiedsontwikkeling?

### 1.4 Afbakening van het onderzoek:

Het integrale karakter van de stedelijke gebiedsontwikkeling vraagt om een bredere benadering dan de afgebakende bestuurlijke entiteiten in hiërarchische lijnen. Organiserend vermogen is de kunde van stedelijke regio's om te anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen, waaronder de opkomst van de netwerk-samenleving, en daarop vervolgens adequaat in te spelen door nieuwe ideeën te genereren, nieuwe ontwikkelingen op gang te brengen en die te implementeren op een zodanige wijze dat de condities worden geschapen voor een goede en duurzame toekomstige stedelijke ontwikkeling. Een belangrijk aspect daarbij is het daarbij effectief betrekken van alle relevante actoren. De indicatoren die daarbij een rol spelen zijn: het effectief benutten van strategische netwerken, de aanwezigheid van leiderschap, het kunnen creëren van effectieve ruimtelijke economische condities, de aanwezigheid van visie en een strategie, de kunde om maatschappelijk en politiek draagvlak te bewerkstelligen, de kunde om strategische netwerken tussen publieke en private actoren op te bouwen en te benutten en de "performance" van dit alles. Van 't Verlaat (2005). Het imago van een sgo heeft een sterke relatie met meerdere van deze indicatoren, met name het kunnen creëren van de effectieve ruimtelijke economische condities, de aanwezigheid van visie en een strategie, de kunde om maatschappelijk en politiek draagvlak te bewerkstelligen. In dit rapport zullen deze aspecten regelmatig de revue passeren, maar zijn in relatie tot de theorieën van het organiserend vermogen niet nader uitgewerkt.

Als het gaat om het beïnvloeden van een imago is er in de literatuur veel geschreven over de poging tot het beheersen van het imago middels het inzetten van branding. In dit onderzoek zal het element branding wel behandeld worden, maar niet tot in detail. In de scriptie Branding en gebiedsontwikkeling, een hype of een manier van werken (ir. M.P.A. Vijgenboom juli 2008, MCD 4) geeft hierin meer inzicht. Vanuit de brandinggedachte wordt imago benaderd met als doel waardevermeerdering en afzet generen bij de beoogde doelgroep: de consument. Het gaat uit van het creëren van

een langdurige relatie tussen het product en de consument. Branding is als marketingmiddel op vele vlakken uitgewerkt, voor producten, voor bedrijven (Corporate Branding) en voor stedelijke gebieden (Place Branding), met als doel dat de consument ook daadwerkelijk het product zal consumeren (afzet). Branding is een middel om het imago te beïnvloeden, maar zal het imago niet kunnen beheersen. Er zijn meerdere elementen die van invloed zijn op het imago. Dit onderzoek zal zich vooral richten op het in kaart brengen van deze elementen.

## **1.5 Leeswijzer**

Dit onderzoek naar de rol van Imago in gebiedsontwikkeling is in deze scriptie als volgt weggegeven.

In hoofdstuk 1 wordt de doelstelling, vraagstelling en de afbakening van het onderzoek omschreven.

In hoofdstuk 2 wordt vervolgens gestart met een nadere analyse van het begrip Imago. Daarbij wordt tevens de relatie gelegd met de begrippen identiteit en communicatie, die van grote invloed zijn op de imagovorming.

In hoofdstuk 3 wordt het begrip gebiedsontwikkeling uitgewerkt en de rol die imago hierin vervult. Uit de onderzochte theorieën van hoofdstuk 2 en 3 zijn een aantal onderzoeksvragen geformuleerd.

In Hoofdstuk 4 is op basis van de onderzochte theorieën in hoofdstuk 2 en 3 een model ontwikkeld.

In hoofdstuk 5 worden de onderzoeksvragen uit hoofdstuk 2 en 3 en de uitgangspunten welke ten grondslag liggen aan het ontwikkelde model uit hoofdstuk 4 getoetst aan de praktijk, waarbij een drietal cases nader bekeken worden. Ter aanvulling hierop zijn tevens enkele stellingen geponeerd bij mensen werkzaam in de praktijk van gebiedsontwikkelingen.

In Hoofdstuk 6 zijn vervolgens een samenvatting van de theorie, de uitslag van de onderzoekscases en de conclusies en aanbevelingen weergegeven.

## Hoofdstuk 2:

# Wat is imago?

## 2.1 Inleiding: Het begrip Imago

In het algemeen is er weinig onderzoek gedaan naar het begrip imago in de context van gebiedsontwikkeling. In dit hoofdstuk wordt, het begrip imago ontrafeld in deel-aspecten, geanalyseerd hoe een imago tot stand komt en de invloedssfeer van een imago beschreven.

### [www.mijnwoordenboek.nl](http://www.mijnwoordenboek.nl)

NL: imago, beeld

Definitie: (Nederlands) afbeelding; een meer of minder gelijkende voorstelling van een voorwerp;

### Van Dale

NL: imago, image

Definitie: (Nederlands) stereotiepe mening omtrent iets of iemand, beeld in de publieke opinie, reputatie

Andere vertalingen voor het begrip imago zijn de termen image, beeld, reputatie en mening. In de literatuur worden deze termen door elkaar heen gebruikt, waardoor ook in rapport de verschillende termen gebruikt worden. Van Riel (2003) geeft in Identiteit en Imago meerdere omschrijvingen van het begrip reputatie, gerelateerd aan verschillende vakgebieden. Uit deze omschrijvingen is op te maken dat imago een invloedssfeer kan hebben op het gebied van concurrentie in de marktwerking, kan stimuleren of een barrièrewerking genereert, onder andere in het bedrijfsleven en invloed heeft op waardeontwikkeling.

Fig. 2.1: Zes disciplines, zes visies op reputatie. Van Riel: Identiteit en Imago, 2003

Psychologie Marketing	Economie	Strategisch management	Sociologie	Organisatiekunde	Accounting
Reputatie is een verzameling indrukken over een bedrijf die koopintenties voorspellen.	Reputaties zijn signalen die door de organisatie worden gebruikt om een concurrentievoordeel te behalen.	Reputaties zijn mobiliteitsbarrières of mobiliteitscatalysatoren.	Reputaties zijn sociale constructies die door bedrijven ge(mis)bruikt worden in impressie-management.	Reputaties zijn sense giving mechanismen van topmanagement die medewerkers sense making geven.	Reputatie is het verschil tussen boekwaarde en marktwaarde van een bedrijf.

In dit onderzoek hanteren we, conform bovenstaande omschrijving uit de woordenboeken, de volgende definitie van het begrip Imago:

***Imago is het beeld,  
een meer of minder gelijkende voorstelling,  
dat "het publiek" heeft  
van een onderwerp.***

Om sturing te geven aan imago is het noodzakelijk inzicht te hebben in welke elementen van invloed zijn op de vorming van dit publieke beeld. De omschrijving van imago is op te delen in een drietal onderdelen:

- het publiek
- het beeld
- het onderwerp.

De begrippen publiek en beeld worden in dit hoofdstuk nader beschreven. In hoofdstuk 3 zal de relatie met de gebiedsontwikkeling nader beschreven worden.

## 2.2 De rol van het publiek in de vorming van een imago.

Het imago van een product is het beeld dat het publiek heeft van dat product. Ervan uitgaande dat het publiek een groep mensen is betreft het hier het beeld als gemene deler van alle individuele beelden. Het beeld van 'het publiek' is echter geen vaststaand feit. De samenstelling van het publiek kan namelijk continu veranderen doordat er mensen bij komen of af vallen of de opvattingen per individu veranderen, bijvoorbeeld onder invloed van informatie van buitenaf. Dit is een continu proces. De uitkomsten van een imago meting zullen dan ook gebaseerd zijn op verouderde gegevens en daarbij is het bijna nooit mogelijk om bij een meting het volledige publiek te betrekken. Een sprekend voorbeeld hierin is een verkiezingscampagne. Om een poging te wagen toch een generaal beeld te krijgen van het publiek werkt men bij verkiezingen met peilingen. Men probeert de doelgroep in kaart te brengen en een gemiddelde afspiegeling van deze doelgroep te benaderen om een generaal beeld te krijgen van het publieke beeld. Echter in de tussentijd groeit en/of krimpt de aanhang mede onder invloed van communicatie. Vooral de versnelde verspreiding van informatie door de opkomst van internet speelt hierin een belangrijke rol. In Amerika gaat dit zover dat aanhangers proberen middels huisbezoeken mensen te beïnvloeden op hun kiesgedrag.

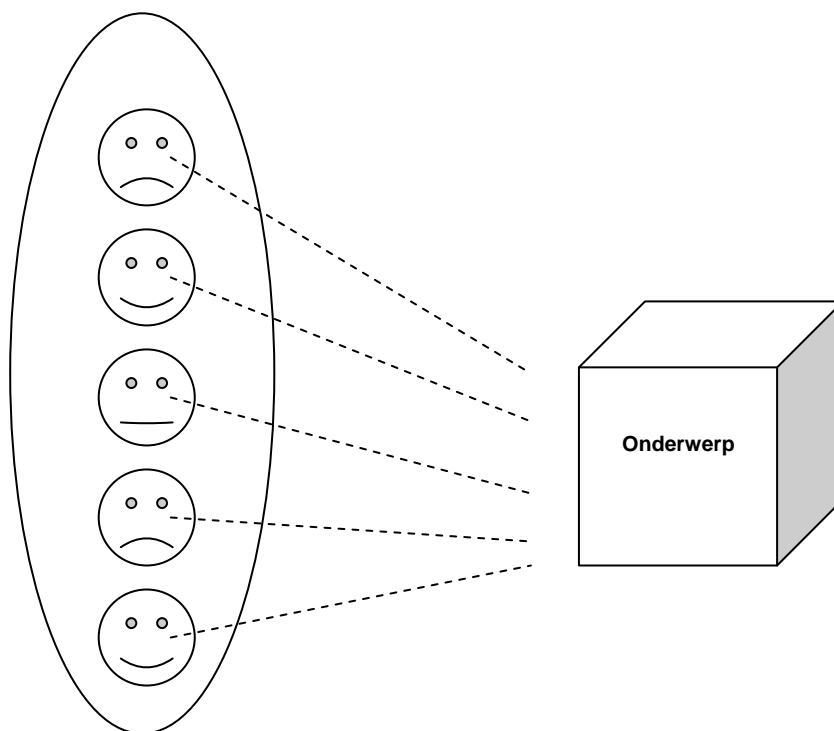


Fig. 2.2: Imago, een beeld dat een groep mensen (het publiek) heeft van een onderwerp

### *Verschillende doelgroepen*

Het publiek is meervoud en is in werkelijkheid opgebouwd uit verschillende (doel)groepen die continu van samenstelling veranderen. Allemaal individuen die op zich op te verdelen zijn op basis van verschillende selectiecriteria (leeftijd, geslacht, overtuiging, betrokkenheid enz.). En deze individuen zullen elkaar beïnvloeden middels formele en informele communicatiestromen.

## **2.3 De rol van het beeld in de vorming van een imago.**

Het imago van een product is het beeld, een meer of minder gelijkende voorstelling, dat het publiek heeft van dat product. Het is belangrijk te achterhalen hoe een beeld dat één persoon van een product heeft tot stand komt.

Een beeld is geen eenduidige voorstelling, maar een samenbundeling van meerdere persoonlijke interpretaties welke beïnvloed worden door:

- Interne/persoonlijke factoren als ratio, emotie, culturele achtergrond
- externe factoren als communicatie, ervaringen, sfeer.

### *Imago en de werkelijkheid*

Het Imago (ofwel het publieke beeld) wordt gevormd door de gemene deler van de opvattingen van de diverse individuen. Geen twee personen zullen een identiek beeld hebben. Een beeld dat een individu heeft is subjectief en wordt onder andere gevormd door de emotie, de ervaring, de omgeving, de opvattingen en de afkomst van deze persoon. Door deze mengeling van invloeden, die per persoon verschillend is, zal het beeld nooit daadwerkelijk overeen komen met de werkelijkheid. Bij een eenzijdige beïnvloeding kan het beeld zelfs noemenswaardig afwijken van de werkelijkheid. Indien dit zo is kan bij een confrontatie, middels eigen ervaring of het ontvangen van positieve informatie, met de werkelijkheid men positief dan wel negatief verrast worden. Een positieve verrassing geeft dikwijls te kennen van een gemiste kans. Blijkbaar hebben de informatiebronnen niet het juiste bericht kunnen overbrengen. Bij een negatieve confrontatie kan een grote teleurstelling ontstaan en een gevoel van bedrog geven. Deze teleurstelling kan versterkend werken in de vorming van het negatieve imago.

Wanneer een beeld bij een individueel persoon eenmaal gevormd is dient het als kader waarbinnen aanvullende informatie ontvangen wordt. Zo wordt de eigen perceptie de onbewuste waarheid totdat het tegendeel bewezen wordt. Kotler (2007) omschrijft het als volgt: Imago omvat de overtuigingen, ideeën en indrukken die iemand over iets heeft. Zo gauw mensen zich een bepaald beeld over een product hebben gevormd, zien ze alleen nog die dingen die met dit imago in overeenstemming zijn. Men moet met overtuigend bewijs van het tegendeel komen om consumenten aan hun attitudes te doen twijfelen en zich open te stellen voor nieuwe informatie. Maar het is mogelijk.

In de praktijk ontstaan er groepen van individuen die in de beeldvorming overeenkomsten hebben: de gelijkgestemden. Bij elkaar kan men bevestiging krijgen in zijn of haar beeldvorming.

### *De interne en externe factoren*

De factoren die van invloed zijn op de beeldvorming van een individu zijn op te delen in interne/persoonlijke en externe factoren. Interne/persoonlijke factoren zijn persoonsgebonden kenmerken. Deze factoren hebben te maken met invloeden uit de directe omgeving als afkomst en ervaringen welke onder andere beïnvloed worden door opvoeding en opleiding. Voorbeelden hiervan zijn leeftijd, geslacht



cultuur, interesse, ervaring, inkomen, IQ enz. De externe factoren worden aangedragen door de maatschappij waarin iemand leeft. Het zijn ervaringen die niet direct zelf beleefd worden maar aangedragen worden middels de beschikbare informatiebronnen. Voorbeelden hiervan zijn maatschappelijk ofwel culturele veranderingen, economie, politiek, klimaat, enz. De aanwezigheid en de kwaliteit van deze informatiebronnen zijn van grote invloed op de meningsvorming. Naast de bekende informatiebronnen als de krant en de televisie speelt de opkomst van de snelle communicatiemiddelen als mobiele telefonie, een rol.

#### *Continu veranderingsproces*

De in en externe factoren zijn voor een groot deel aan verandering onderhevig, wat vervolgens weer van invloed is op de beeldvorming van het individu. Dit kunnen veranderingen zijn onder invloed van bewuste processen, onder andere door het volgen van een opleiding, het lezen van de krant of het veranderen van baan, maar tevens onbewuste processen als opvoeding, leeftijd, humeur, omgeving, enz. Individuen vormen dus een beeld/mening onder invloed van interne/ persoonlijke en externe factoren, welke onder invloed van bewuste en onbewuste processen aan verandering onderhevig zijn. Daardoor is het beeld van een individu continu aan verandering onderhevig. Van Riel (2003) geeft aan dat mensen een beeld van een bepaald object vormen door ketens of netwerken van associaties, die in de loop der tijd ontstaan aan de hand van langzamerhand bij elkaar gesprokkelde prikkels. Gezamenlijk leidt dit tot een mozaïek van indrukken dat in zijn totaliteit de reputatie (imago) vormt.

#### *Het merk Mercedes*

Een voorbeeld hiervan is het imago van het merk Mercedes. Mercedes staat bekend als een degelijk Duits merk (ondanks de perikelen rond de A-klasse), maar ook als een lux en duur merk, als een grote en degelijke auto, als een gewilde auto onder de aannemers en als een auto waarin hard wordt gereden. Het merk Mercedes heeft hiermee een imago, welke bestaat uit een samenbundeling van verschillende meningen van individuen welke men van als fabrikant van het product ten voordele probeert te beïnvloeden (marketing). Daarbij is het imago niet lineair af te leiden uit het aantal personen met een eenduidige mening, maar is tevens de kracht van de mening van invloed. Indien slechts een klein deel van de individuen een krachtige mening heeft, die sterk gecommuniceerd wordt kan dit een grote invloed hebben op het imago. Een artikel in een landelijke krant kan de verkoopcijfers sterk beïnvloeden en een verkoopcampagne onderuit halen. Dit geeft tevens de sterke relatie weer tussen het imago en de kracht van de informatie voorziening.

Het imago dat gevormd is zal niet vanzelfsprekend mee veranderen met veranderingen die daadwerkelijk plaats vinden. De veranderingen moeten zichtbaar worden gemaakt voor het publiek, voor de bestaande gebruikers/bewoners, maar ook voor de buitenwereld. Pas dan zal de imagoverandering plaats kunnen vinden. Marketing en communicatie spelen hierin een cruciale rol.

### *De invloed van emotie*

Voorals in de marketingwereld wordt veel aandacht besteed aan de onbewuste kant van beïnvloeding. Voorals omdat uit onderzoek blijkt dat de mens vaak besluiten neemt op basis van emotie en niet op basis van ratio. Robberts (2005) schrijft hierover: The essential difference between emotion and reason is that emotion leads to action while reason leads to conclusion. Hill (2007) omschrijft dat de onbewuste invloeden die onze zintuigen prikkelen inspelen en op onze emotie spelen blijkbaar een grotere rol in onze besluitvormingsprocessen dan de bewuste rationele invloeden.

*Sinds Procter & Gamble over gestapt is van het communiceren van de technische eigenschappen van het product naar emotionele boodschappen steeg de jaaronzet met 17% ,Ellison uit Emotienomie, Laat emoties voor u werken, Hill (2007)*

Een kanttekening daarbij is dat de psyche van de mens vanuit zijn 'angst' voor het vreemde en verandering zoekt naar bevestiging. Een verandering, positief ofwel negatief, zal daardoor altijd met de nodige weerstand ontvangen worden. Daarnaast kan een moeizaam bereikt positief beeld weer veranderen onder invloed van incidentele negatieve in of externe factoren. Persberichten over een incidenteel negatief voorval welke een bevestiging geven in een angstervaring kunnen een wankel positief beeld teniet doen wanneer de positieve factoren in het gebied hierin niet voldoende tegenwicht kunnen bieden. Hill (2007) omschrijft dat we zaken waarnemen op een manier die ons emotioneel beschermt en ons zelfbeeld versterkt: Emoties beïnvloeden daarmee onze waarneming en belemmeren veranderingen.

## **2.4 Het belang van Imago**

Een imago is altijd aanwezig, of het nu goed, slecht, sterk of minder sterk is. Zodra individuen informatie ontvangen over een onderwerp wordt er een mening gevormd over dit onderwerp. Van Riel (2003) beschrijft het belang van het corporate image in de relatie tussen de zender (organisatie) en de ontvanger (het publiek). Een goed imago is voor een organisatie (zender) een bestaande voorwaarde om te overleven. Een positief imago is essentieel in het realiseren van een scala van bedrijfsactiviteiten. Men is onder andere beter in staat personeel te werven, een hogere prijs voor producten te vragen, eenvoudiger investeringskapitaal aan te trekken en wordt men minder snel door actiegroepen negatief benaderd. Dit onderschrijft het belang van imago-onderzoek voor organisaties.

Voor het publiek (ontvanger) is het een hulpmiddel om de werkelijkheid over het object te vereenvoudigen. Poiesz uit Van Riel (2003) huldigt de stelling dat consumenten zonder de hulp van imago moeite hebben keuzes te maken bij het aanschaffen van producten. De consument is door een gebrek aan inhoudelijke kennis minder in staat rationeel te handelen. Reputaties, ofwel imago's, zijn behulpzaam, volgens Poiesz,(1988) uit van Riel (2003) wanneer:

- De informatie op basis waarvan men besluiten moet nemen ingewikkeld, conflicterend en/of incompleet is.
- De informatie te weinig of te omvangrijk is om te beoordelen
- Er sprake is van een lage betrokkenheid
- Er sprake is van condities (bv tijdslimiet) die het beslissingsproces bemoeilijken.

*Een gunstige bedrijfsreputatie is geen op zichzelf staand doel, maar een noodzakelijke voorwaarde (dus een middel) om een goede commerciële uitgangspositie te creëren, die uiteindelijk het succes (in de meest brede zin van het woord) van de onderneming zal vergroten. Van Riel (2003)*

Dit leidt ertoe dat consumenten beslissingen nemen op basis van andere gronden als, persoonlijke ervaringen, gevoelens, incomplete informatie, symbolische processen en onbewuste processen. Images zijn behulpzaam bij het zoekproces, zodat de aandacht gericht kan worden op onderwerpen met een positief image.

Pruyn (1990) uit van Riel (2003) legt de nadruk op de toegenomen eenvormigheid van producten, merken en bedrijven en de behoefte om onderscheidend te zijn in prijs en in intrinsieke- en functionele productkarakteristieken. Daarom wordt gezocht naar mogelijkheden om meerwaarde te creëren die gebaseerd is op subjectieve, niet waarneembare productkenmerken.

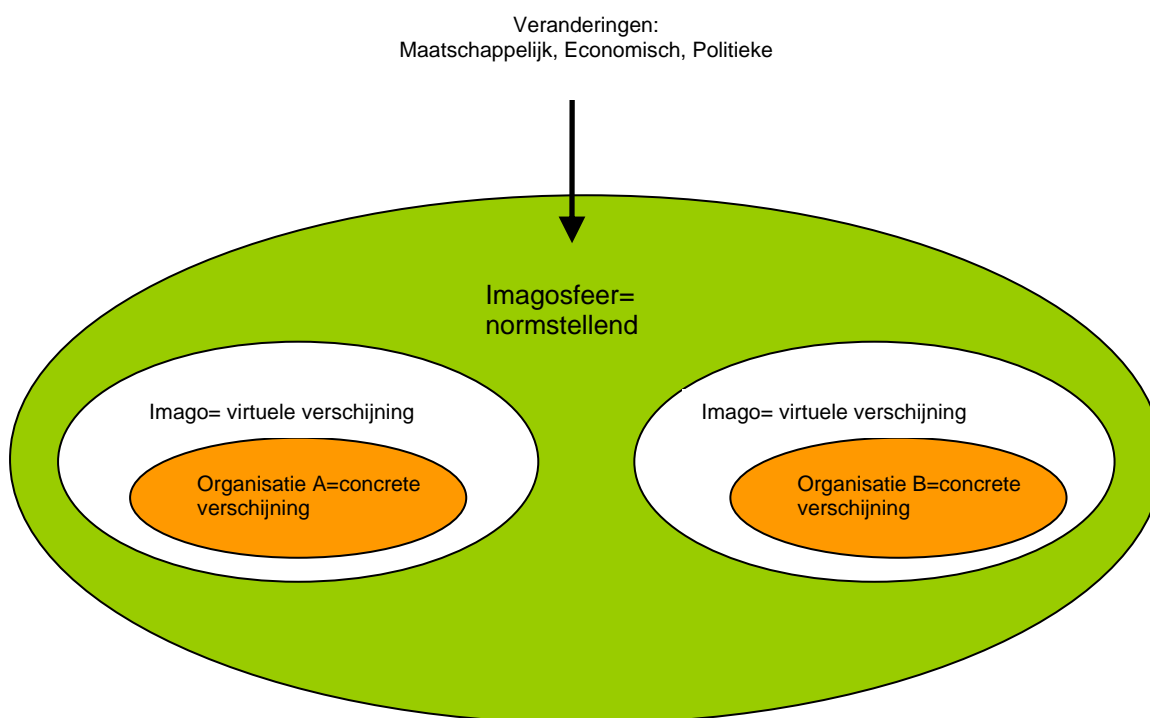


Fig 2.3 Theorie van de Imagotoop/sfeer

Van der Burg (1997) analyseert het imago vanuit de organisatie. Hij trekt daarbij een vergelijking tussen een biotoop en een imagotoop. Een biotoop is een levensruimte van een bepaalde groep organismen, aangepast aan hun milieu en onderling van elkaar afhankelijk. Bij de imagotoop is echter, onder invloed van de informatiemaatschappij en de steeds complexer wordende organisaties, een tweede toestand toegetreden. Naast de concrete verschijningsvorm bestaat ook als abstracte, virtuele organisme (het imago). Net als organismen in een biotoop moeten de organismen in de Imagotoop zich aanpassen aan het milieu (de imagosfeer). In de Imagotoop wordt elke organisatie continu beoordeeld. De oordelen worden geveld door de omgeving en worden gebaseerd op het beeld dat de omgeving van de betrokken organisatie heeft (het imago). De aard van het oordeel (positief, negatief of neutraal) is afhankelijk van de norm waaraan het beeld op dat moment volgens de beoordelaars dient te voldoen.

*Het beeld komt nooit daadwerkelijk overeen met de waarheid. Het kan zelfs fundamenteel afwijken van de waarheid. Goeddoordachte acties kunnen zich, bij een verkeerde beeldvorming, tegen je keren. Voorbeeld proces met de Brand Spar Shell. Van der Burg (2005)*

De vorming van dit (voor)oordeel gebeurt mede op basis van de informatie die de beoordelaars over de betreffende organisatie bereikt of in het verleden bereikt heeft. De omgeving waarin deze oordeelvorming plaats vindt benoemd hij de Imagotoop. Dit plaatst een startende herontwikkeling met een negatief imago bij aanvang op achterstand. Voorbeelden hiervan zijn de herontwikkeling van achterstandswijken. Door het bestaande negatieve imago, ontstaan door de sociaal economische en fysieke problemen, zullen de gefaseerde stappen in de aanpak van deze problemen bij aanvang met het nodige cynisme ontvangen worden. Men zal eerder oog hebben voor de nog aanwezige problemen dan voor de oplossingen die gerealiseerd worden.

Het milieu ofwel de Imagosfeer in de Imagotoop verandert onder invloed van interne en externe factoren:

- van buitenaf de imagotoop, door externe omstandigheden opgelegd (maatschappelijke overtuigingen, economische veranderingen, nieuwe politieke stromingen)
- van binnenuit de imagotoop, door het gedrag van het organisme
- van binnenuit de Imagotoop, door de interne verhoudingen die tussen verschillende organismen binnen de Imagotoop bestaan.

Van Riel (2003) benoemt drie elkaar beïnvloedende niveaus waarbinnen het imago gevormd wordt:

- 1 Vanuit de organisatie of het product zelf en de consument en (branding)
- 2 Vanuit de relatie tot zijn concurrent en de consument (mond op mond)
- 3 Extern opgelegde omstandigheden (politiek maatschappelijk economische kaders e.d.)

Door de opkomende invloed van de opgelegde externe factoren op de directe performance van organisaties wordt het anticiperen hierop belangrijker.

*Voorbeelden: Ontwikkende bouwer A opereert in een florerende woningmarkt en draait goede omzetten doordat kopers een woning als een goede belegging zien. Door een creditcrisis (externe factor) vermindert echter het vertrouwen van de koper en beperken de banken de mogelijkheid in het aangaan van een hypotheek. De imagosfeer van de woningmarkt verandert en de verkoop van nieuwbouwwoningen neemt sterk af. Als gevolg daarvan neemt de bouwproductie sterk af. Om te overleven gaat hij op zijn productiekosten bezuinigen en onderzoeken hoe hij zijn concurrentiepositie kan versterken. Daarbij kijkt hij tevens naar de concurrenten, (Bouwonderneming B) die in dezelfde markt (imagosfeer) opereert en anticipeert op de acties die hij onderneemt. (interne factoren).*

Van der Burg (1997) benoemt enkele redenen waarom organismen zich in de huidige maatschappij meer en sneller aan dienen te passen aan de aanwezige imagosfeer binnen een Imagotoop om erin te overleven:

- Abstracte organisaties of opgaven worden groter en complexer (de integrale opgaven) waardoor ze door de gewone individu moeilijker te overzien en doorgronden zijn. Hierdoor wordt de individu meer afhankelijk van informatiebronnen en meningsvorming van derden. De mening wordt gevormd niet op het daadwerkelijke resultaat, maar op de informatieverstrekking over het resultaat. Bij de herstructureringswijken bijvoorbeeld bestaat de integrale opgave uit de verwevenheid van de sociale, de economische en de fysieke problematiek. Alleen het fysieke deel, het renoveren en/of bouwen van nieuwe woningen is goed zichtbaar. De sociaal economische problemen krijgen echter de meeste publiciteit en hebben de meeste invloed op de beeldvorming van mensen. De positieve veranderingen hierin zijn echter doorgaans moeilijker zichtbaar te maken.
- Organisaties en processen gaan sneller en de communicatie eromheen gaat sneller onder invloed van het informatietijdperk. Er lopen ook meer processen en het is onmogelijk voor de individu alles zelf bij te houden. Individuen baseren hun mening daarvoor op informatiebronnen die onder andere via het internet rijkelijk voor handen zijn. Niet al deze informatie komt echter overeen met de werkelijkheid. Zelf deze bronnen voeden is de enige mogelijkheid eventuele negatieve berichtgevingen te onderscheppen, ofwel voor te zijn.
- Doordat de economie, maatschappij en politiek in de huidige maatschappij overwegend zelfstandig opereren en daarbij weinig of geen rekening houden met bestaande marktconforme organisaties die vaak bij grootschalige processen van hun besluitvorming afhankelijk zijn. Een bijzonder voorbeeld is de productieafspraken welke de overheid met marktpartijen heeft gemaakt met betrekking tot de woningbouw productie. Hierbij wordt niet gebouwd op basis van de marktvraag wat dikwijls kan leiden tot leegstand. Het is daarbij de vraag in hoeverre leegstand een positieve bijdrage levert aan het imago van een wijk.

Doordat men als individu in de huidige omvangrijke en onoverzichtelijke maatschappij minder grip en inzicht heeft in de werkelijke situatie (informatie uit de 1<sup>e</sup> lijn) wordt men bij de oordeelsvorming meer afhankelijk van informatiebronnen (informatie uit de 2<sup>e</sup> lijn) en velt men een oordeel op basis van de virtuele verschijning (het imago). De imagosfeer dicteert daarmee de voorwaarden waaraan de organismen moet voldoen om te overleven of succesvol te opereren. Het is dan ook noodzakelijk als organisme waar mogelijk invloed uit te oefenen op de imagosfeer en zich aan te passen aan deze imagosfeer.

Van Riel (2003) beschrijft dat organisaties op twee manieren proberen toegang te krijgen tot de primaire hulpbronnen welke van belang zijn voor de levensvatbaarheid van de organisatie, de "negotiated environment" en de "created environment". De negotiated environment betreft het onderhandelen over condities, prijs, samenwerkingsverbanden enz. met o.a. concurrenten, afnemers en toeleveranciers. De created environment betreft het oefenen van invloed op de 'nieuwe omgeving' door middel van het bedenken en pushen van spelregels, bijvoorbeeld in de politiek, die het voor de organisatie makkelijker maken om toegang te krijgen tot deze hulpbronnen. Om in dit grotere veld te kunnen opereren bundelen marktpartijen, die vaak elkaar concurrenten zijn, dikwijls hun krachten. Deze beïnvloeding vindt ondermeer plaats middels het inzetten van belangenverenigingen die op politiek en maatschappelijk niveau invloed proberen uit te oefenen. Een voorbeeld hierin is de

NEPROM en de lobbyactiviteiten die momenteel ingezet om de vastgelopen woningmarkt onder invloed van de creditcrisis met overheidsmaatregelen weer los te trekken.

Van der Grinten (2004) benoemd de hoge welvaart en het grote aanbod van producten en media als reden dat de consument meer en meer wil worden bediend. In reactie hierop investeren bedrijven meer in product vernieuwing en communicatie, leggen bedrijven onder invloed van de consument verantwoording af middels een transparant beleid met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen en investeren bedrijven in het bedrijf achter het merk, als vertrouwensfactor en imago drager voor de consument. Deze factoren leiden ertoe dat communicatie activiteiten in een organisatie, die voorheen gesplitst waren in het corporate niveau, het divisieniveau en het productniveau, onder een gezamenlijke doelstelling vallen. Daarbij zal de marketingcommunicatie, organisatiecommunicatie en interne communicatie meer op elkaar afgestemd moeten worden zodat een eenduidig imago gecommuniceerd kan worden.

*De toename van organisatiemerken betekend in de hoofden van belangengroepen steeds vaker allerlei verschillende ervaringen bij elkaar komen onder de noemer van 1 organisatie: Het tv-spotje, toelichting op de jaarcijfers, de folder, de krantenartikelen, het hoofdkantoor gebouw enz.  
Van der Grinten (2004)*

#### *Imagomanagement:*

Van der Burg (1997) is van mening dat door de snelheid in communicatie en de complexiteit van opgaven in de huidige maatschappij organisaties voor de opgave staan continu aan imagomanagement te doen. Imagomanagement is het vaststellen wat de normen van de imagosfeer en ervoor zorgen dat men aan deze veranderende normen voldoet. Het managen van het imago gebeurt daarbij in drie fasen:

- de analyse van het bestaande imago, doorlopend onderzoeken wat de externe normen zijn op de verschillende voor de organisatie relevante gebieden op basis waarop de imagosfeer voorwaarden stelt.
- de vaststelling van het gewenste imago. Doorlopend onderzoeken of het eigen beeld naar buiten de toetsing aan de normen met succes kan doorstaan
- en het veranderingsproces van het bestaande naar het nieuwe imago. Ervoor te zorgen strategisch, tactisch en technisch in staat te zijn dat beeld (indien noodzakelijk) op de gewenste termijn te kunnen bijstellen.

## **2.5 Imago, branding en identiteit**

In de wereld van de concurrentie tussen merken in de schappen van winkels probeert men op allerlei manieren de keuze van de mens te doorgronden en de klant aan een product te binden. Daarin wordt meer en meer de relatie gelegd tussen het onbewuste en het handelen van de mens. Door de invloed van het imago op de afzetpotenties van een product staat in de marketing van commerciële consumptieproducten het creëren en beïnvloeden van een imago al lange tijd in het daglicht. Het beïnvloeden van het imago van een product en merk is verregaand uitgewerkt onder de naam Branding. Dit element komt terug op het vlak van het management van een bedrijf en de bijbehorende marketing en reclame-uitingen onder de naam Corporate Branding. Volgens Kotler (2007) is branding (merkgeving) het toekennen van een merk aan producten of diensten. Een merk identificeert de bron of de maker van een product. Merken kunnen een zeker kwaliteitsniveau



uitstralen, waardoor kopers sneller en vaker een product kopen en de bereidheid hebben een hoger aankoopbedrag te betalen voor een product.

Een imago kan gecreëerd worden als een wensbeeld. Indien het beeld en het werkelijke resultaat echter geen of erg weinig overeenkomsten hebben of de overeenkomsten erg lang op zich laten wachten is het imago gebaseerd op een luchtbel. De kans is groot dat deze luchtbel op een moment uiteen spat wat een negatief beeld kan achterlaten. Hoe groter het verschil tussen het imago en de werkelijkheid hoe heftiger de reactie bij teleurstellingen. Om dit risico te voorkomen wordt in de brandingtheorieën gestart vanuit de identiteit van het product.

Branding gaat uit van het opsporen van de kernwaarden van een product, de specifieke waarden die kenmerkend zijn voor een product en die gezamenlijk de merkidentiteit vormen. Deze kernwaarden kunnen bestaan uit fysieke componenten, functionele componenten en culturele componenten en de specifieke combinatie en relatie tussen die kernwaarden maakt het merk onderscheidend ten opzichte van andere merken: de identiteit.

Van Dale

NL: *identiteit*

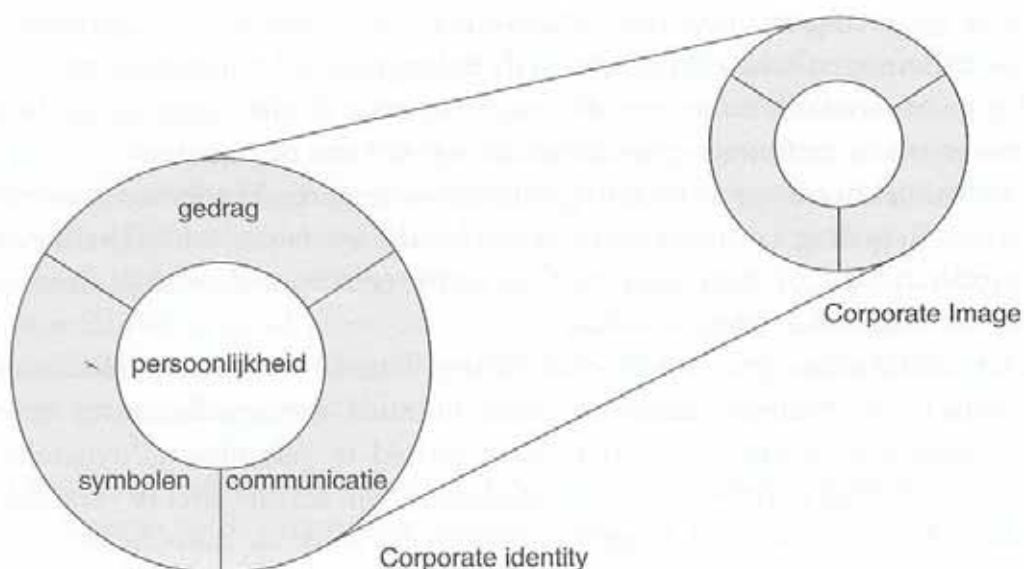
Definitie: *(Nederlands) eenheid van persoon of wezen, volkomen overeenstemming, eigen karakter, het individuele kenmerk.*

Van Riel (2003) omschrijft de identiteit in relatie met het functioneren van een organisatie. Hij ziet identiteit als een reeks kenmerken die door leden van de organisatie als karakteristiek worden gezien voor de organisatie. Deze kenmerken worden gecommuniceerd naar in en externe doelgroepen;

- Gedrag (product, dienst, maatschappelijk ondernemen enz.)
- Communicatie (alle doelgroepen intern en extern)
- Symboliek, ofwel persoonlijkheid (logo's, symbolen, huisstijl, bedrijfsnaam).

Deze drie onderdelen vormen de corporate identiteitsmix.

Fig 2.4 Schema (Birkigt&Stadler,1986) Van Riel Identiteit en Imago



De communicatie, de symboliek en het gedrag van de onderneming zijn de vormen waarin de persoonlijkheid van de onderneming zich uitkristalliseert. Het zijn de uitingsvormen die gezamenlijk de persoonlijkheid van de organisatie vormen. Het imago ofwel de reputatie van een onderneming is, volgens Birkigt en Stadler (1986) uit van Riel (2003), op zijn beurt weer een afspiegeling van de organisatie-identiteit van de onderneming.

Van Riel (2003) voegt daar nog een aantal elementen aan toe: De invloed van omgevingsfactoren (lokale karakteristieken, gedrag van concurrenten, sociodemografische trends etc.)

- Het Imago of reputatie is niet een doel op zich, maar een middel dat bijdraagt aan de bedrijfsprestaties.
- De wederkerige invloed tussen de verandering van gedrag, communicatie en symboliek en die op haar beurt de drijfveer is van de IC mix.
- Onderscheid in statische (bv cultuur is langzaam groeiende en langzaam te veranderen) en dynamische (bv. Symbolen en communicatie zijn snel te veranderen) identiteitsfactoren.
- Gedrag heeft een veel grotere impact op de beeldvorming dan communicatie en symboliek op de reputatie van een bedrijf (verhouding 90:10).

Hij past vervolgens het schema aan.

Schot (2004) benoemd vijf punten die een organisatie een uniek imago kunnen geven. Deze punten komen voort uit de identiteit van de organisatie:

- Consistentie: uit alles wat je doet of zegt moet hetzelfde blijken.
- Authentiek; wat je doet moet een eigen herkenbaarheid hebben
- Zichtbaar: het moet niet verborgen of impliciet zijn
- Transparant: het moet helder zijn
- Onderscheidend: er moet een verschil zijn ten opzichte van anderen die een gelijksoortige dienstverlening hebben.

Schot (2004) concludeert uiteindelijk dat een positief imago wensbaar is, maar niet maakbaar. Het is wel mogelijk middels een gestructureerd managementaanpak het toeval waar mogelijk uit te sluiten. En het is mogelijk voorwaarden te creëren voor je organisatie zodat je zichtbaar en herkenbaar bent. De identiteit is daarbij het sterkste wapen en een goed imago is dan zeer waarschijnlijk.

## 2.6 Het belang van communicatie

Het imago dat gevormd is zal niet vanzelfsprekend mee veranderen met veranderingen die daadwerkelijk plaats vinden. Uit de theorieën van de Imagotoop kan zelfs geconcludeerd worden dat het imago sturend kan zijn op de wijze waarop organisaties opereren, processen doorlopen worden, de nodige investeringen aangetrokken kunnen worden en welke resultaten daarbij behaald worden. Het imago is echter niet te sturen, maar alleen te beïnvloeden. Marketing en communicatiemiddelen spelen hierin een cruciale rol.

### *Corporate Communication*

Van Riel (2003) beschrijft in het kader van Corporate Communication de vorming van een imago onder invloed van directe en indirecte ervaringen. De beeldvorming komt tot stand in een speelveld waarbij de zender en de ontvanger een rol spelen. Directe ervaringen worden gevormd door ervaringen met producten of diensten, de kwaliteit ervan, de prijs/ kwaliteit verhouding en de geleverde service. Dit zijn de voor de

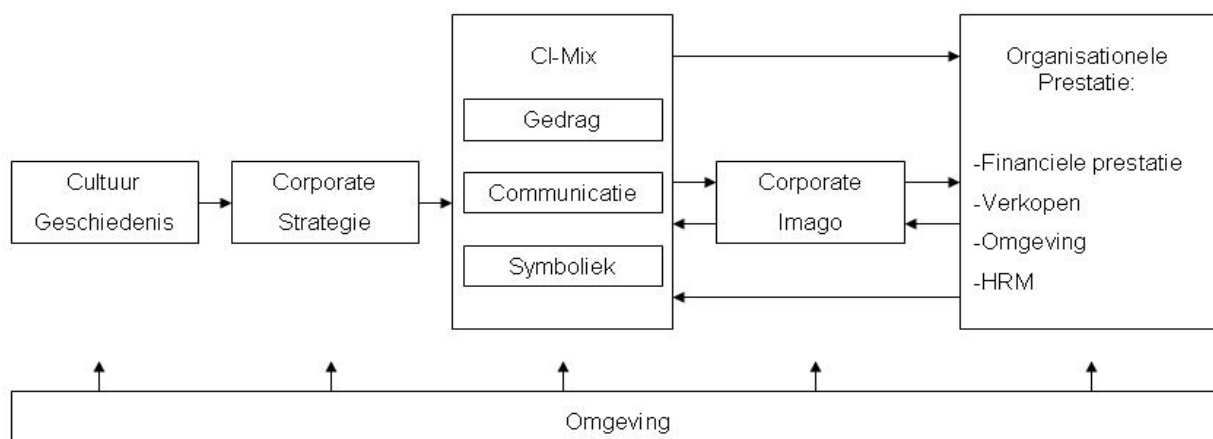


zender beheersbare factoren. De indirecte ervaringen zijn niet te beïnvloeden door de organisatie en vormen de onbeheersbare factoren.

De indirecte ervaringen worden met name bepaald door de soort en hoeveelheid van informatie die het publiek (de ontvanger) ontvangt. Bromley (2000) uit van Riel (2003) spreekt in dit verband van drie niveaus van informatieverwerking:

- 1 informatieverwerking op primair niveau (gebaseerd op persoonlijke ervaring)
- 2 informatieverwerking op secundair niveau (gebaseerd op wat vrienden en collega's over een organisatie of product zeggen)
- 3 informatieverwerking op tertiair niveau: massamediale informatie, waaronder betaalde (reclame) en onbetaalde informatie (publiciteit)

Fig 2.5 Aangepast model: De relatie tussen organisatie-identiteit en corporate image in een ruimer perspectief. Van Riel Identiteit en Imago



Volgens van Riel (2003) is Corporate Communication een visie waarop organisaties strategische invulling kunnen geven aan de drie hoofdvormen van communicatie;

- managementcommunicatie/lijncommunicatie: Alle managementlagen binnen een organisatie zullen communicatie moeten benutten om intern een gemeenschappelijk beeld te ontwikkelen over de organisatie, vertrouwen in de leiding en organisatie te houden, veranderingsprocessen te initiëren en te sturen, de identificatie van medewerkers met hun eigen bedrijf te kunnen versterken. Pincus, Robert, Rayfield & DeBonis 1991 uit van Riel (2003)
- marketingcommunicatie: vormen van communicatie die behulpzaam zijn bij het ondersteunen van de verkoop van merken product- of dienstenniveau.
- organisatiecommunicatie. Gericht op corporate doelgroepen, doelgroepen waarmee men vooral op een indirecte manier een afhankelijkheidsrelatie heeft.

De management- en organisatiecommunicatie worden dikwijls samengebondeld onder de term Public Relations. Alle communicatieve communicatie-uitingen gezamenlijk vormen het beeld dat men van een organisatie heeft. Het uiteindelijke beeld dat bij de ontvanger wordt opgeroepen moet volgens Nowak & Phelps, (1995) uit van Riel (2003) consistent zijn en mag vooral geen interne tegenstrijdigheden bevatten. Door alle communicatieve uitingen op elkaar af te stemmen draagt men een eenduidige en consistente boodschap uit.

Van Riel (2003) geeft aan dat de strategie van een organisatie en de aard en de kloof tussen identiteit en imago bepalend zijn waarop een organisatie een “verhaal” (*Sustainable Corporate Story*) kan bouwen dat als rode draad kan dienen voor alle vormen van communicatie die men wenst te hanteren. Dit verhaal kan vervolgens doorvertaald worden naar de verschillende doelgroepen. Daarbij onderscheidt hij een viertal doelgroepen die bereikt moeten worden:

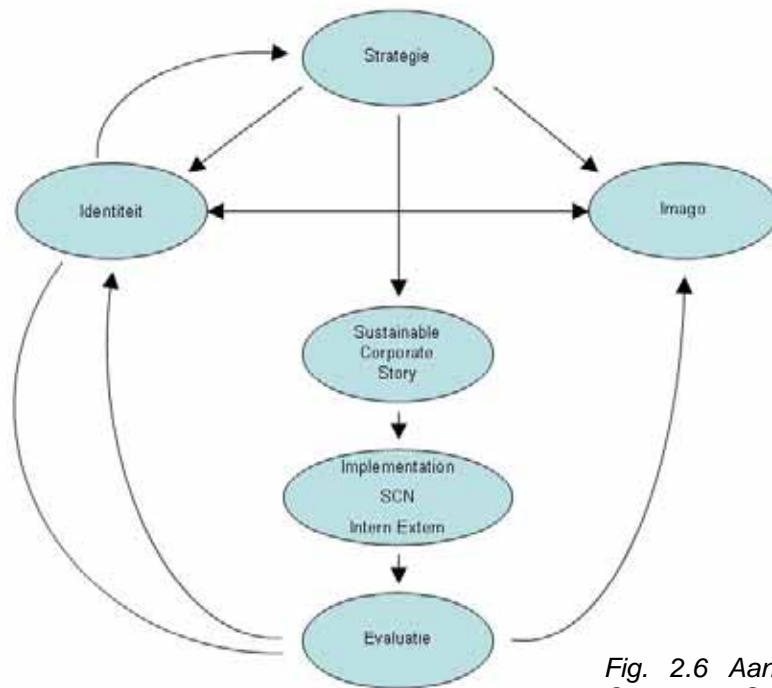


Fig. 2.6 Aangepast model: Sustainable Corporate Story: Van Riel, Identiteit en Imago

- Investors relations (financiële doelgroepen)
- Employers (interne communicatie naar de eigen medewerkers)
- Experience marketing (klanten)
- Issues management (groepen waarmee men te maken heeft bij crisis, externe communicatie)

Daarnaast benadrukt hij dat niet alleen de inhoud van de boodschap, maar ook de wijze van overbrengen essentieel is. De organisatie van de communicatie is dus essentieel voor het slagen ervan.

Bij Corporate Communication wordt gewerkt vanuit de driehoek corporate strategy-identity -reputation. Men ontwikkelt gezamenlijk 'GPV's (Gezamenlijke vertrekpunten) die worden afgeleid uit de gekozen strategie, in relatie tot de feitelijke en gewenste bedrijfsidentiteit en de bedrijfsreputatie.

*Aan dit streven naar afstemming ligt de veronderstelling ten grondslag dat een samenhangend communicatiebeleid een positieve bijdrage levert aan het verkrijgen van een gunstig imago voor de collectiviteit, die verantwoordelijk is voor het totale ondernemingshandelen.*

*Van Riel (2003)*

## 2.7 Samenvatting en casestudievragen

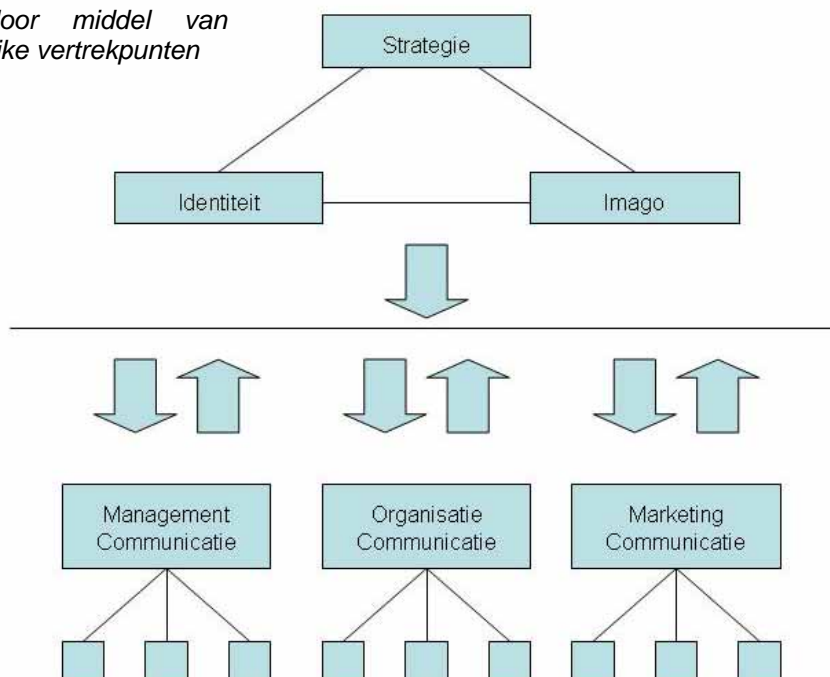
Imago is het suggestieve beeld, dat “het publiek” heeft van een onderwerp. Het publiek is een groep individuen, eventueel geselecteerd als doelgroep op basis van overeenkomstige kenmerken. Het beeld is de gemene deler van de suggestieve interpretatie van het publiek. De beeldvorming van de individuen wijzigt continu onder invloed van interne en externe factoren, waardoor een meting van het imago slechts een momentopname is.

Een imago dat gevormd is zal niet vanzelfsprekend mee veranderen met de werkelijke veranderingen omdat:

- de suggestieve interpretatie nooit overeen komen met de werkelijkheid,
- het individu continu op zoek naar de bevestiging van zijn suggestieve beeldvorming en naar gelijkgestemden die deze beeldvorming onderschrijven,
- de werkelijke veranderingen, ondanks ingezette communicatiemiddelen, niet altijd zichtbaar zijn,
- een imago kan alleen beïnvloed worden en niet beheerst worden.

Dit bemoeilijkt het sturingsproces van een imago.

Fig. 2.7 Aansturen van de totale communicatie door middel van gemeenschappelijke vertrekpunten



Een positief imago is essentieel om te overleven. Het creëert de mogelijkheid tot het aantrekken van personeel, investeringskapitaal en het creëert markt vraag en hogere prijzen en een groter maatschappelijk draagvlak. Daarbij helpt het imago, in de

huidige snelle, omvangrijke, complexe maar kritische welvaartsmaatschappij individuen met het maken van keuzes wanneer:

- de informatie ingewikkeld, incompleet en/of conflicterend is,
- de informatie te weinig of te omvangrijk is,
- er sprake is van een lage betrokkenheid
- onder druk van de snelheid keuzes gemaakt moeten worden.
- er sprake is van eenvormigheid van producten.

Individen vormen in deze situaties hun mening minder op de werkelijke situatie en meer op de indirecte informatiebronnen. Deze mening wordt vervolgens sneller en krachtiger gecommuniceerd onder invloed van de opkomst van de informatietechnologie. De virtuele verschijningsvorm (imago), dicteert daarmee de voorwaarden waaronder producten, bedrijven of projecten kunnen opereren. Het is daarvoor wenselijk waar mogelijk invloed uit te oefenen op het imago middels het meten en beïnvloeden van het imago; imagomanagement.

Marketing en communicatie spelen een cruciale rol bij het beïnvloeden van het imago. Daarbij is het van belang op alle marketing- en communicatieniveaus binnen organisaties een eenduidige en consistente boodschap te communiceren welke geen tegenstrijdigheden bevat en dicht bij de identiteit van de organisatie blijft. Idealiter zou het imago overeen komen met de identiteit. In werkelijkheid is dit echter (bijna) nooit het geval. Het Imago (reputatie) van een onderneming is alleen een meer of minder gelijkende afspiegeling van de organisatie-identiteit. Middels branding probeert men vervolgens invloed uit te oefenen op het imago.

#### *Casestudievragen:*

In de onderzoekscases zal gekeken worden naar de invloed van het imago in gebiedsontwikkeling. Bij de casestudie zal gekeken worden,

of men zich bewust is van:

- de invloed van een positief imago op een positieve performance van een gebiedsontwikkeling.
- de context (interne en externe factoren) waarbinnen een imago van een gebiedsontwikkeling tot stand komt.

en

- men bij gebiedsontwikkeling bewust probeert te sturen op een positief imago en op welke wijze men dit doet (imagomanagement)
- men daarbij uitgaat van de identiteit van het gebied
- of men daadwerkelijk het imago meet tijdens het gebiedsontwikkelingsproces

en men in de communicatieactiviteiten

- stuurt op duidelijkheid en het communiceren van een beeld dat dicht bij de werkelijkheid staat
- stuurt op het communiceren van een eenduidige boodschap door alle organisatielagen heen.

---

Het imago van een stedelijke gebiedsontwikkeling.  
Over het ontstaan en het beïnvloeden van een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.

## Hoofdstuk 3 :

### Imago en stedelijke gebiedsontwikkeling

#### 3.1 Inleiding

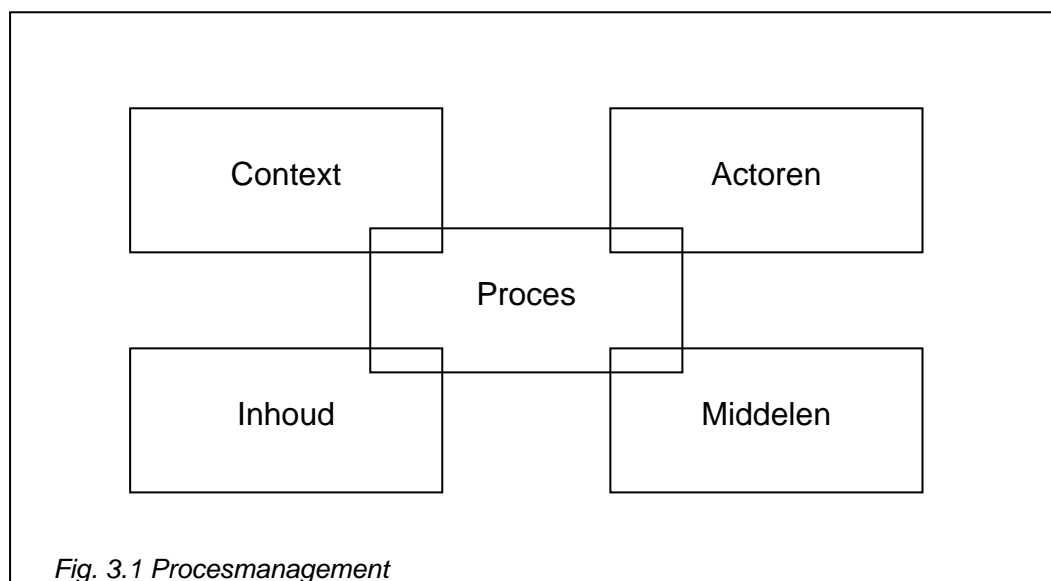
Dit onderzoek richt zich op het imago van de gebiedsontwikkeling. Daarmee verandert de omschrijving in:

***Het imago van een gebiedsontwikkeling is het beeld, een meer of minder gelijkende voorstelling, dat het publiek heeft van een gebiedsontwikkeling.***

In dit hoofdstuk zal een nadere omschrijving gegeven worden van gebiedsontwikkeling en de relatie gelegd worden met de aspecten van het imago die van invloed zijn op gebiedsontwikkeling.

#### 3.2 De Stedelijke gebiedsontwikkeling

Bij stedelijke gebiedsontwikkeling zijn proces en inhoud sterk met elkaar verbonden en daarbij worden deze beide onderdelen beïnvloed door een zeer divers krachtenveld van belangen. Bij het sturen van dit proces zal geanticipeerd moeten worden op deze complexe procesgang. Het is een proces waarbij een interactie



plaats vindt tussen verschillende schaalniveaus, belangen, beleidssectoren/vakdisciplines en middelen. De Zeeuw (2007) beschrijft gebiedsontwikkeling als een te doorlopen proces: het is de kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen met het oog op de (her)ontwikkeling van een gebied. Teisman (2005) en de Zeeuw (2007) onderkennen in hun theorieën, naast de rol van de consument, de invloed van de grote diversiteit aan belangen en partijen welke betrokken zijn bij een gebiedsontwikkeling en de grillige gevolgen welke deze kan hebben op de haalbaarheid van deze ontwikkelingen. Het beeld dat deze partijen hebben van de ontwikkeling (het imago) is onder meer van grote invloed op de procesgang, de financiële middelen, de snelheid en de besluitvorming. Sturen in dit

type systemen betekent volgens Teisman (2005), het accepteren van en omgaan met onzekerheid.

Het grote aantal invloedsfactoren in gebiedsontwikkeling wordt ingegeven door de samenkomst van de diverse partijen/actoren, (beleidssectoren, markt, overheid en burgers) met soms versterkende en soms tegenstrijdige belangen. Teisman (2005) geeft dit als oorzaak dat gebiedsontwikkeling geen lineair proces is, maar een proces van onderzoeken, aftasten, sturen, acties uitzetten, vallen en opstaan, aanpassen en doorgaan enz. Van 't Verlaat, (2003) omschrijft stedelijke gebiedsontwikkeling als het actief ingrijpen door overheden en andere organisaties op de ontwikkeling van stedelijke gebieden. Dit met als doel dat steden zich blijven aanpassen aan nieuwe maatschappelijke eisen en behoeftes. Hij omschrijft het proces van gebiedsontwikkeling als een integraal proces. De integraliteit wordt daarbij vooral gedefinieerd door het sector en facet overschrijdende karakter/de integratie van vele functies, de actieve betrokkenheid van relevante actoren en de integratie van dit alles in een proces, waarbij het komen tot een optimalisatie van ruimtelijke kwaliteit, markt-kwaliteit en middelen, in onderlinge samenhang, een belangrijke rol speelt. Stedelijke gebiedsontwikkeling bestaat daarbij uit een optelsom van de ingrediënten: context, inhoud, actoren en middelen die samenkomen in een proces.

Stedelijke gebiedsontwikkeling speelt zich af in een context die zeer bepalend is voor de wijze van ingrijpen. Daarbij gaat het niet alleen om ruimtelijke ontwikkeling, maar de combinatie van ruimtelijke, economische, sociale en andere ontwikkelingen. Deze context dient als uitgangspunt voor het stedelijk beleid en het stedelijke management. Daarnaast is er nog de beleidscontext op hogere schaalniveaus en andere randvoorwaarden zoals bijvoorbeeld juridische kaders, bestuurlijke randvoorwaarden en technische randvoorwaarden. De inhoud van stedelijke gebiedsontwikkeling richt zich op het creëren van ruimtelijke constellaties waarbinnen verschillende functies (wonen, werken etc.) zich goed kunnen ontwikkelen tot een samenhangend en geïntegreerd geheel. De context is zeer bepalend voor de inhoud omdat ruimtelijke en maatschappelijke effecten, zoals sociale, politieke, economische, ecologische en sociaal-culturele aspecten, zeer bepalend zijn voor de inhoud van de projecten. Naast het inhoudelijke speelveld is er ook sprake van een veelheid aan actoren (partijen) die met hun verschillende belangen en rollen invloed uitoefenen op het proces en daarmee ook verantwoordelijk zijn voor de inhoudelijke invulling van de stedelijke gebiedsontwikkeling. Cruciaal is dat deze partijen zodanig

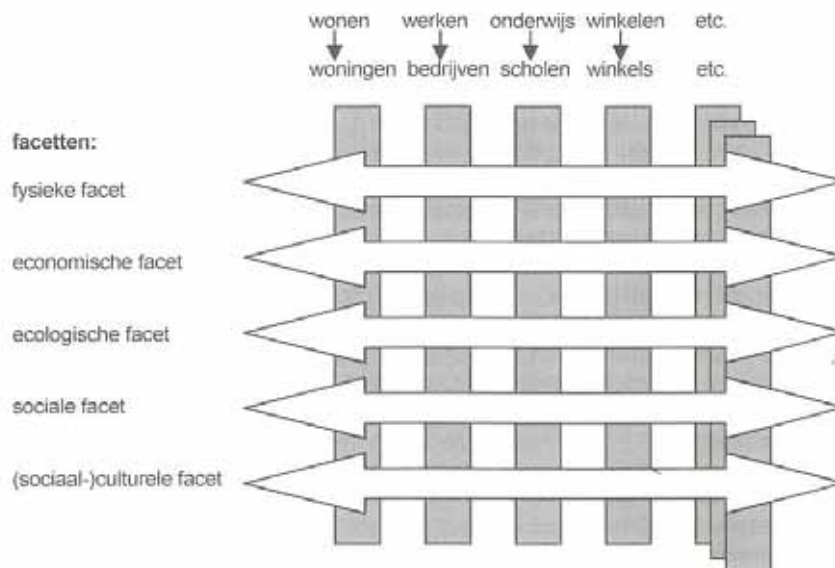


Fig 3.2 Sectoren en facetten



bij het proces betrokken worden dat dit tot het gewenste resultaat van stedelijke gebiedsontwikkeling leidt. Zonder het op de juiste wijze aanwenden van de middelen leidt stedelijke gebiedsontwikkeling niet tot het gewenste resultaat. Het gaat hierbij ook om de met de nodige kennis en kunde om een stedelijke gebiedsontwikkeling tot een goed einde te brengen, met oog voor de ruimtelijke en maatschappelijke effecten van de ingrepen. De inhoud van de stedelijke gebiedsontwikkeling vloeit in hoge mate voort uit de context en wordt geïncorporeerd in het proces van stedelijke gebiedsontwikkeling. Tijdens dit proces is de opgave om te komen tot een optimalisatie tussen de elementen ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen. Dit alles moet middels adequaat procesmanagement tot de gewenste resultaten leiden.

#### *Sectorale en facetmatige aspecten:*

Van 't Verlaat (2003) maakt binnen een stedelijke gebiedsontwikkeling onderscheid in sectorale en facetmatige aspecten. De sectorale aspecten hebben betrekking op de afzonderlijke functies, zoals wonen, werken of recreëren. Deze zijn echter weer onder te verdelen in deelfuncties als winkelen, onderwijs volgen, enz. Deze functies komen tot uiting in een scala van gebouwde entiteiten welke weer onder te verdelen zijn in deelsectoren zoals bij woningen in appartementen, eengezinswoningen, vrijstaande villa's enz. Bijna al deze sectoren vertegenwoordigen een markt van vraag en aanbod. Naast deze sectorale functies zijn er ook nog andere elementen zoals infrastructuur en functies ten behoeve van waterberging. Wat zich in een bepaald gebied aan functie manifesteert is afhankelijk van de mogelijkheden die de deelmarkten bieden, het beleid en de infrastructurale ontsluiting. Deze mogelijkheden vloeien voort uit de context van maatschappelijke ontwikkelingen. De facetmatige aspecten doen zich voor binnen alle sectoren van de stedelijke gebiedsontwikkeling en lopen dwars door alle sectoren heen. Er kan een globaal onderscheid gemaakt worden in fysieke, economische, ecologische, sociale en culturele facetten. Het fysieke aspect heeft betrekking op de tastbare verschijningsvorm van functies in het gebied. Het economische facet heeft betrekking op de structuur van met elkaar samenhangende economisch activiteiten in het gebied. Het ecologische facet heeft betrekking op duurzame kwaliteit en het sociale aspect heeft betrekking op de structuur van met elkaar samenhangende sociale relaties in het gebied.



Fig 3.3 [www.denhaagzuidwest.nl](http://www.denhaagzuidwest.nl)

### **3.3 De rol van imago in de gebiedsontwikkeling**

Uit de omschrijvingen van Van t Verlaat, Teisman en De Zeeuw kan afgeleid worden dat het bij gebiedsontwikkeling gaat om het doorlopen van een proces, met een diversiteit aan actoren en belangen, met als doelstelling het in weergave doen veranderen van een totaalproduct, het gebied, zodat waardecreatie kan ontstaan. Deze gebiedsverandering komt tot stand door het inzetten van verschillende fysieke of niet fysieke deelprojecten. De inbreng van deze deelprojecten resulteert in veranderingen op het vlak van de deelfacetten, fysiek, economie, sociaal enz., van de verschillende sectoren. Een voorbeeld hierin is de uitbreiding van een winkel-



gebied met een deelproject wonen boven winkels. Dit project heeft invloed op de economische performance van het winkelaanbod en op de werkgelegenheid in het gebied, maar tevens op het woningaanbod, op de fysieke performance van het gebied en op de sociale structuur binnen het gebied. Al deze veranderingen zullen in meer of mindere mate, mede onder invloed van communicatieactiviteiten, opgemerkt worden door het publiek en hebben invloed op het imago van het gebied. Waarschijnlijk zal alleen indien deelprojecten binnen een gebiedsontwikkeling op inhoud, fasering en marketing, op de kenmerken van het bestaande gebied, op de projecten onderling en op de omgeving afgestemd worden, het gebied een positiever imago met een grotere aantrekkingskracht op doelgroepen krijgen. Deze afstemming is van belang omdat niet alle veranderingen per definitie een positieve bijdrage leveren. Daartegenover staat dat een goede afstemming, door de wederzijdse versterking, kan resulteren in een meer dan evenredig effect op de aantrekkingskracht, wat tot Gentrification kan leiden. Bijzonder is dat deze afstemming na een eerste impuls in het gebied in meer of mindere mate onder invloed van marktwerking vanzelf plaats kan vinden.

### **Den Haag Zuidwest**

*In de praktijk is men zich niet altijd bewust van de invloed van het imago en welke factoren van invloed zijn op het imago. Een voorbeeld hierin is de herstructurering in Den Haag Zuidwest. De verschillende corporaties ontwikkelen projecten waarbij echter de verkoop van de woningen enkele jaren geleden al sterk achter bleef. Dit resulteerde in stagnerende projecten. Vooral in de appartementenmarkt bleek een overaanbod aanwezig te zijn. Per jaar werden enkele honderden appartementen opgeleverd terwijl uit onderzoek bleek dat er slechts een marktruimte was van ca veertig nieuwbouwappartementen per jaar. Maar ook de afzet van eengezinswoningen bleef een probleem. Corporaties beconcurrerden elkaar, waardoor de markt zwak bleef.*

*Maar waarom verliep de afname van woningen in het 500 meter verderop gelegen veel minder groene en ruime Wateringseveld wel voorspoedig? En waarom werden in dat gebied veel hogere verkoopprijzen gerealiseerd dan in Den Haag Zuidwest? Den Haag ZuidWest is een ruim opgezette wijk met veel groen, veel ruimte en veel voorzieningen. De naam ZuidWest heeft echter als herstructureringswijk een negatiever imago. Bij de Hagenaars is te weinig bekend wat de kwaliteiten zijn die in de wijk aanwezig zijn. In 2002 is om dit probleem te verhelpen een gebiedscampagne opgezet voor heel Den Haag Zuidwest, met als thema Ruimte. De vraag is echter of deze campagne in korrelgrootte (groot!) aansluit bij het begrippenkader van de Hagenaar en of het thema Ruimte aansluit bij het inlevingsvermogen van de Hagenaar. Daarnaast waren bij de start van de campagne al enkele projecten in opleverfase zodat geconcludeerd kan worden dat de projecten vormgegeven zijn op basis van een stedenbouwkundig plan en niet op een integraal ontwikkelingsplan. De marktwensen van de beoogde toekomstige gebruikers waren niet voldoende geïntegreerd. Het zou wenselijk zijn om deelgebieden in Den Haag ZuidWest in ontwikkeling te nemen met een voor de Hagenaar overzichtelijke korrelgrootte en een eigen imago. De eigendomsstructuur in de wijk met vrij kleine projecten (ca 100 tot 200 woningen) resulteert er echter in dat dit een samenwerking vraagt van de diverse corporaties per deelgebied, in fasering en een financiële verevening in een gebied. Deze samenwerking heeft men in aanvang wel ingezet, maar is in de onderhandelingen tussen corporaties stukgelopen.*

*Den Haag Zuidwest is een initiatief van Haag Wonen, Staedion en Vestia en de gemeente Den Haag*

### Gentrification:

In basis heeft men bij elke gebiedsontwikkeling de ambitie het creëren van een sterke of minder sterke mate van Gentrification. Gentrification heeft vaak betrekking op binnenstedelijk verhuisgedrag van de hogere welstandsklassen naar een woongebied waardoor sprake is van een revitalisering van buurten. Gentrification is een Engelse term voor de opwaardering van een gebied op sociaal, cultureel en economisch gebied. Dit gaat vaak gepaard met een imagoverandering in positieve zin en met een stijging van de prijzen van het vastgoed. Een dergelijk proces heeft plaats gevonden in de wijk De Jordaan in Amsterdam. Bij Gentrification heeft de waardeontwikkeling/ opwaardering het gevolg dat sociaal sterkere doelgroepen van buiten de wijk aangetrokken worden, waardoor de populariteit van het gebied stijgt. In de meest positieve gevallen is Gentrification een Self Fulfilling Proces. Wanneer de groei in populariteit is ingezet trekt dit nieuwe sociaal sterkere doelgroepen die vervolgens de populariteit van het gebied weer versterken.

*De term gentrification verwijst naar het begrip 'gentry', de aanduiding voor niet-aristocratische Engelse grondbezitters ('people of good social position next below the nobility' vgl. Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English).*

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

In elk gebiedsontwikkelingsproces waarbij men een imagoverandering nastreeft anticipeert men op het ontstaan van een sterk of minder sterk Gentrification proces onder invloed van een sterker wordend Imago. Zowel Gentrification als imago zijn ontwikkelingen die te beïnvloeden zijn, maar zich niet direct laten sturen. Gentrification is daarbij het daadwerkelijk handelen en reageren van doelgroepen welke onderdeel zijn van "het publiek" op basis van het groeiende Imago. Dit handelen, heeft een aantrekkende werking op andere, sterkere doelgroepen.

Bij doelgroepen wordt niet alleen de afnemers van de te realiseren vastgoed bedoeld, maar publieksgroepen die korte of langere tijd aanwezig zijn in het gebied.



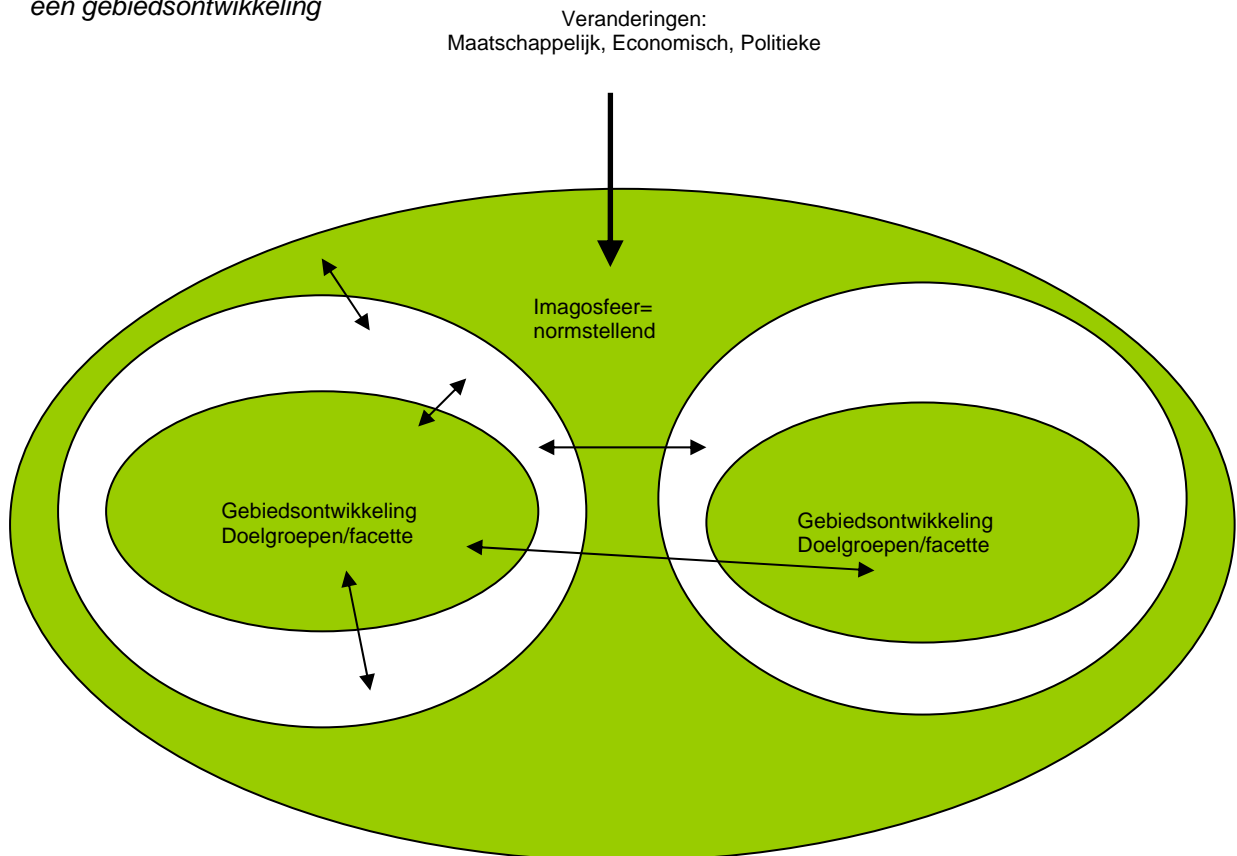
Fig 3.4 De Jordaan

Daarbij valt te denken aan bezoekers (uitgaan, voorzieningen, winkelend publiek en toeristen) arbeidskrachten/-werknemers, ondernemers, studenten en bewoners enz. Elke fase in het ontwikkelingsproces heeft een aantrekkingskracht op een compositie van doelgroepen die gezamenlijk invloed uitoefenen op de aantrekkingskracht van het gebied. Dit gegeven is vaak de aanleiding dat bij een gebiedsontwikkelingsproces ook tijdelijke initiatieven ontplooid worden als evenementen, horeca/ uitgaansgelegenheden of andere activiteiten. Voorbeelden hiervan zijn Hotel New York op de Kop van Zuid (Rotterdam), de Caballero-fabriek op de Binckhorst en de KPNhallen op Laakhaven West (Den Haag). Maar ook andere activiteiten als wijkfeesten, braderieën, kunstmanifestaties en sportactiviteiten kunnen hierin een belangrijke rol vervullen. Deze activiteiten kunnen extra

aandacht op het gebied vestigen en genereren een aantrekkingskracht op de doelgroepen. Daarbij vormen deze activiteiten vaak een symbool dat er veranderingen gaande zijn in het gebied. Deze activiteiten hebben daarmee invloed op het imago van het gebied.

Volgens Ley (1980). Is Gentrification een proces dat de herontwikkelingskansen van een wijk kan versterken. Volgens het onderzoek van Bosscher (2007) kan er een Gentrification proces ontstaan wanneer de wijken divers zijn, er pioniers wonen en er een tolerante sfeer heerst en er zal historisch of karakteristiek vastgoed aanwezig moeten zijn. Daarnaast zijn aspecten als ligging in de van de wijk en dient de wijk een goed imago te hebben. Uiteindelijk zal er een grote kans op waardeontwikkeling mogelijk moeten zijn, doordat de aanvangshuren een koopsommen op een laag stedelijk gemiddelde liggen. Daarbij hoeven niet alle factoren tegelijk voor te komen, maar de mate waarin deze kenmerken voorkomen, geeft wel aan in hoeverre Gentrification kansrijk is.

Fig. 3.5 Imagotoop van een gebiedsontwikkeling



#### *De imagotoop van een stedelijke gebiedsontwikkeling*

De omgeving waarbinnen het imago in een gebiedsontwikkeling tot stand komt is een breed omkaderd begrip. Het kan gezien als de imagotoop met de daarin heersende imagosfeer zoals in hoofdstuk 2 omschreven theorie van Van der Burg (1997). Bij stedelijke gebiedsontwikkeling is de invloedssfeer van het imago te onderscheiden in

- Het niveau van de gebiedsontwikkeling in relatie tot andere gebiedsontwikkelingen en de normstellende invloedssfeer die onder invloed van veranderingen in de maatschappij, de economie en de politiek, van kleur veranderd. Hieronder vallen bijvoorbeeld de veranderde woningmarktsituatie

onder invloed van de creditcrisis, de opkomende maatschappelijke normstelling tot milieubewust bouwen ten behoeve van het tegengaan van het opwarmen van de aarde en de tendens om geen grootschalige sloop nieuwbouw toe te passen, maar meer maatgericht te herstructureren gericht op de sociaal economische problemen.

- Het niveau van de gebiedsontwikkeling met de verschillende fysieke en niet fysieke deelprojecten en de onderlinge relatie tussen deze projecten in fasering, doelgroepen en afzet. De relatie tussen fysieke en maatschappelijke projecten in de herstructureringswijken is hierin een sprekend voorbeeld.
- Het niveau van de deelprojecten en de effecten op de deelfacetten van de verschillende sectoren in het gebied in relatie tot concurrerende gebiedsontwikkelingen, bijvoorbeeld in het aantrekken van doelgroepen en gebruikers of het aantrekken van financiële middelen. Dikwijls is er sprake van meerdere gebiedsontwikkelingen in één stad of zelfs concurrentie tussen steden. Voorbeeld hiervan is de concurrentiestrijd in het aantrekken van de creatieve industrie tussen steden. Deze functie is bij uitstek geschikt om gebiedsontwikkelingen op de kaart te zetten.

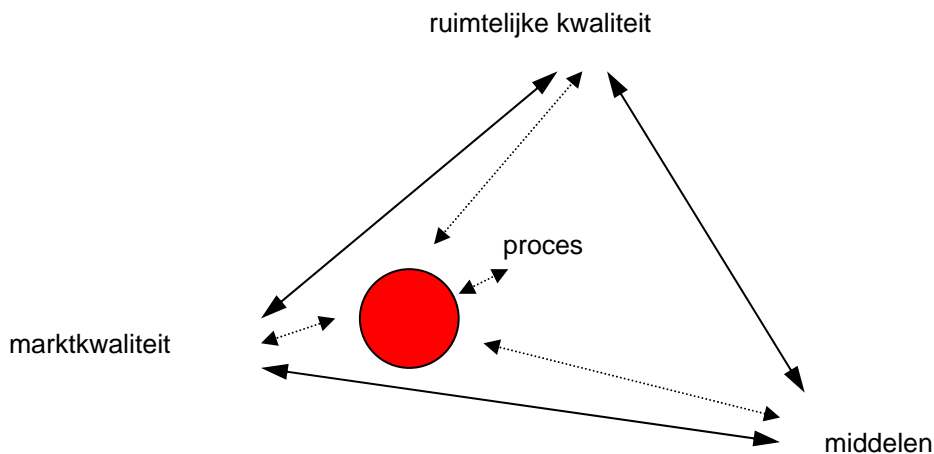


Fig. 3.6 Imago en het optimalisatieproces tussen de drie invalshoeken ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen

Binnen het krachtenveld van de stedelijke gebiedsontwikkeling heeft het imago van de stedelijke gebiedsontwikkeling de meeste invloed op de invalshoek marktkwaliteit. Als men invloed probeert uit te oefenen op het bestaande imago doet men dit doorgaans met als doelstelling een positiever imago te realiseren zodat waardecreatie op korte en/of lange termijn kan ontstaan. Een positief imago heeft een positieve invloed op de aantrekkingskracht op doelgroepen, de marktvaart, de product/ markt combinaties, de afzetsnelheden en het rendement. Hierbij is de onderlinge relatie in het krachtenveld op twee manieren te benaderen:

- Vanuit de wens het imago te beïnvloeden zodat het positiever wordt, onder andere door het creëren van de juiste product/markt combinaties, een aantrekkelijke ruimtelijke kwaliteit en het inzetten van middelen als bijvoorbeeld communicatie.
- Vanuit het effect dat het ontstane positievere imago vervolgens heeft om de marktkwaliteit de ruimtelijke kwaliteit en de middelen.

Daarbij ligt een sterke relatie tussen het proces van beïnvloeden en beïnvloed worden zodat waardecreatie ontstaat. Daarnaast heeft het imago invloed op het draagvlak van het proces. Draagvlak is essentieel in het samenwerkings- en besluitvormingsproces, waardoor het imago indirect ook invloed heeft op het genereren van de (financiële) middelen en de processnelheid en op de te realiseren ruimtelijke kwaliteit. Imago heeft dus een relatie met elk van de drie invalshoeken; ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen, maar de grootste directe invloedssfeer ligt bij de marktkwaliteit.

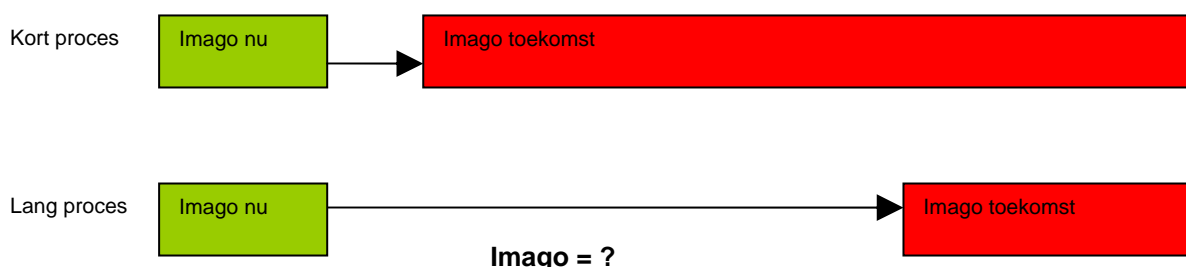
### 3.4 Draagvlak

Binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen hebben te maken met doelgroepen die gezamenlijk invloed uitoefenen op het imago, maar ook met een diversiteit aan andere publieksgroepen die geen doelgroep zijn, maar wel van invloed zijn op de slagingskansen/ haalbaarheid van de gebiedsontwikkeling. Een voorbeeld hierin is de gevoeligheid van gebiedsontwikkelingsprocessen voor onder andere maatschappelijke, politieke en/of economische veranderingen. Ook zijn de processen dikwijls afhankelijk van financiële middelen uit gemeenschapsgeld en daarmee afhankelijk van het grillige Nederlandse democratische politieke kader van gemeentelijke, regionale en/of landelijke besluitvorming. Imago heeft dus niet alleen invloed op de consument, maar ook op andere publieksgroepen die essentieel zijn voor het benodigde draagvlak en die direct of indirect van invloed zijn op het gebiedsontwikkelingsproces.

Wanneer het actuele imago en de huidige situatie te ver van elkaar vandaan staan zal dit tot ongeloof en teleurstellingen leiden, wat risico's geeft in het aantrekken van de juiste doelgroepen, de afzet, het behoud van draagvlak, en daarmee weer het behoud van een positief imago.

Idealiter zal tijdens deze langlopende processen het imago ten alle tijden overeen komen met de werkelijkheid zodat verwachtingen waargemaakt kunnen worden. Geconcludeerd kan worden dat door de dikwijls lange (gefaseerde) doorlooptijd, en de daarin aan verandering onderhevig zijnde invloedrijke factoren op het proces en het resultaat, men niet alleen te maken heeft met een creatie van een imago, maar tevens met het beïnvloeden, controleren en onderhouden van een imago. Het product is in ontwikkeling en het imago zal mee moeten ontwikkelen.

Fig. 3.7 Het ontwikkeltraject van het imago





### *De factor tijd*

Bij gebiedsontwikkelingen waarbij het transformatieproces een relatief snel en goed zichtbaar proces is, bijvoorbeeld door een eenvoudige eigendomsstructuur met veel sloop/nieuwbouw en waarbij geen of bijna geen gebruikers achterblijven, kan in een kort tijdsbestek een geheel nieuw milieu gerealiseerd worden. Voorbeelden hiervan zijn; Overhoeks en Oosterdokseiland (Amsterdam). Echter bij processen waarbij sprake is van een langduriger en veelomvattender vraagstuk zal dit een langzamer groeiproces zijn. Voorbeelden hiervan zijn ontwikkelingen met langdurige verweringsprocedures, een lastige afzetproblematiek of grote sociaaleconomische problemen. Door de lange doorlooptijd van deze projecten is bij aanvang nog niet volledig duidelijk wat men als eindresultaat zal bereiken. Voorbeelden hiervan zijn de herstructureringswijken of bedrijfsterreinen met veel gefragmenteerd eigendom.

Deze ontwikkelingsprocessen zijn langdurig processen van doorgaans 10, 15 tot wel 20 jaar, met een product dat “in de markt” groeit en waarbij het een gefaseerde afzetsystematiek kent. De deelproducten worden dan ook in fases gerealiseerd waardoor enkele processtappen in een gebiedsontwikkelingsproces gezamenlijk ingezet en afgerond worden, maar enkele ook separaat naast elkaar kunnen lopen.

Doorgaans wordt de initiatieffase (visievorming) van de deelprojecten gezamenlijk doorlopen, waarna de opvolgende fases door de deelprojecten separaat doorlopen worden.



Fig. 3.8 Nieuwendam Noord Amsterdam  
2002-2012

De timing van de opvolgende fases zijn afhankelijk van de randvoorwaarden om tot ontwikkeling te komen (bijvoorbeeld verwervingen), de ambities bij het project en de voortgang van het proces. Het wordingsproces is voor het publiek zichtbaar en ervaarbaar en daarmee verandert het imago. Daarbij is het veelal door de lange investeringstermijnen een vereiste dat de deelproducten door het publiek geconsumeerd moeten kunnen worden. Tijdens de ontwikkeling, waarbij doorgaans een wensbeeld van het eindproduct gecommuniceerd wordt, verandert het gebied door de jaren heen in verschijningsvorm, volume en functie en daarmee in de prijs en promotie kenmerken. Het gebied is “in ontwikkeling”. Een gebied dat ontwikkeld wordt, wordt dus niet als een af product op één moment op de markt gezet. Een voorbeeld hiervoor is dat een gemiddeld huishouden binnen Nederland eens in de zeven jaar verhuist (Bron NVM). Bij een gebiedsontwikkeling met een doorlooptijd van 10, 15, 20 of soms wel 30 jaar betekent dit dat een deel van de kopers, voor de realisatie van het eindbeeld, alweer verhuist zijn naar een andere gebied. Hieruit kan geconcludeerd worden dat men zich niet alleen kan richten op de eindconsument en het eindimago. Daarmee kunnen de verschillende ontwikkelingsfases van een gebiedsontwikkeling een aantrekkingskracht hebben op verschillende doelgroepen.

### 3.5 Marktgerichte productontwikkeling in gebiedsontwikkeling

In het optimalisatieproces tussen marktkwaliteit, ruimtelijke kwaliteit en middelen heeft imago de meeste invloed op het aspect marktkwaliteit (Zie 3.4). Marktkwaliteit verwijst naar de mate waarin het gebied beantwoordt aan eisen en wensen die door de (toekomstige) gebruikers van het gebied worden gesteld. Van 't Verlaat (2005) Het gaat hier om "gebruikersgericht denken". Een positief imago heeft daarbij invloed op het aantrekken van nieuwe gebruikers en het vasthouden van bestaande gebruikers. Het heeft daarmee invloed op de vragersmarkt. Daarnaast is het van belang de juiste marktkennis toe te passen om de geschikte product/markt combinaties te realiseren in het gebied welke aansluiten bij het imago en vise versa. Met als doel meer inzicht te krijgen in het beïnvloedingsproces van doelgroepen en het gebruikersgericht denken volgt een korte uitleg van de theorie Van 'T verlaat (2007) en de aanverwante theorieën over gebiedsmarketing en branding.

#### *Marktgerichte productontwikkeling en gebiedsontwikkeling*

Van 't verlaat (2007) legt een relatie tussen marktgerichte productontwikkeling en gebiedsontwikkeling. Marktgerichte productontwikkeling redeneert vanuit de wensen van de beoogde doelgroepen. Producten worden van kwaliteiten voorzien die beantwoorden aan de wensen van de beoogde doelgroep zodat de afzet bevordert wordt. Zijn stelling is dat als twee van de vier P's van de marketingmix, namelijk Plaats en Product, op orde zijn dat de ander twee P', Prijs en Promotie, slecht behulpzaam zijn bij de afzet van het product. Van 't Verlaat interpreteert een gebiedsontwikkeling als een product opgebouwd uit de productschillen productkern, basisproduct, volledig product en psychologisch product. Deze schillen zijn op te delen in de volgende productcomponenten:

- fysieke componenten: De fysieke component bestaat uit gebouwen, infrastructuur, de stedenbouw en zijn duidelijk zichtbaar en zintuiglijk waarneembaar. Ze zijn vaak eenmalig vervaardigd.
- functionele componenten: De functionele component bestaat uit menselijke activiteiten, relaties of processen, telkens terugkerende activiteiten.
- en culturele componenten: De culturele component verwijst naar gedragspatronen voortkomend uit gemeenschappelijke opvattingen als normen, waarden en verwachtingen onder meer ingegeven door een gemeenschappelijk cultuur.

De productontwikkeling start vanuit een goed doordachte (marktgerichte) productkern eventueel gestoeld op een kerncompetentie, waaruit een basisproduct voortvloeit dat vervolgens met verschillende aanvullingen leidt tot diverse volledige producten, die daarna mogelijk ook nog tot psychologische producten kunnen worden uitgebouwd.

De vraag is echter of de culturele component uit verschillende schillen bestaat. Of dat hier sprake is van een verschuiving naar een functionele component of een fysieke component.

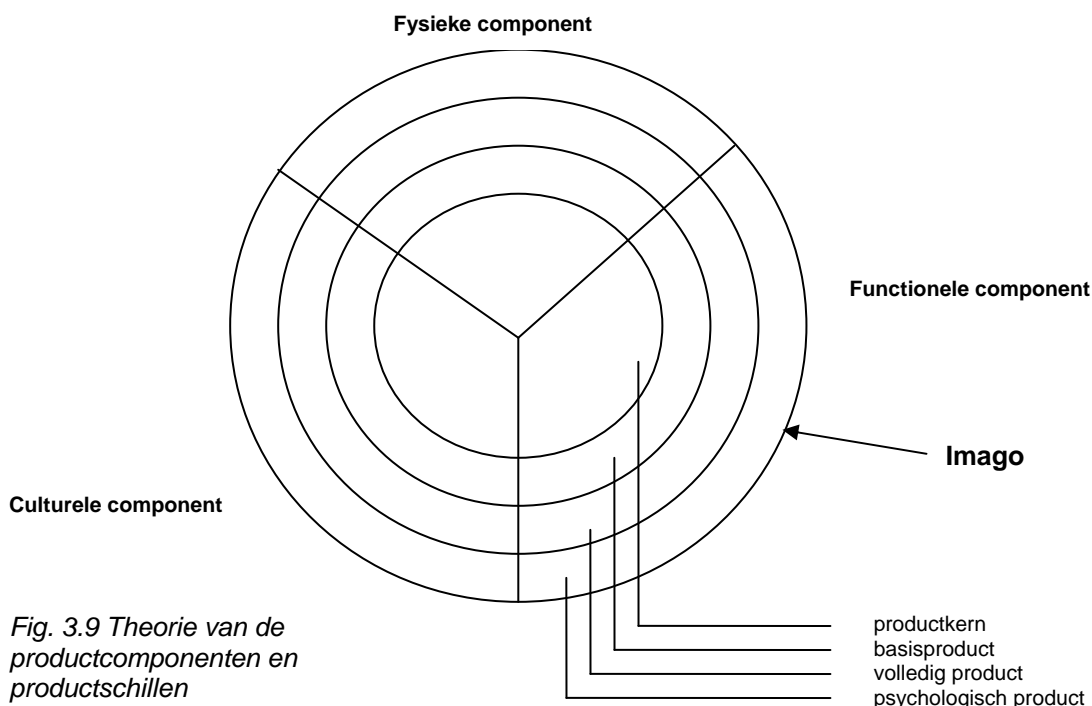


Fig. 3.9 Theorie van de productcomponenten en productschillen

De functionele en culturele componenten zijn de elementen die veelal gebieds-overschrijdend werken en op een hoger schaalniveau, op netwerk niveau opereren. De drie productcomponenten kunnen, indien ze een doelgroepgerichte invulling hebben gekregen, elkaar versterken. Deze versterking kan een meerwaarde genereren in beleving, ervaring, opinie en aantrekkingskracht. Van 't Verlaat benoemt daarbij het gebied waarbinnen dit plaats vindt als de kristalpunten. Deze invalshoek is de basis voor de brandingtheorieën voor gebieden, waarbij men in de basis uitgaat van de identiteit van het gebied. Volgens de theorie van Van het Verlaat (2007) is een psychologisch product een product dat in de ogen van potentiële of bestaande gebruikers een zodanige psychologische meerwaarde heeft dat dit leidt tot extra afzet. Hierbij wordt de relatie gelegd tussen het product en de behoeftes van de afnemer, de consument, en de elementen die van invloed zijn op de keuze van de consument om tot aankoop over te gaan. Dit is de context waarin het product zijn invloed probeert uit te oefenen op het imago van een product. Idealiter is het imago dus een afgeleide van een psychologisch product. Dit is echter niet altijd de situatie. Het imago kan volledig los staan van de werkelijkheid, wanneer het geen afgeleide is van een psychologisch product. Een imago kan ook ingegeven worden door andere invloeden en ontstaan zonder dat enig contact is geweest met het product. Dan is het imago echter gebaseerd op een luchtbel, met het risico dat deze uiteenspat.

#### *Identiteit en branding van gebieden*

Er lijkt sprake te zijn van een tendens dat mensen in toenemende mate behoefte hebben om zich te identificeren met een plaats (streek, stad, stadswijk, etc.). Dit kan te maken hebben met de toenemende mate van homogenisering, ondermeer onder invloed van ICT-ontwikkelingen, waardoor gebieden steeds meer op elkaar gaan lijken. Van 't Verlaat (2007) Op de website <http://www. Identiteiten-branding.nl> wordt een omschrijving gegeven van het begrip gebiedsidentiteit. De website is onderdeel van het project 'Identiteit & Branding van gebieden' (samenwerkingsverband Woonbron en Stadion en wordt met IPSV ondersteund door VROM.) dat gericht is op het



ontwikkelen van een methodiek voor integere gebiedsvisies, waarbij identiteit en kernwaarden centraal staan.

Bij deze methode wordt het begrip gebiedsidentiteit als volgt omschreven:

Gebiedsidentiteit ligt besloten in sociaalmaatschappelijke, culturele als fysiek-ruimtelijke condities en wordt gevormd door de onderlinge relaties en wisselwerking ertussen. Het is de verbindende factor tussen verschillende kenmerken van een gebied, de ligging, de ruimtelijke vorm van een gebied, het gebruik hiervan door bewoners, hun eigenschappen en waarde oriëntaties, hun manier van omgaan met elkaar, de sfeer bepalen tezamen de identiteit van een gebied.

Voor het begrip imago van een gebied hanteert men de volgende omschrijving: Het imago van een gebied is gerelateerd aan aspecten van identiteit, maar beschrijft in eerste instantie het beeld, dat bestaat van een identiteit bij anderen of erbuiten. Dit hoeft geenszins een realistisch beeld te zijn en is dan ook sterk bepaald door aanwezige kennis en informatie, waarin vooral media een centrale rol spelen.

Op de website wordt vervolgens een methodiek gepresenteerd voor het ontwikkelen van gedifferentieerde woonmilieus in herstructureringswijken, waarbij identiteit en kernwaarden centraal staan. Uitgangspunten zijn:

- het realiseren van een gebiedsvisie vanuit identiteit en kernwaarden,
- het realiseren van gedifferentieerde woonmilieus op basis van beleving en leefstijlen,
- het doorlopen van een integraal proces met de procescomponenten fysiek, sociaal, cultureel, economisch en bestuurlijk en
- het verwerven van draagvlak, gedeelde visie en zelfsturing.

Werkwijze wordt “gebiedsinteger” ontwikkelen genoemd, waarbij gebieden hun historisch verkregen en verankerde herkenbaarheid behouden en zich hiermee positief kunnen onderscheiden. De filosofie gaat ervan uit dat als mensen zich kunnen identificeren met een plek ze zich er thuis zullen voelen. Bij één identiteit kunnen verschillende leefstijlen aansluiting vinden. Een gebiedsidentiteit kan daarmee meerdere leefstijlen aantrekken. In dit onderzoek wordt onderkend dat er een essentieel verschil is tussen identiteit en het imago van het gebied. Het beeld hoeft geen realistisch beeld te zijn, maar wordt sterk bepaald door de aanwezige kennis en informatie. De media wordt hierbij als belangrijke speler benoemd. Het leggen van verbindingen tussen de werkelijke identiteit en een imago wordt al van wezenlijk belang geacht. Tevens wordt aangegeven dat een gebiedsontwikkeling beïnvloedt wordt door de stedelijke ofwel politieke belangen (woningaantallen, verdichting enz.). Indien deze politieke doelstellingen echter geen aansluiting vinden bij de identiteit kan dit afbreuk doen aan de slagingskansen van de ontwikkeling.

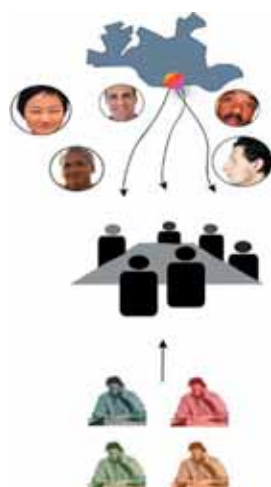
Het imago van een stedelijke gebiedsontwikkeling.  
Over het ontstaan en het beïnvloeden van een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.

Fig. 3.10 Identiteit & Branding, methode voor gebiedsintegere ontwikkeling. juni 2006  
[www.identiteiten-branding.nl](http://www.identiteiten-branding.nl)



### Fase 1 historische analyse

Analyse van de historische ontwikkeling als verklaring van de huidige situatie (sociaal fysiek, economisch, cultureel en bestuurlijk)



### Fase 2 branding

Vaststelling van identiteit en kernwaarden



### Fase 3 Marktonderzoek

Matchen van gebiedskenmerken, woningtypen en doelgroepen/leefstijlen



### Fase 4 Gebiedsvisie

Ontwikkelen gebiedsvisie

### *Gebiedsmarketing en gebiedsidentiteit*

In het boek *Gebiedsmarketing*, kiezen voor een succesvolle toekomst voor locatie, wijk en stad, Michael Buhrs, 2008, wordt een aanpak van gebiedsmarketing beschreven. Daarbij wordt gebiedsmarketing gezien als een overkoepelende term voor het denken over het positioneren, branden, ontwikkelen en promoten van een gebied. Daarbij beschrijft hij gebiedsmarketing als het afstemmen van gebieden en hun (toekomstige) programma op de wensen van de klant en het verankeren van de belangrijkste voordelen van een gebied en de mate waarin het zich onderscheidt van andere gebieden in het bewustzijn van de klant (ofwel het imago van het gebied).

Hierbij wordt een duidelijke relatie met de klant gelegd, ervan uitgaande dat de klant eenieder is die gebruik maakt van de stad, maar tevens wordt het accent gelegd op de noodzaak om daarbij onderscheidend te zijn zodat de competitie kan worden aangegaan met andere ontwikkelingen. Het totale gebiedsmarketing traject beschrijft Buhrs (2008) als een stappenplan volgens de Brandmobile. Een stappenproces van het analyseren van de opgave, naar de positionering op basis van de identiteit van het gebied en een concurrentieanalyse, naar het branden, naar een communicatiestrategie en het definiëren van product/markt combinaties.

Het model start met het analyseren van de opgave en de positionering van een gebied. Daarbij worden de (toekomstige) kenmerken van het gebied, de (toekomstige) gebruikers en de concurrentie in kaart gebracht. Het in kaart brengen van de sterke en zwakke punten in het gebied stelt daarbij de identiteit vast. Daarnaast wordt het huidige imago geanalyseerd eventueel met behulp van een imago-onderzoek.

Op basis van een totaalbeeld van alle sterke en zwakke punten in een gebied wordt het huidige beeld tegen het wensbeeld afgezet en wordt zichtbaar op welke elementen het sterkst ingezet moet worden om het wensbeeld te bereiken. Hieruit kan een prioritering ontstaan in het opstarten van activiteiten in gebiedsontwikkelingen, de Unique Selling Points. Daarbij wordt een afweging gemaakt welke aspecten het meest relevant zijn voor de eerste doelgroepen zodat een prioritering in maatregelen gemaakt kan worden.



Fig. 3.11 Spinnenwebmethode David Bernstein, *Bedrijfsidentiteit, Sprookje of werkelijkheid*, 1986

#### Lifestyle wonen:

- Dynamisch Individualisten
- Verankerden
- Terugtrekkers
- Ongebonden
- Samenlevers
- Stille Luxe

Fig. 3.12 Lifestyle wonen. Smart Agent Company, 2000

Een goede positionering volgens *Nieuwenburg (2004)*, uit *Buhrs (2008)*:

- Vindt zijn oorsprong in bestaande eigenschappen (identiteit) van het gebied /omgeving en/of borduurt voort op een bestaand imago.
- Is gebaseerd op een gunstige positie, functie, klantwaarde, prijs en/of positie ten opzichte van de concurrentie.
- Sluit aan bij wat de gebruiker wil
- Maakt een duidelijke keuze en sluit daarmee bewust bepaalde doelgroepen uit, zonder deze af te schrikken.
- Is duurzaam en toekomstgericht en niet gebaseerd op een rage of trend
- Is haalbaar en uitvoerbaar.
- Is acceptabel voor alle partijen die betrokken zijn bij de ontwikkeling van het gebied.

De sterke zwakte analyse kan verbeeld worden in de spinnenwebmethode van Bernstein (1986) uit Buhrs (2008) Hierin wordt het huidige beeld tegen het wensbeeld afgezet en wordt zichtbaar op welke elementen het sterkst ingezet moet worden om het wensbeeld te bereiken. De toekomstige gebruikers worden in kaart gebracht met hun functionele kenmerken (leeftijd afkomst of inkomen) enerzijds en klantwaarden anderzijds (waarden, verwachtingen, dromen, en wensen van doelgroepen). Een middel om deze in kaart te brengen is de onderverdeling bij bewoners in leefstijlen. Elke leefstijl heeft een aantal kernwaarden welke de drijfveren van de betreffende doelgroepen vormen. Ook andere gebruikers worden in beeld gebracht zoals bedrijven, ondernemers en toeristen. Met deze inzichten wordt gekeken in hoeverre het gebied aansluit op de wensen en verwachtingen van de doelgroepen. Als derde wordt de concurrentie in beeld gebracht (wonen, werken en recreëren) en op welke wijze zich positioneren en profileren.

Vanuit de positionering wordt middels branding de slag gemaakt naar de positionering van een merk. Als laatste wordt de slag gemaakt naar de uitvoering middels het bepalen van de communicatiestrategie en de product/markt combinaties. Door bij aanvang van het proces te starten met de positionering van het gebied kan uiteindelijk gestuurd worden op een gebied met een onderscheidend imago, gebaseerd op de identiteit van het gebied. Daarnaast kan middels de sterke/zwakte analyse en het imago-onderzoek een prioritering bepaald worden welke maatregelen van grote invloed zijn op het imago. Door bij aanvang te starten met deze maatregelen *kan* dit direct effect hebben op het creëren van een positief imago. Alle zekerheid dat dit ook daadwerkelijk zal plaats vinden is er niet. Ook hierin is het



Fig 3.13 Brandmobile

onderscheid te maken in enerzijds de positionering, waarbij zo veel mogelijk in de huid van de toekomstige klant wordt gekropen en anderzijds het imago, dat de daadwerkelijke weergave is van het beeld van het publiek van de positionering. Dit imago zal tot stand komen op basis van de brandmobile, maar tevens onder invloed van externe maatschappelijke factoren.

Bij beide theorieën, Gebiedsinteger ontwikkelen en de Brandmobile, wordt gefocust op de interne kenmerken van het gebied en in meer of mindere mate de concurrentie met andere gebieden. Daarbij probeert men zich zoveel mogelijk te richten op de behoeftes van de doelgroepen. De invloed van de externe factoren (maatschappelijke, economisch en politieke veranderingen) welke in de context van de imagovorming een grote rol vervullen, wordt echter niet belicht. Men gaat uit van de relatie tussen het imago als afgeleide van een psychologisch product. Uit de eerder onderzochte theorieën is echter gebleken dat deze relatie niet automatisch tot stand komt, maar dat het imago zelfs sterk hiervan af kan wijken.

### 3.6 De rol van communicatie in gebiedsontwikkeling

Als communicatiedoel benoemt Buhrs (2008) "Het verankeren van de voordelen en de onderscheidende kenmerken van het gebied in het bewustzijn van (toekomstige) gebruikers". Ook de communicatie op politiek vlak wordt daarbij ook zijdelings benoemd. De inzet van de communicatie



Fig 3.14. [www.lamAmsterdam.nl](http://www.lamAmsterdam.nl)

ziet hij als de accenten bij aanvang van het project, om het project van de grond te krijgen en de imagoverandering kenbaar te maken (gebiedsmarketing) waarbij de uitvoering de bewijslast zal moeten leveren. Vervolgens neemt de communicatie af en wordt de aandacht verlegd naar de productmarketing.

Deze wijze van inzetten van de twee communicatie doelen wordt dikwijls in gebiedsontwikkelingen gehanteerd. Hij is afgeleid van de traditionele projectcommunicatie, waarbij (politieke) besluitvorming en afzet in tijd relatief dicht bij

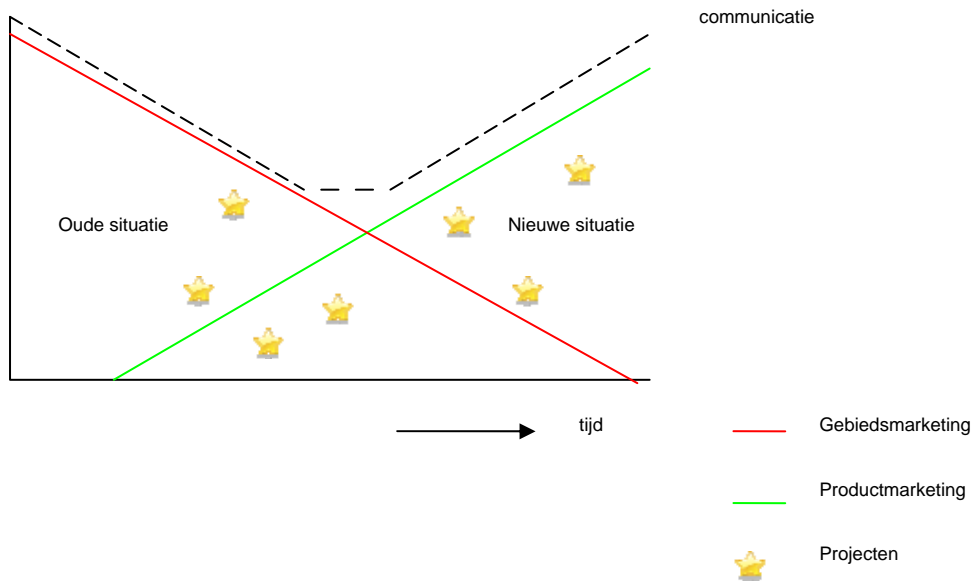
elkaar liggen. De risico's die deze benaderingswijze met zich mee brengt zijn:

- De twee communicatie doelstellingen gaan uit van verschillende doelgroepen. De gebiedsmarketing heeft een breder doel (o.a. draagvlak creëren) dan de productmarketing welke zich hoofdzakelijk richt op de afnemers.
- Ook in de latere fase kan behoefte zijn aan behoud van draagvlak, vooral bij projecten waar niet alleen fysieke- maar ook sociaal-maatschappelijke projecten ingezet worden. Incidenten, ook in de latere fase, kunnen een grote invloed hebben op het imago.
- Wanneer een traject een lange doorlooptijd heeft waarbij de fysieke resultaten lang op zich laten wachten zal relatief laat de productmarketing gestart worden. Er is weinig zichtbaar en de vraag om de bewijslast wordt groter.

Om bovenstaande risico's te voorkomen is het wenselijk een meer integrale communicatiestrategie te voeren zoals de Corporate communicatie-theorieën welke beschreven zijn in hoofdstuk twee. In de citymarketing hanteert men reeds een werkwijze waarbij men poogt het imago te beïnvloeden welke gerelateerd is aan deze theorieën.



Fig. 3.15 Vertaling communicatietheorie Buhrs



**Citymarketing**

Concurrentie tussen gebieden kan op veel schaalniveaus plaats vinden. De concurrentie speelt zich af op diverse schaallagen, afhankelijk van het plangebied of verzorgingsgebied van de diverse functies. Voorbeelden hierin zijn:

- Concurrentie op schaal van de deelgebieden in de stad
- Concurrentie op schaal van de stad en de stedelijke regio
- Concurrentie tussen de diverse regio's (eventueel internationaal)

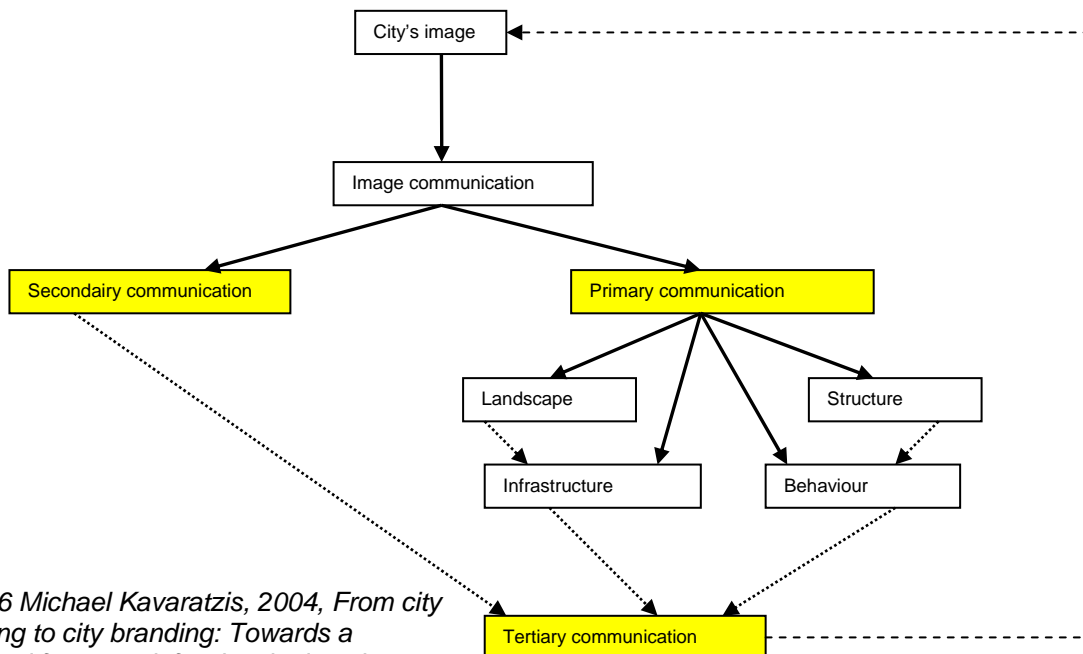


Fig. 3.16 Michael Kavaratzis, 2004, From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands



Imago krijgt op de schaal van de stad veel aandacht door de groeiende concurrentie tussen steden en regio's. Deze concurrentie komt voort uit de opkomst van stedelijke regio's met een bredere ruimtelijke scoop onder invloed van de toename in mobiliteit, de opkomst van de informatietechnologie en de daarmee gepaard gaande behoefte aan face to face contacten en quality of life kenmerken. Door de opkomst van de concurrentie tussen steden, wordt citymarketing en het creëren van een onderscheidend imago meer en meer belangrijk. Op de schaal van de stad wordt het imago gezien als het middel om onderscheidend en concurrerend te zijn in het aantrekken van kennis, investeringen, toerisme en inwoners. Deze opkomst komt voort uit de opkomst van de 'entrepreneurial city'. Hierbij worden steden meer en meer aangestuurd op een bedrijfsmatige manier, gericht op risicomangement, innovatie, promotie en omzet (Hubbard and Hall, 1998) uit Kavaratzis (2004). Hierbij ontstaat een managementbeleid waarbij door de overheid doorlopend een marketing benadering gebruikt voor locatie management. Kavaratzis (2004) legt binnen deze context een relatie tussen het imago van de stad, citymarketing en citybranding :

City marketing application is largely dependent on the construction, communication and management of the city's image, as it is accepted that encounters with the city take place through perception and images. Therefore the object of city marketing is the city's image, which in turn is the starting point of the city's brand.

Daarmee wordt beschreven dat het doel van citybranding en citymarketing is het maken, managen veranderen of ondersteunen van het imago van de stad. Kavaratzis bundelt daarbij citymarketing maatregelen(marketingmix) en corporate branding methodes. Hij benoemt daarbij dat het cruciale element in de marketing en het managen van de stad het punt is waar de interactie plaats vindt. Op het raakvlak waar de informatie ofwel communicatie wordt ontvangen vindt de vertaalslag plaats naar de persoonsgebonden perceptie, ofwel het imago: An image is the result of various ,different and often conflicting messages sent by the city and is formed in the mind of each individual receiver of these messages separately. The point of interaction is the perception of the city, as formed by each individual that comes to encounters with the city. It is the city's image, Kavaratzis (2004). Daarbij verwijst hij naar een uitspraak van Kampschulte (1999):The image of the city is best described as the link between real, objective space and its perception

Karavatzis legt ook een relatie tussen corporatebranding, citymarketing en het managen van een imago. Steden hebben, overeenkomstig brands, functionele, symbolische en emotionele behoeftes en de unieke organisatie van deze elementen in de stad creëren voor een stad zijn onderscheidend voorkomen. Alles wat de stad bevat, of wat er plaats vindt of wordt gedaan door de stad, communiceert berichten over de stad, heeft een functionele als een symbolische betekenis en heeft invloed op het Imago van de stad. Volgens Karavatzis (2004) wordt het imago daarbij gecommuniceerd door drie type van communicatie, de eerste, tweede en de derde lijn van communicatie.

#### 1<sup>e</sup> lijn: Fysieke communicatie

- Landschapsstrategieën: veld van acties en besluitvorming die relevant zijn voor stedelijke vormgeving, architectuur, openbare kunst groene ruimte en publieke ruimtes.
- Infrastructuur projecten: creëren of verbeteren van de infrastructuur of het geven van een specifiek karakter aan deze elementen
- Organisatie ofwel administratieve structuur: effectiviteit en verbetering van de stad zijn bestuurlijke capaciteiten, netwerken en de participatie van bewoners in de besluitvorming.

- Het 'gedrag' van de stad: de visie van de leiders in de stad, de strategie of de stad zijn financiële stimulatie naar diverse stakeholders (diensten, evenementen).

#### 2e lijn: Formele communicatie

De promotiecomponent, bestaande uit de formele intentionele communicatie welke veelal plaats vindt door de bekende marketingpraktijken als adverteren, public relations, grafische vormgeving en logo enz.: promotie component.

#### 3e lijn: Informele communicatie

De volksmond, (mond op mond reclame) versterkt door de media en de communicatie van de tegenstanders.

Imagomanagement voor stedelijke gebiedsontwikkeling kan, overeenkomstig het citymanagementbeleid, benaderd worden als het maken, managen veranderen of ondersteunen van het imago van het gebied. Alles wat het stedelijk gebied bevat, of wat er plaats vindt of wordt gedaan door het stedelijk gebied, communiceert berichten over het gebied, heeft een functionele als een symbolische betekenis en heeft invloed op het Imago van het gebied.

### **3.7 Samenvatting en casestudievragen**

Het imago van een gebiedsontwikkeling is het beeld, een meer of minder gelijkende voorstelling, dat het publiek heeft van deze gebiedsontwikkeling. Bij stedelijke gebiedsontwikkeling gaat het om het doorlopen van een complex proces, met een diversiteit aan actoren en belangen, met als doelstelling het in weergave doen veranderen van een totaalproduct, het gebied, zodat waardecreatie ontstaat. Deze waardecreatie wordt versterkt wanneer het imago van het gebied onder invloed van verschillende fysieke, economische en maatschappelijke deelproducten en marketing- en communicatieactiviteiten mee veranderd. Een positief imago van een gebiedsontwikkeling heeft daarmee een stimulerende werking op de activiteiten, processen en producten die plaats vinden in een gebiedsontwikkeling en daarmee invloed op het optimalisatieproces tussen de elementen ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen.

Alleen indien deelprojecten binnen een gebiedsontwikkeling op inhoud, fasering en marketing, op de kenmerken van het bestaande gebied, op de projecten onderling en op de omgeving afgestemd worden kan het gebied een positiever imago krijgen. Deze afstemming is nodig omdat niet alle veranderingen per definitie een positieve bijdrage leveren. Daartegenover staat dat een goede afstemming, door de wederzijdse versterking, kan resulteren in een meer dan evenredig effect op het positieve imago. Bijzonder is dat deze afstemming na een eerste impuls in het gebied in meer of mindere mate onder invloed van marktwerking vanzelf plaats kan vinden.

Het belang van een positief imago bij gebiedsontwikkeling zit hem in het feit dat het een stimulerende invloed heeft op de marktkwaliteit en de concurrentiepositie ten opzichte van andere gebieden, in het aantrekken van doelgroepen, in de diversiteit aan product/markt combinaties en in de afzetsnelheden en het rendement. Daarnaast heeft het invloed op het draagvlak van het proces, essentieel in het besluitvormingsproces, waardoor het imago indirect ook invloed heeft in het genereren van de (financiële) middelen en de processnelheid en zelfs op de te realiseren ruimtelijke kwaliteit

Een imago is een middel om onderscheidend en concurrerend te zijn. Daarbij speelt de positionering op basis van de gebiedidentiteit een grote rol. Hierdoor ontstaat een prioritering in maatregelen welke het imago kunnen versterken. De gebiedsidentiteit is een combinatie van sociaal-maatschappelijke, culturele als fysiekruimtelijke kenmerken en de onderlinge relaties en wisselwerking ertussen. Het imago van een gebied is het beeld van een identiteit bij anderen of er buiten.

Imago is idealiter is een afgeleide van een psychologisch product, maar dit is niet altijd de situatie. Wanneer het actuele imago en de huidige situatie te ver van elkaar vandaan staan zal dit tot ongeloof en teleurstellingen leiden, wat risico's geeft in het aantrekken van de juiste doelgroepen, de afzet, het behoud van draagvlak, en daarmee weer het behoud van een positief imago.

Een stedelijke gebiedsontwikkeling is een lange termijn veranderingsproces waarbij per opvolgende fase verschillende doelgroepen en publieksgroepen betrokken worden en verschillende producten gerealiseerd worden. Het wenselijk dat het imago van de gebiedsontwikkeling tijdens de verschillende fases van het proces waar mogelijk overeenkomt met de werkelijkheid zodat teleurstellingen worden voorkomen en negatieve publiciteit hooguit een beperkte weerslag heeft op het imago. Het imago zal mee moeten groeien met de gebiedsontwikkeling. Omdat dit niet vanzelfsprekend gebeurt, heeft men niet alleen te maken heeft met een creatie van een imago bij aanvang van het proces, maar tevens met het beïnvloeden, controleren en onderhouden van een imago tijdens het ontwikkelingsproces: Imagomanagement.

Imagomanagement voor stedelijke gebiedsontwikkeling kan daarbij, overeenkomstig citymanagementbeleid, benaderd worden als het maken, managen veranderen of ondersteunen van het imago van het gebied. Alles wat het gebied bevat, wat er plaats vindt, of wordt gedaan, communiceert berichten over het gebied, heeft een functionele als een symbolische betekenis en heeft invloed op het Imago van het gebied. Daarbij bestaan er drie type van communicatie waarop gestuurd kan worden, de eerste ofwel fysieke, tweede ofwel de formele en de derde ofwel informele communicatielijijn. Waarbij de invloed van de informele communicatie groeiende is onder invloed van de opkomst van de informatietechnologie.

#### *Casestudievragen:*

Bij de casestudies zal gekeken worden of:

- men zich bewust is van het feit dat het afstemmen van de inhoud, de fasering en de marketing van deelprojecten in een gebiedsontwikkeling en de afstemming op de kenmerken van het bestaande gebied en op de omgeving, er een meer dan evenredig effect op het positieve imago kan ontstaan.
- men het belang van een positief imago onderkent en er naar handelt in relatie tot het verkrijgen van een grotere marktkwaliteit en draagvlak voor het ontwikkelingsproces.
- men het gebiedsontwikkelingsproces benaderd als een ontwikkeling met een meegroeiend imago, welke tijdens het proces verschillende doelgroepen aantrekt en waarbij het imago een afgeleide dient te zijn van de stad van zaken van het ontwikkelingsproces.
- Of men tijdens het proces uitgaat van het beïnvloeden, controleren en onderhouden van een imago met de filosofie dat alles wat het gebied bevat, wat er plaats vind, of wordt gedaan, invloed heeft op het Imago van het gebied.

## Hoofdstuk 4:

# Imagomanagement voor gebiedsontwikkeling

## 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal een koppeling gelegd worden tussen de imagotheorie en de theorie van de gebiedsontwikkeling. De integratie van deze theorieën zullen weergegeven worden in een model. Dit model is een voorstel om in de praktijk te gebruiken om het imago van een stedelijke gebiedsontwikkeling te beïnvloeden. Het model zal getoetst worden aan de praktijk om te onderzoeken in hoeverre de werkwijze al toegepast wordt en of deze aansluit bij de behoeftes bij het beïnvloeden van het imago.

Imago in gebiedsontwikkeling is als volgt te omschrijven;

***Imago is het beeld, een meer of minder gelijkende voorstelling, dat “het publiek” heeft van een gebiedsontwikkeling (proces).***

*De theoretische uitkomsten gebruikt bij de opbouw van het model.*

Zoals een mening niet een vaststaand feit is, is een imago van een gebiedsontwikkeling niet een vaststaand beeld. Imago in gebiedsontwikkeling is niet direct, maar alleen indirect aan te sturen, doordat de elementen publiek, het beeld en het onderwerp, continu aan verandering onderhevig zijn. Het is daarbij van belang te onderkennen dat het onderwerp, de gebiedsontwikkeling, hier een bewust ingezet veranderingsproces betreft.

Het gebied dat ontwikkeld wordt gaat door de jaren een veranderingsproces door. Bij een ontwikkeling waarbij een imagooverandering wordt ingezet is het geambieerde veranderingsproces dikwijls zeer groot. Het beoogde resultaat wordt pas na een langere periode van gefaseerde deelfases bereikt. Het is daarbij wenselijk dat het imago ook een gefaseerde veranderingsproces doorgaat welke aansluit bij de verschillende fases van de (her)ontwikkeling. Maar ook andersom is het wenselijk dat de fases in een gebiedsontwikkeling aansluiten bij de fases van de imago-ontwikkeling. Omdat een imago dat te ver afstaat van de werkelijkheid kan tot grote teleurstellingen en/of gemiste kansen kan leiden. Een gebiedsontwikkeling waarbij een imagosprong geambieerd wordt is een veranderingsproces waarbij het imago mee moet groeien met de procesvoortgang. Er is sprake van meerdere imagofases voordat de eindambitie behaald is. Het imagoproces wordt daarvoor opgedeeld in een imagostappenplan.

Het imago heeft een grote invloed op de performance van een gebiedsontwikkeling. Daarvoor is het wenselijk kennis te hebben van wat het imago is en waar mogelijk invloed uit te oefenen op het Imago, gedurende het gehele ontwikkelingsproces. Het behoeft een integrale benadering, vanaf het begin van de ontwikkeling en gericht op alle direct en indirect betrokkenen, omdat het invloed heeft op alle facetten van de ontwikkeling gedurende het hele proces. Naar mate het ontwikkelingsproces langer duurt, wordt het belang van een positief en passend imago tijdens de procesfases groter, om politieke en maatschappelijke draagvlak te behouden en te kunnen anticiperen op externe veranderingen.

Alleen indirect kan getracht worden het imago te beïnvloeden middels het inzetten van ondermeer middelen als fysieke of sociale activiteiten, branding, marketing en communicatie. Het beeld wordt echter ook beïnvloed door andere (externe)factoren als bijvoorbeeld de pers, de politieke stromingen, actuele (fysieke) gebeurtenissen, maatschappelijke, technische- en economische veranderingen.

Vanuit de theorie van de Imagotoop, is zichtbaar gemaakt dat een imago, onder invloed van de steeds sneller wordende informatiemaatschappij en steeds complexere processen en organisaties, items kan “ maken of breken”. Het imago vertegenwoordigt een overtuigingsbeeld, positief danwel negatief. De imagosfeer, welke beïnvloed wordt door interne en externe factoren, dicteert daarbij het gebiedsontwikkelingsproces. Om het vertrouwen te behouden is het wenselijk dat het imago te allen tijde zoveel mogelijk aansluit bij de werkelijkheid. Het gebiedsontwikkelingsproces zal zich moeten aanpassen aan het imago en het imago zal waar mogelijk bijgestuurd moeten worden zodat het voor een groot deel aansluit bij de werkelijkheid.

De interne factoren zijn vaak goed in te schatten en te beïnvloeden. Het betreffen vaak de vanuit het gebiedsontwikkelingsproces aan te sturen elementen als fysieke, sociale en proces activiteiten, waarbij branding op basis van de identiteit een belangrijke rol speelt om de marktafzet te beïnvloeden. De externe factoren, de maatschappelijke, economisch en of politieke veranderingen, zijn echter vaak moeilijker in te schatten en aan te sturen. Dikwijls kan hierop niet vooraf geanticipeerd worden, maar zal ad hoc gereageerd moeten worden. Deze kunnen echter wel degelijk een grote invloed hebben op de werkelijke situatie in het gebied en/of het imago van het gebied.

Het imago van het gebied en van het gebiedsontwikkelingsproces spelen tijdens dit traject een cruciale rol in het verkrijgen van:

- **Draagvlak:** Een positief imago kan draagvlak genereren en behouden. Het is wenselijk draagvlak te genereren bij alle partijen die op enig moment van enig invloed zijn op het proces. Draagvlak is essentieel om tijdens het proces de noodzakelijke middelen beschikbaar te krijgen (o.a. financiën en personeel), maar ook deelbesluitvorming te kunnen doorlopen. Vooral de complexiteit en de onoverzichtelijkheid van gebiedsontwikkelingsprocessen en de gevolgen daarvan vraagt om een handvat om de meningsvorming te vereenvoudigen, zodat besluitvorming kan plaats vinden. Van Riel (2003)
- **Enthousiasme:** Een positief imago kan enthousiasme en vertrouwen genereren. Dit heeft een meewerkende, aantrekkende en stimulerende werking. Men zal deel willen zijn van het succes, is bereid zich meer in te zetten, wat daarop volgend kan leiden tot een inventievere inbreng en oplossingen. Dit kan uiteindelijk leiden tot een versnelling van het proces, vergroting van de kwaliteit van de ontwikkeling of een proces van Gentrification.

Project: realisatie van het project (fysiek en sociaal)  
Proces: Directe procesgang met besluitvorming  
Context: Breder maatschappelijke-, economische- en politieke beïnvloedingsfeer

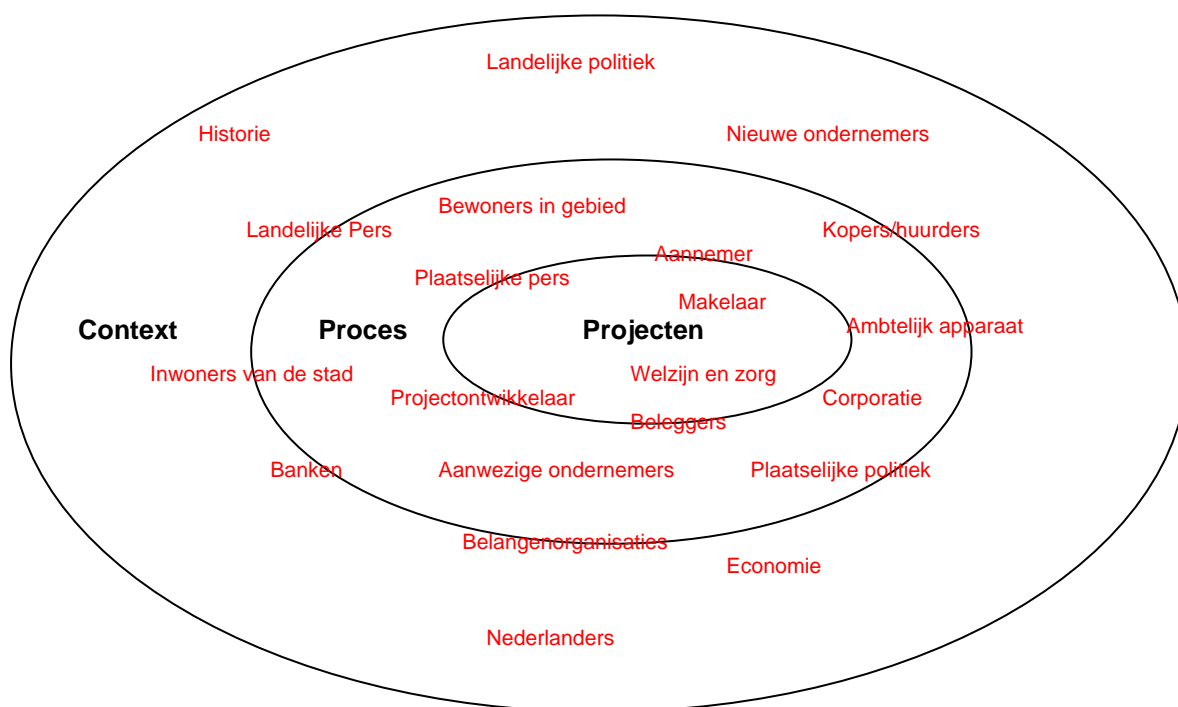


Fig. 4.1 Invloedssferen van gebiedsontwikkeling

- Doelgroepen: een positief imago vereenvoudigt het aantrekken van de verschillende tijdelijke en definitieve gebruikers in het gebied tijdens de verschillende fases van de gebiedsontwikkeling. En de aanwezigheid van deze doelgroepen kan vervolgens weer een positieve invloed hebben op het imago. Dit heeft een positief effect op de marktpositie van het gebied met de bijkomende positieve effecten op de processnelheid, de opbrengsten en projectrendementen. Het uiteindelijke doel van de imagooverandering is het realiseren van waardecreatie met het aantrekken van doelgroepen, waardoor hogere opbrengsten en betere rendementen behaald kunnen worden.

Het belang van het imago in de verschillende fases van de gebiedsontwikkeling verandert gaande het proces. Zo zal bij aanvang van het proces de nadruk liggen op het krijgen van draagvlak voor de besluitvorming en onder de aanwezige doelgroepen in het gebied, terwijl in de latere fases de nadruk meer zal liggen op de commerciële belangen inde afzet en de rendementsdoelstellingen.

Het positieve imago zal tijdens het proces aan enkele randvoorwaarden moeten voldoen:

- Identiteit: Idealiter is het imago een afgeleide van de identiteit van het gebied. Een gekozen imagoambitie dat niet aansluit bij de cultuur en historie van het gebied zal een gemaakt karakter hebben. Waardoor gebruikers zich niet kunnen identificeren met het imago.
- Uniek: Het is wenselijk dat het gebied een uniek imago heeft ten opzichte van andere gebieden gebaseerd op de identiteit zodat de herkenbaarheid vergroot wordt. Dit kan een positief effect hebben op de concurrentiepositie van het gebied. Een uniek imago wordt gerealiseerd door:



- ✓ Consistentie: uit alles wat je doet of zegt moet hetzelfde blijken.
  - ✓ Authentiek; wat je doet moet een eigen herkenbaarheid hebben
  - ✓ Zichtbaar: het moet niet verborgen of impliciet zijn
  - ✓ Transparant: het moet helder zijn
  - ✓ Onderscheidend: er moet een verschil zijn ten opzichte van anderen die een gelijksoortige dienstverlening hebben.
- **Waarheid:** Het imago zal tijdens het ontwikkelingsproces nooit overeen komen met de werkelijkheid, maar er wel een directe afgeleide van moeten zijn. Een imago dat te ver van de werkelijkheid af staat creëert teleurstellingen wat het imago kan schaden. Een imago dat aansluit bij de status quo van de ontwikkeling is bestand tegen incidentele negatieve voorvallen.
  - **Communicatie:** Een imago verandert niet vanzelf, maar dit proces zal gevoed moeten worden. Om het imago te voeden zal er bewijslast moeten zijn wat via diverse communicatieactiviteiten naar buiten wordt gebracht. Hierbij gaat het niet alleen om wat er wordt gecommuniceerd, maar ook hoe en aan wie. Daarbij zal een integrale benadering, afgeleid van de corporate communicatie theorieën, gebruikt moeten worden waarbij op alle vlakken een eenduidige boodschap gecommuniceerd wordt.

## 4.2 Model

Het doel van het model is het positief beïnvloeden van het imago van een gebiedsontwikkeling, waarbij tevens voldaan wordt aan de hierboven omschreven randvoorwaarden identiteit, uniek, waarheid en het belang van het inzetten van een gestroomlijnde communicatie. Het beïnvloeden van het imago is daarbij op te delen in een viertal fases.

In fase 1 wordt de complete ambitie voor het gebied vastgelegd. Dit visiedocument dient als uitgangspunt voor de totale gebiedsontwikkeling. Fase 2 tot en met 4 zijn het imagomanagement tijdens het ontwikkelingsproces en worden tijdens het proces meerdere malen doorlopen. Deze fases worden bij elke imagostap doorlopen.

- *Fase 1: De planvisie, imago ambitie en imagostappenplan*  
Het vastleggen van de wenselijke imagosprong voor het gebied *op lange termijn* op basis van een gebiedsvisie en een imagostappenplan.
- *Fase 2: De meting:*  
Het in kaart brengen van de status quo van de ontwikkeling, van het actuele imago en de inventarisatie van actuele externe trends op politiek-, maatschappelijk- en economisch vlak. Opstellen van een positioneringdocument en concurrentieanalyse.
- *Fase 3: Analyse:*  
Het analyseren van de verschillen tussen het Imago en de werkelijke ontwikkeling, analyse van het verschil huidig imago en gewenst imago en het analyseren van de kansen en risico's. Vaststellen van de haalbare imagofase.
- *Fase 4: Plan van aanpak en implementatie*

### *Fase 1: Planvisie, imagoambitie en imagostappenplan*

Bij aanvang van een gebiedsontwikkeling wordt een visie ontwikkeld voor het gebied. Deze visie geeft onder andere een weergave van het mogelijke eindbeeld ofwel (imago) ambitie van de gebiedsontwikkeling. Dit eindbeeld wordt gebruikt om bij aanvang van het ontwikkelingsproces de politieke besluitvorming te doorlopen,

partijen te verenigen, financiële middelen los te krijgen en draagvlak te creëren. Tevens wordt in de visie een onderbouwing gegeven van de imagoambitie door middel van een beschrijving van de doelstellingen, de positionering van het gebied, een planning, procesbeschrijving en een financieel kader. Idealiter wordt deze visie tevens voorzien van het bijbehorende imagostappenplan.

De visie wordt gebaseerd op:

- Actuele politieke doelstellingen
- Financieel-economische mogelijkheden (marktontwikkeling)
- Maatschappelijke ontwikkelingen
- Technische mogelijkheden.
- Locatie gebonden kenmerken (o.a. identiteit)

Vaak probeert men in de visie een visueel eindbeeld te schetsen om het inbeeldingsvermogen van partijen te ondersteunen. Naar mate echter een visie op een langere termijn betreft hoe meer er kans bestaat dat onder invloed van maatschappelijke, politieke en of economische veranderingen een ander beeld ontstaat dan men voor ogen heeft gehad. Het is in een visie alleen mogelijk een globaal eindbeeld te schetsen (een ambitiekader) wat men haalbaar en wenselijk acht. De visie zal dus breed omschreven moeten zijn, maar met doelstellingen die binnen de beleidskaders vallen zodat tijdens het ontwikkelingsproces er te allen tijde op teruggevallen kan worden.

De visie:

- geeft de ambitie weer van het project en biedt daarmee een doorkijk naar de toekomst
- geeft de proceskaders weer waarbinnen deze verandering gerealiseerd kan worden
- geeft de maatregelen/ingrepen weer op basis waarvan de imagooverandering gerealiseerd kan worden
- en dient vaak als onderbouwing van de noodzakelijke en kostbare ingrepen.

#### *Cruciale succesfactoren en Unique Selling Points*

Naast een visie en een imagoambitie zal daarom bij aanvang een globaal imagostappenplan opgesteld moeten worden. In dit plan wordt een analyse gemaakt van de cruciale succesfactoren van de planontwikkeling en de Unique Selling Points en wanneer deze in tijd gerealiseerd dienen te zijn zodat daadwerkelijk de imagoambitie behaald kan gaan worden. Cruciale succesfactoren zijn proceselementen die indien ze niet gerealiseerd kunnen worden de realisatie van de gebiedsontwikkeling onmogelijk maken.

Voorbeelden van Cruciale succesfactoren zijn het realiseren van een ontsluiting van een gebied, of het verplaatsen van een bedrijf met een hindercirkel. Deze kunnen van cruciaal belang hebben in de haalbaarheid van de gebiedsontwikkeling. Unique Selling Points zijn elementen die voor de doelgroepen het meest relevant zijn. In de herstructurering van woonwijken speelt het element schoon en veilig een cruciale rol in de haalbaarheid van de ontwikkeling. Maatregelen op dit vlak creëert vertrouwen bij de bewoners en geloof dat er een positieve verandering plaats gaat vinden en de neerwaartse spiraal van verloedering onderbroken gaat worden. Een ander voorbeeld hierin is het belang van de inrichting van de openbare ruimte. Doorgaans schuift men de ingrepen hierin naar een late fase van het planproces in verband met het beperken van de terugverdientijd en de rentelasten en het beperken van de

schade tijdens eventuele bouwwerkzaamheden. Deze openbare ruimte kan echter, een cruciale rol vervullen in de imagovorming van het gebied. Een vroegtijdige aanleg kan een signaal geven dat er gestart wordt wat vertrouwen genereert en een doorkijk geven naar het geambieerde kwaliteitsniveau.

In de praktijk kunnen deze Cruciale Succes factoren en Unique Selling Points gelijkvallen met de geambieerde procesplanning. Maar vaak zal deze hiervan afwijken. Indien hierop niet geanticipeerd wordt creëert dit een risico in de haalbaarheid van het imagostappenplan en de totale gebiedsontwikkeling.

### *Fase 2 De meting*

Wanneer de visie met de bijbehorende imagoambitie is vastgesteld en een globaal stappenplan is opgesteld zal tijdens het ontwikkelingsproces het imago middels het doorlopen van fase 2 tot en met 4 gemonitord en gemanaged worden. Per imagofase zal deze meting plaats vinden. In fase 2 zal het imago en de status quo van het gebied gemeten worden en in kaart gebracht worden.

Het imago wordt gemeten door bijvoorbeeld het doen van interviews en enquêtes onder bewoners en doelgroepen. Daarnaast zullen gegevens worden verzameld als verkoopcijfers en bezoekersaantallen en het verzamelen van rapportages over de sociaal maatschappelijke en economische situatie in het gebied. Op basis van deze gegevens kan de actuele stand van zaken, ofwel de status quo, in het gebied vastgesteld worden. De gegevens over het imago en de status quo dienen als input voor het vaststellen van de imagofase.

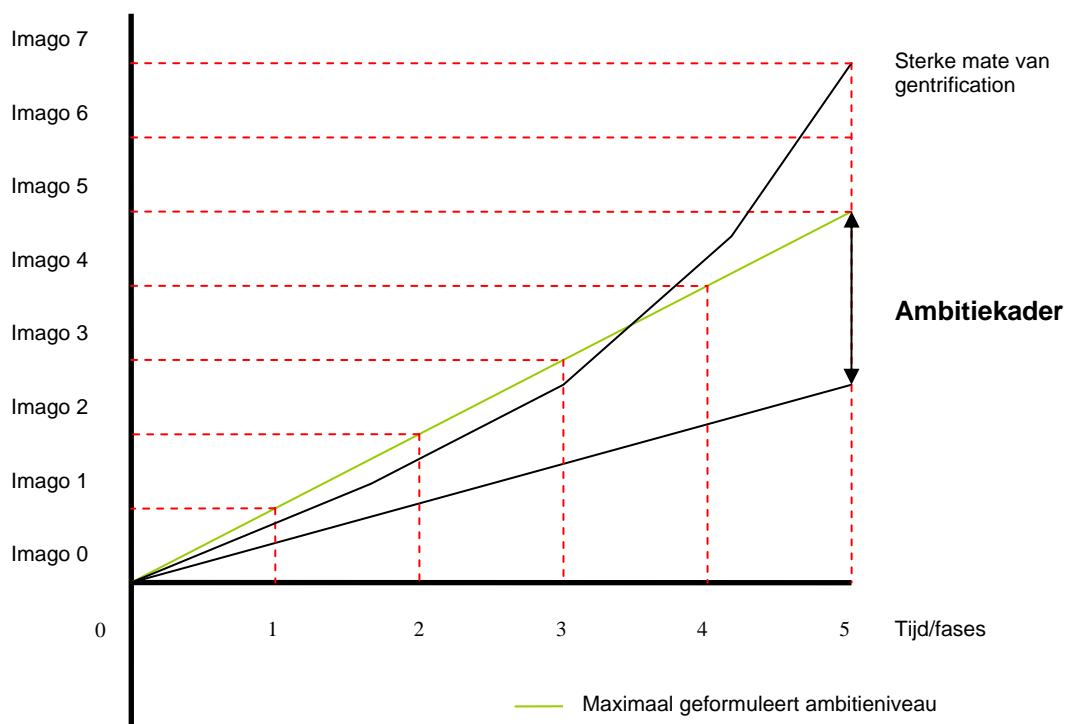
### *Fase 3: Analyse fase*

Er wordt geanalyseerd welke aanpassingen noodzakelijk zijn om zo dicht mogelijk bij de werkelijkheid te blijven, de imagofasering te halen en te kunnen anticiperen op actuele politieke, maatschappelijke en economische factoren.

In deze fase wordt geanalyseerd:

- wat het verschil is tussen de status quo en het imago
- wat het verschil is tussen de huidige imagofase en het gewenste imago
- welke kansen en risico's er ontstaan binnen het huidige maatschappelijke, economisch en/of politieke klimaat.
- het vaststellen van de gewenste invloed/de rol van het imago in deze fase (draagvlak en/of marktbeïnvloeding)
- het vaststellen van de haalbare imago deelfase

Het meegroeiën van het imago met het ontwikkelingsproces kan gerealiseerd worden door te sturen op de verschillende imagofases tijdens het proces. Een imagofase behelst een overzichtelijke imagostap met een overzichtelijke imagoambitie in tijd en doelstelling. Om te zorgen dat het imago en de werkelijkheid met elkaar in overeenstemming blijven zal aan het eind van elke imagofase het imago aan de werkelijkheid getoetst worden. Om te kunnen anticiperen op externe factoren zal tevens per imagofase de kansen en risico's op dit vlak bekeken moeten worden. Op basis van deze gegevens kan een volgende haalbare imagostap gekozen worden en bepaald worden welke maatregelen nodig zijn om deze te bewerkstelligen. Deze kleinere imagostappen bieden de mogelijkheid bij te sturen indien de ingezette maatregelen niet het gewenste imago-effect hebben of er onverwachte externe factoren zijn die van grote invloed kunnen zijn op het imago. Bij het bepalen van de volgorde van de imagostappen en de te nemen maatregelen zal gekeken moeten worden naar de kritische succesfactoren en een prioritering aangebracht moeten worden op basis van de wensen van de beoogde doelgroepen en het benodigde draagvlak per fase van het proces.



Figuur 4.2 Model Imago stappenplan: (uitgangspunt resultaat=imago)

Het projectbureau zal erop sturen dat het eindproduct ergens eindigt binnen de kaders van de visie. Indien daarvan afgeweken wordt kunnen er verschillende situaties zijn ontstaan. Als het resultaat eindigt boven het beoogde ambitiekader heeft het ontwikkelingsproces een bovenverwacht resultaat opgeleverd. Er kan dan sprake zijn van een sterk Gentrification proces. Als het resultaat eindigt onder het beoogde ambitiekader zijn de doelstellingen van de ontwikkeling zijn niet behaald. Boven de nullijn betekent dat er wel een positief resultaat behaald is, maar dat deze niet voldoet aan de beoogde doelstellingen. Indien het resultaat onder de nullijn eindigt is er zelfs een achteruitgang opgetreden in het gebied. Daarbij kan het zijn dat de situatie nog negatiever zou zijn uitgevallen indien er geen gebiedsontwikkeling zou hebben plaats gevonden. In deze situatie zal fase 1 opnieuw doorlopen moeten worden omdat de meetresultaten en de analyseresultaten in hoge mate afwijken van het in fase 1 vastgestelde imago stappenplan. De visie en de imago ambitie zullen eventueel bijgesteld moeten worden.

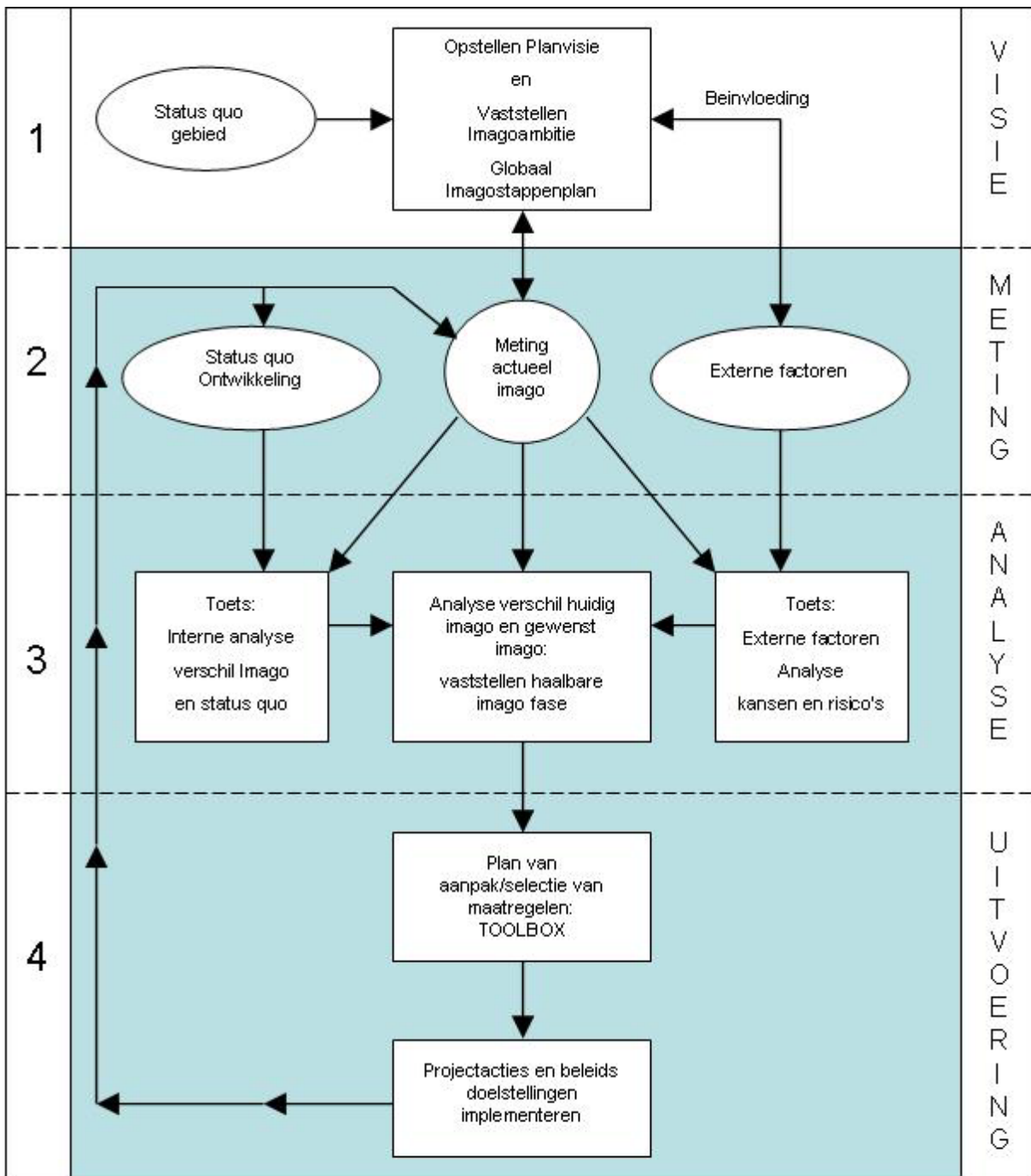
#### *Uitvoeringsfase:*

In deze fase wordt op basis van de drie uitkomsten een plan van aanpak vastgesteld en maatregelen geselecteerd en geïmplementeerd met als doelstelling beïnvloeding van het imago. Deze maatregelen zullen waar noodzakelijk opgenomen moeten worden als beleidsdoelstellingen zodat ze organisatiebreed gedragen worden.

**De Toolbox**

De Toolbox is een verzamelnaam van maatregelen die geselecteerd en geïmplementeerd zouden kunnen worden om het imago te beïnvloeden. Een totaaloverzicht van de maatregelen is niet te geven, uitgaande van de theorie van Kavratsis. Hij geeft aan dat alles wat de stad bevat, wat er plaatsvindt of wordt gedaan door de stad, berichten communiceert over de stad, een functionele en een symbolische betekenis heeft en invloed heeft op het Imago van de stad. Wel is een globale opdeling te maken in de soort van maatregelen. De maatregelen die van invloed zijn op het imago zijn op te delen in:

- fysieke maatregelen,
- sociaal-economische maatregelen en
- communicatie maatregelen.



Te doorlopen traject per imagofase

Fig. 4.3 Model: Imago management in gebiedsontwikkeling

Uit de eerdere theorieën is gebleken dat alle activiteiten van invloed kunnen zijn op het imago, maar dat de activiteiten niet automatisch leiden tot een verandering in het imago. Daarin vervult de communicatieactiviteiten een belangrijke rol.

De maatregelen worden gecategoriseerd op mate van invloed op de geambieerde imagosprong. Al eerder is aangegeven dat de hoogste prioriteit ligt bij de cruciale succesfactoren en de Unique Selling Points. Maar uiteindelijk heeft bijna elke actie in een gebiedsontwikkeling invloed op het imago van de ontwikkeling. De omvang van de invloed zal echter afhangen van impact van de actie en de informatievertrekking over de actie. Bij elke actie zal dus tevens een communicatieafweging plaats moeten vinden. Los daarvan kunnen ook communicatie activiteiten afzonderlijk ingezet worden.

Tabel 4.4 Toolbox

TOOLBOX	Cruciale succesfactor /unique selling point		Grote Invloed		Medium invloed		Kleine invloed	
	Draagvlak	Doelgroep	Draagvlak	Doelgroep	Draagvlak	Doelgroep	Draagvlak	Doelgroep
Sociaal, economische maatregelen								
Fysieke maatregelen								
Communicatie maatregelen								

Daarnaast is er een onderscheid te maken in de activiteiten die van invloed zijn op de verschillende fases van de gebiedsontwikkeling. Zo spelen bij aanvang van een stedelijke gebiedsontwikkeling vooral tijdelijke activiteiten of functies en pioniersinitiatieven, sociaal/maatschappelijke projecten en schoon- heel- en veilig projecten een invloedrijke rol. Deze functies hebben dikwijls een signaalfunctie dat er wordt gestart met de gebiedsontwikkeling, met als doelstelling, het verkrijgen van (politiek) draagvlak en het aantrekken van de gewenste doelgroepen. Pas in de latere fases hebben de fysieke activiteiten een grote invloed hebben op het imago. De selectie van activiteiten kan vervolgens afgezet worden tegen de benodigde investeringen, de risico's en de termijn waarop resultaat te verwachten is.

#### 4.3 Casestudievragen:

Bij de vorming van de werkmethodek en het model is een koppeling gelegd tussen de in hoofdstuk twee en drie behandelde theorieën over imago en gebiedsontwikkeling. Bij het onderzoek naar de casestudies zal onderzocht worden of een dergelijke werkmethodek, of delen van deze werkwijze, al in de praktijk gebruikt wordt.



- Probeert men daadwerkelijk het imago te beïnvloeden?
- Werkt men vanuit de relatie tussen de strategie, het huidige imago en het gewenste imago?
- Werkt men op basis van metingen en deelimago's en is het een telkens terugkerende werkwijze tijdens het ontwikkelingsproces?
- Benaderd men de procesacties van de gebiedsontwikkeling ook daadwerkelijk vanuit de analyse welk effect deze zal hebben op het imago, en/of zet men ook daadwerkelijk acties tijdens het proces in om het imago te beïnvloeden?

Resultaten van het onderzoek kunnen eventueel geïncorporeerd worden in de werkmethodek.

## Hoofdstuk 5:

# Praktijkonderzoek

## 5.1 Inleiding

Op basis van de behandelde theorieën, de bijbehorende conclusies en het ontwikkelende model is onderzocht in hoeverre er in de praktijk bij gebiedsontwikkeling gestuurd wordt op het creëren van een imago voor het gebied. Tevens is nagegaan welke werkwijze in de praktijk gehanteerd wordt en/of er overeenkomsten te vinden zijn met de theorie en het ontwikkelde model.

Het onderzoek is op twee manieren uitgevoerd. Allereerst is er een casestudie uitgevoerd waarbij van de drietal casestudies, Binckhorst, Katendrecht en Hoogvliet, literatuur is bestudeerd. Tevens zijn per project diverse mensen geïnterviewd zijn. De interviewvragen welke voorgelegd zijn, zijn gebaseerd op de resultaten uit de theorie onderzoek. De interviewvragen en antwoorden zijn in bijlagen 1 t/m 4 weergegeven. In aanvulling op dit casestudieonderzoek is tevens een stellingen onderzoek gedaan waarbij de markt breder benaderd is. Daarbij zijn diverse mensen, betrokken bij verschillende gebiedsontwikkelingen benaderd met stellingen welke voortgekomen zijn uit het theoretisch onderzoek. De stellingen en reacties hierop zijn terug te vinden in bijlage 5 t/m 7.

De hoofdvraag in dit onderzoek is:

***Hoe kan een imago van een binnenstedelijke herontwikkeling beïnvloed worden?***

Waarbij als definitie voor imago in gebiedsontwikkeling gehanteerd is:

***Het imago van een gebiedsontwikkeling is het beeld, een meer of minder gelijkende voorstelling, dat het publiek heeft van een gebiedsontwikkeling.***

De onderzoeksvragen die voort zijn gekomen uit de verschillende hoofdstukken van het theoretisch onderzoek als volgt samen te stellen:

Is men zich bewust van de invloed van een imago in het proces en probeert men het imago te beïnvloeden met als doelstelling het realiseren van een grotere marktkwaliteit en draagvlak voor het ontwikkelingsproces?

Probeert men bewust te sturen op een positief imago en op welke wijze doet men dit? (imagomanagement)

- Gaat men daarbij uitgaat van de identiteit van het gebied?
- Meet men het imago tijdens het gebiedsontwikkelingsproces?
- Stuur men op het communiceren van een eenduidige boodschap welke dicht bij de werkelijkheid staat?
- Gaat men uit van een meegroeiend imago, met per fase verschillende doelgroepen?

Is er sprake van een integrale benadering van het managen van het imago? Gaat men uit van het beïnvloeden, controleren en onderhouden van een imago met de

filosofie dat alles wat het gebied bevat, wat er plaats vind, of wordt gedaan, invloed heeft op het Imago van het gebied?

Is men in de praktijk zich ervan bewust dat door het afstemmen van de inhoud, de fasering en de marketing van deelprojecten in een gebiedsontwikkeling en de afstemming op de kenmerken van het bestaande gebied en op de omgeving, er een meer dan evenredig effect op het positieve imago kan ontstaan?

Worden er (delen van) de ontwikkelde werkmethoediek in de praktijk gebruikt. Of hanteert men een andere werkmethoediek?

## 5.2 Werkwijze

Voor het onderzoek naar de onderzoekscases is de volgende werkwijze gehanteerd. Er zijn een drietal projecten geselecteerd. Bij deze projectselectie hebben de volgende afwegingen een rol gespeeld:

- Het project geeft een binnenstedelijke of randstedelijke oriëntatie van het gebied
- Er is sprake van een (gefaseerde) herontwikkeling met een langere looptijd
- Er is een noemenswaardig aandeel woningbouw als onderdeel van het project
- Er is een te verwachten invloed of sturing op het Imago
- Er is/was bij aanvang sprake van een negatief imago.
- Er is sprake van een te verwachten stedelijke en/of bovenstedelijke context waarbinnen deze projecten geïnitieerd worden, of tot stand worden gebracht.
- Er is gezocht naar een diversiteit in het soort van opgave waardoor andere imago invloeden en bijbehorende werkwijzen eventueel zichtbaar gemaakt kunnen worden.

Voor het onderzoek is gekozen voor de projecten:

- Binckhorst: (herontwikkeling van een bedrijvenlocatie)  
Deze gebiedsontwikkeling betreft:
  - ✓ een rand/ binnenstedelijke locatie,
  - ✓ is een gefaseerde ontwikkeling met een zeer lange looptijd
  - ✓ heeft een noemenswaardig aandeel woningbouw, als onderdeel van het nieuw te realiseren programma
  - ✓ is bestaande woningbouw aanwezig en zijn veel bestaande ondernemers aanwezig
  - ✓ in het proces wordt gestuurd op het creëren van een positief imago en
  - ✓ de omvang en de infrastructurele ingrepen van de opgave heeft de schaal van een grootstedelijke opgave
- Katendrecht: (herontwikkeling van een randstedelijk woongebied/ achterstandswijk)  
Deze gebiedsontwikkeling betreft:
  - ✓ een binnenstedelijke locatie,
  - ✓ is een gefaseerde ontwikkeling met een lange looptijd
  - ✓ heeft een noemenswaardig aandeel woningbouw,
  - ✓ in het proces wordt gestuurd op het creëren van een positief imago en
  - ✓ de omvang van de opgave heeft de schaal van een stedelijke opgave.
- Hoogvliet: (herontwikkeling van een binnenstedelijk woongebied/ achterstandswijk)  
Deze gebiedsontwikkeling betreft:
  - ✓ een randstedelijke locatie,
  - ✓ is een gefaseerde ontwikkeling met een lange looptijd
  - ✓ heeft een noemenswaardig aandeel woningbouw,
  - ✓ in het proces wordt gestuurd op het creëren van een positief imago en
  - ✓ de omvang van de opgave heeft de schaal van een stedelijke opgave

Deze projecten zijn inhoudelijk geanalyseerd in een korte projectanalyse. Op basis van de projectanalyse en het in hoofdstuk 4 ontworpen theoretisch model is een vragenlijst opgesteld. Betrokken personen zijn geïnterviewd worden waarbij onderzocht is of:

- partijen zich ervan bewust zijn van de invloed van een Imago in een proces,
- of er daadwerkelijk op het imago gestuurd wordt,
- en op welke wijze deze aansturing plaats vindt.

### 5.3 Rotterdam, Katendrecht

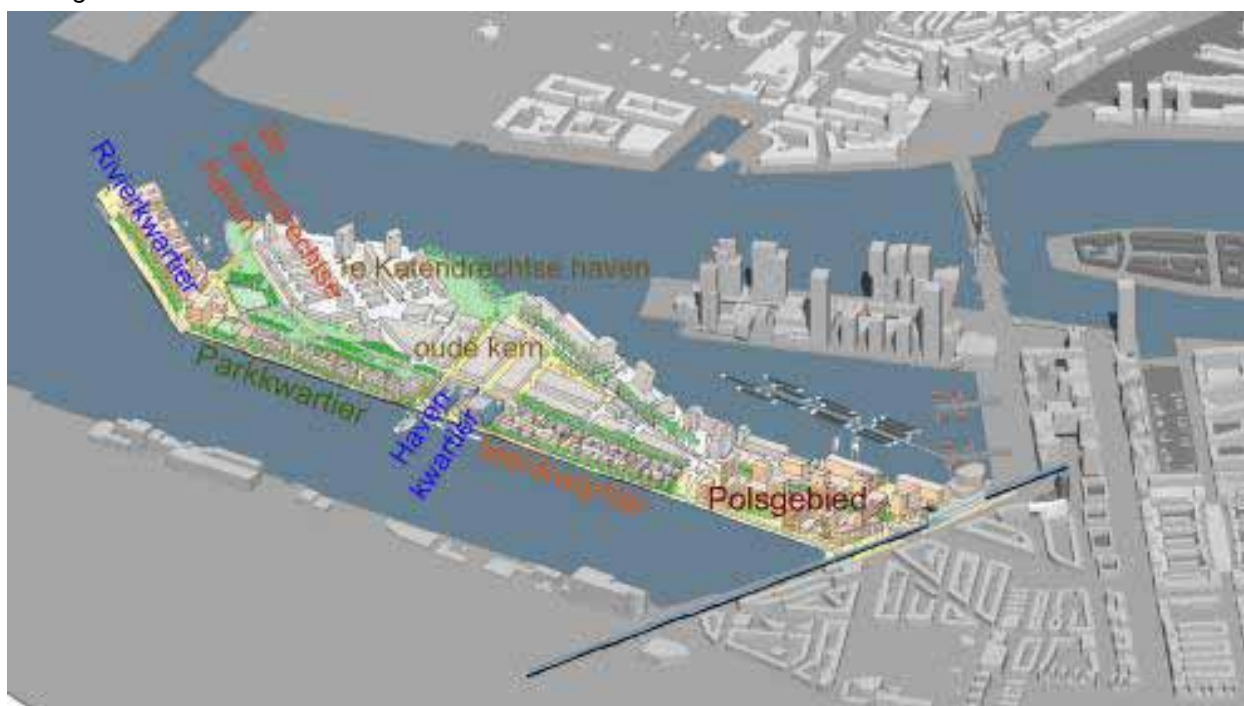
#### De opgave

Katendrecht is een buitendijks schiereiland tussen de Maas- en Rijnhaven en maakt deel uit van de deelgemeente Feijenoord in Rotterdam Zuid. Door de aanleg van de Erasmusbrug en het Kop van Zuid project heeft Katendrecht een nieuwe positie gekregen in de nabijheid van het stadscentrum van Rotterdam. Het 'bestaande' Katendrecht wordt vernieuwd en verdicht onder de Rotterdamse noemer 'strategische wijkaanpak' met als beoogd tijdvak 1995-2020. Partijen die bij deze gebiedsontwikkeling een grote rol spelen zijn: Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, DS+V, ProperStok BV, Rabo Bouwfonds, de corporatie Woonstad Rotterdam en Deelgemeente Feijenoord.

Katendrecht had een slecht imago door de aanwezigheid van criminaliteit, prostitutie, industrie en havengebonden bedrijvigheid. Door het vertrek van de havengebonden bedrijvigheid uit het centrum van Rotterdam is er ruimte ontstaan om op Katendrecht te ontwikkelen. Daarnaast heeft alle kenmerken (fysieke, sociale en economische) van een herstructureringswijk en staat op de lijst van Vogelaarwijken. Renovatie van het oude deel was noodzakelijk en er was gebrek aan voorzieningen. Katendrecht was bij aanvang van de herstructurering een wijk met veel sociale problemen. Het werkloosheidspercentage lag boven de 40%. Daarnaast was er sprake van veel verouderde woningen en dichtgetimmerde cafés.

In september 2001 heeft een grootschalig onderzoek ( de Wijkschouw) plaats gevonden onder de bewoners van de Kaap over hun beleving van Katendrecht. Het schetste een beeld van enerzijds sociale cohesie en gehechtheid aan de buurt, anderzijds van onveiligheid. De achteruitgang van de wijk werd toegeschreven aan criminaliteit, vervuiling en gedrag van in het bijzonder Antillianen.

Fig 5.1 Katendrecht





Met het vertrek van het havenbedrijf Hanno ontstond de kans om op Katendrecht te ontwikkelen. Op het 'vrijgekomen' Katendrecht is een programma voorzien van 1300 woningen, 13.000 m<sup>2</sup> voorzieningen, bedrijven en kantoren. Het bestaande Katendrecht telt ca 1700 woningen en is voor 90% in bezit van één woningcorporatie. Ook deze woningen worden deels meegenomen in de herstructurering.

Op Nieuw Katendrecht gaan diverse projecten gepland:

- European Chinese Centre:  
een 80.000 m<sup>2</sup> groot complex met bedrijven, woningen, recreatieve voorzieningen, een Chinese daktuin en een feestzaal.
- Woningbouwproject Tweede Katendrechtse Haven
- SS-Rotterdam:  
Een schip met leisure activiteiten en een congrescentrum

In het gedeelte "Bestaand Katendrecht" lopen tevens diverse projecten:

- Voor de fysieke en sociaal-economische problematiek op Oud Katendrecht zijn ontwikkelingsplannen opgesteld.
- Deliplein  
Een uitgaanscentrum met een winkelcentrum.
- Renovatie van diverse woningen

Bij aanvang van de ontwikkeling liepen de eerste woningbouwplannen voorspoedig, mede onder invloed van de sterke woningmarkt. In 2002 stagneerde de ontwikkelingen echter onder druk van een terugvallende markt. Een ontwikkelaar trok zich terug van een locatie en de gemeente stopte met grootschalige verwervingen. Bewoners werden geïrriteerd doordat "mooie" beloftes van gemeente en private partijen niet nagekomen werden. Deze stagnatie, de komst van de SS-Rotterdam en de opdracht vanuit het rijk om met de woningcorporatie bestaand Katendrecht te herstructureren was de aanleiding om voor de ontwikkeling van Katendrecht een nieuwe koers te volgen welke antwoord gaf op de volgende vragen:

- hoe kun je Katendrecht het beste verder tot ontwikkeling brengen, gegeven de randvoorwaarden die voortgekomen zijn uit de lange historie?
- hoe kun je het verslechterde imago ombuigen en een ommekeer bewerkstelligen?
- hoe kun je de kwaliteiten van Katendrecht beter benutten?
- hoe kun je een aantrekkelijk woongebied ontwikkelen?
- hoe kun je recht doen aan de huidige bewoners van bestaand Katendrecht, maar ook aan de pioniers in de 2e Katendrechtse en de kavelbewoners?

Als antwoord hierop is een integrale ontwikkelingsvisie opgesteld en een tweedelige gebiedscampagne ontwikkeld onder de slogans: "Kun je de Kaap aan?" en "Ja, ik kan de Kaap aan." Ook de communicatie met de aanwezige doelgroepen op Katendrecht achtte men als een van de elementen die van doorslaggevend belang waren, zodat er opnieuw vertrouwen in de herstructurering zou ontstaan.

De ontwikkelvisie is in samenspraak met marktpartijen tot stand gekomen. De input is afgestemd met de marktpartijen middels een tweetal consultatierondes.

Het imago van een stedelijke gebiedsontwikkeling.  
Over het ontstaan en het beïnvloeden van een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.

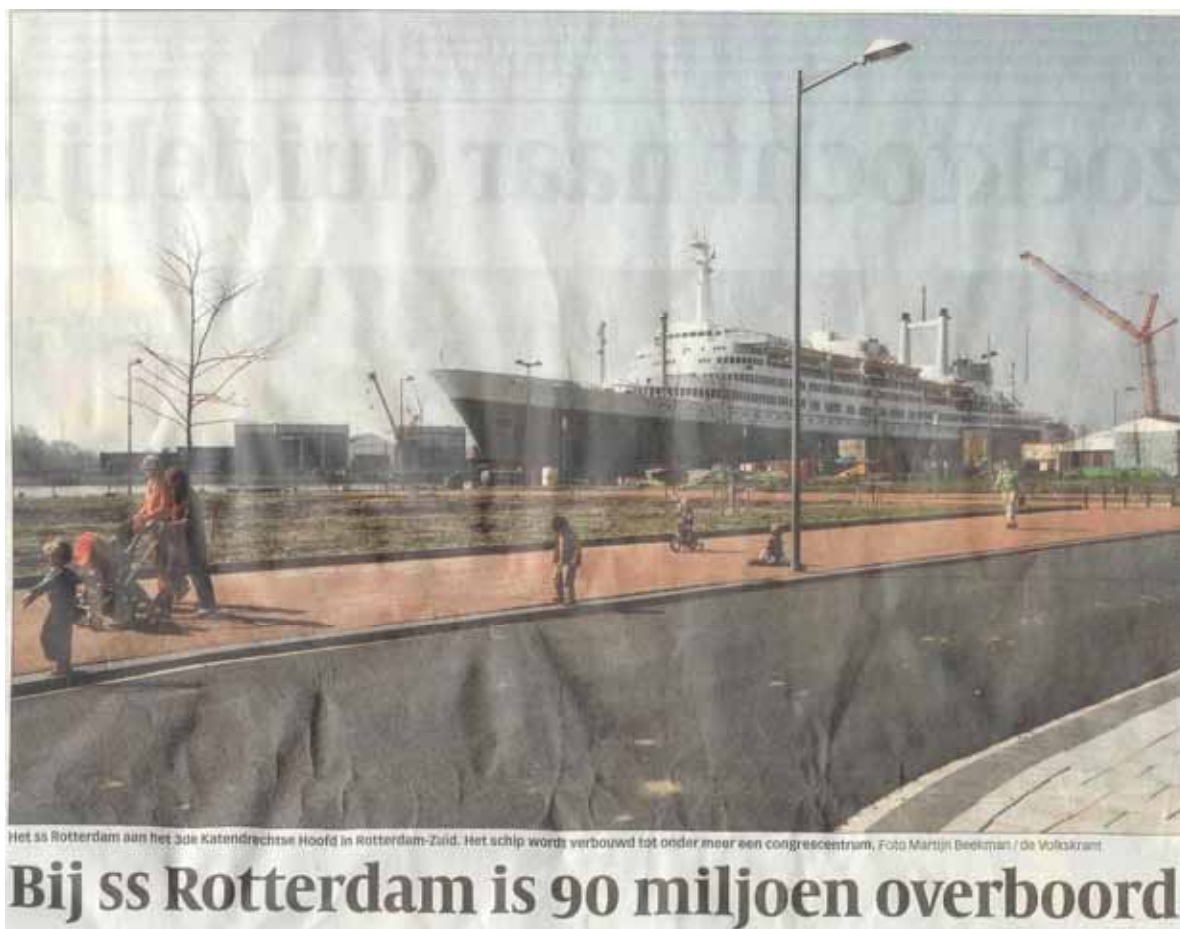


Fig 5.2 Volkskrant 4 april 2009

### **Onderzoeksresultaten:**

Voor het onderzoek zijn een drietal personen geïnterviewd: de heer Robbert Bergenhenegouwen, de projectmanager Katendrecht van het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (sinds twee jaar betrokken bij het project), De heer Jan-Cees Blok, Projectleider Katendrecht van het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (sinds aanvang gebiedsvisie betrokken bij het project) en mevrouw Mireille van den Boom, senior communicatiemedewerker van het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam. De interviews zijn in detail beschreven in bijlage 2.

### *Imago en waardecreatie*

Uit de interviews blijkt dat men zich bewust is van de grote invloed die het imago heeft op de voortgang en de haalbaarheid van het project. Men acht de gebiedscampagne als aanleiding voor de geslaagde doorstart van de herontwikkeling nadat deze na 2002 stil was komen te liggen. De gebiedscampagne is het middel waarmee men het aantrekken van doelgroepen, het realiseren van de gewenste afzet en op de waardeontwikkeling op locatie heeft kunnen realiseren.

### *Imago en draagvlak*

Er wordt een groot belang gehecht aan de communicatie met de huidige (nieuwe en oude) bewoners op Katendrecht. Het belang is tweeledig; draagvlak voor het proces en de invloed van mond op mond reclame (marketing). Men ziet de bewoners/gebruikers op Katendrecht als de ambassadeurs van de ontwikkeling. Mond op mond

reclame blijkt, vooral bij aanvang van de ontwikkeling, een cruciale rol gespeeld te hebben in het aantrekken van doelgroepen en activiteiten in het gebied.

Daardoor wordt een hoge waarde gehecht aan een veilig- en schoon- beleid. Het tijdelijke beheer speelt hierin, door de lange doorlooptijd van de gebiedsontwikkeling, een belangrijke rol.

De initiatiefnemer en kartrekker van de gebiedsontwikkeling en de imagocampagne en de integrale ontwikkelingsvisie is de gemeente. De gemeente heeft zijn nek uitgestoken omdat het gebied onder de normale marktomstandigheden niet goed tot herontwikkeling kwam. Daarbij zijn bij aanvang door de gemeente op risico vrij grote verwervingsinvesteringen gedaan. Er was hier sprake van een Sense of urgency om het gebied dat sterk achteruit ging een positieve impuls te geven. De gebiedsontwikkeling heeft daardoor een traditioneel grondexploitatiemodel. De gemeente verwerft gronden en opstallen en geeft deze grond uit aan marktpartijen. Dit was een signaal voor private partijen dat de gebiedsontwikkeling losgetrokken zou worden. Door de inzet van de gemeente veranderde het imago van een slechte woonwijk naar een herstructureringsgebied in ontwikkeling. Het opstellen van de integrale ontwikkelingsvisie, het betrekken van marktpartijen en de verwervingsacties van de gemeente hebben een positief signaal afgegeven. Deze acties hebben invloed gehad op het imago van het gebied, welke vervolgens verder is versterkt door de inzet op de gebiedscampagne.

### *Identiteit*

Op Katendrecht gaat men bij de huidige campagne niet uit van een geïdealiseerd eindbeeld, maar blijft men dicht bij de werkelijkheid zodat de bewijslast geleverd kan worden en teleurstellingen voorkomen worden. Men gaat uit van de identiteit van het gebied. Deze is geanalyseerd in samenspraak met een marketingbureau en de communicatieafdeling van het OBR. Bij de eerste ontwikkelingen, voordat gestart was met de gebiedscampagne, communiceerde men echter wel over een geïdealiseerd eindbeeld. Het uitblijven van dit eindbeeld heeft echter tot grote teleurstellingen bij bewoners geleid. Wat een negatief effect heeft gehad op het imago van de ontwikkeling, maar ook op het imago van de gemeente. Afspraken werden niet nagekomen en de bewijslast voor het nieuwe imago kon niet geleverd worden. Dit was de oorzaak dat de herstart van de ontwikkeling zeer veel energie heeft gekost in het terugwinnen van het vertrouwen van de bewoners in het gebied.

### *Imagofasering*

In de huidige campagne gaat men uit van deelfases met deelimago's. De transformatie van Katendrecht is een gefaseerde opgave, waarbij een ambitieus eindbeeld is gesteld. Dit eindbeeld wijkt af van de bestaande situatie en de ontwikkeltijd van de gestelde ambitie is lang. De Imagocampagne gaat uit van een tweefase traject. Fase één is het signaal dat er iets gaat gebeuren, ofwel het zaaien, op locatie. Daarbij erkent men in de campagne dat Katendrecht de potentie heeft op termijn een veilige woonwijk te worden, maar dat



Fig. 5.3 Beestjes eten geven bij de burens

men zo ver nu nog niet is. In fase twee worden de resultaten zichtbaar, ofwel het groeien en oogsten.

### *Doelgroepen*

Daarbij gaat men uit van verschillende doelgroepen welke per fase aangetrokken zullen worden. Vooralsnog gaat men bij fase één uit van de creatieve doelgroepen. Fase één is bijna afgerond. Uiteindelijk heeft men een extra fase, voor fase twee, ingelast omdat de conclusie is dat men in een overgangperiode zit en er nog geen bewijslast geleverd kan worden voor fase twee. De campagne heeft zich met name op Rotterdam zelf gericht. De belangstelling voor Katendrecht is echter enorm. Via mond op mond reclame krijgt men ook veel aandacht van buiten Rotterdam voor deze campagne aanpak. Dit heeft zijn positieve weerslag op het aantrekken van tijdelijke functies in het gebied.

### *Imago en de werkelijkheid*

Door met de campagne dicht bij de werkelijke situatie op locatie te blijven hebben grote issues (zoals persberichten over de aanwezige criminaliteit) geen grote invloed gehad op het imago. Hierbij heeft men echter wel direct zichtbaar gemaakt dat er maatregelen getroffen werden om de problemen op te lossen, bijvoorbeeld door camera's te plaatsen en extra politie te sturen. Daarnaast heeft de grote politieke ophef over de budgetoverschrijdingen bij de renovatie van de SS-Rotterdam geen zichtbare weerslag gehad op het imago van Katendrecht. Een structurele aanpak voor het issuemanagement staat echter nog in de kinderschoenen. Wel is er het project sterk ingebed op bestuursniveau. Er is een werkgroep Katendrecht op het stadhuis welke bij excessen acties wordt. Daarnaast zijn er enkele vooraanstaande personen binnen Rotterdam die zich het lot van Katendrecht aantrekken waardoor besluitvorming eenvoudiger verloopt en de nodige middelen snel ter beschikking komen indien noodzakelijk.

### *Eenduidige boodschap*

Sinds kort is er sprake van een samenbundeling van de gebiedscampagne en de projectcommunicatie activiteiten. Daarvoor is een gezamenlijk overleg opgestart waarbij alle partijen in het gebied betrokken worden, waaronder ontwikkelaars, gemeente maar ook ondernemers en bewoners. Het belang van de samenbundeling ligt in het naar buiten brengen van een eenduidige boodschap. Alle activiteiten in het gebied zullen daarbij in overeenstemming moeten zijn met het imago.

De campagne sluit aan bij de citymarketing van Rotterdam. Dit is, naar men aangeeft, echter geen bewuste keuze geweest, maar eerder toeval door de overeenkomsten in identiteitskenmerken. Het sluit goed aan bij de drie kernwaarden van Rotterdam: stoer, werelds en dynamisch.

### *Imagomanagement*

Er bestaan een tweetal werkgroepen (de betalende groep en de in het gebied aanwezige groep) die momenteel in het belang van het communiceren van de eenduidige boodschap samengevoegd worden, waarbij het OBR de voortrekkersrol voert. Daarbij bestaat deze werkgroep uit; gemeente, projectontwikkelaars, bewonersorganisaties, de plaatselijke ondernemers en de corporatie. Binnen dit team worden de activiteiten en communicatie issues met elkaar afgestemd zodat alles in overeenstemming is met het imago. Daarbij vindt een versmelting plaats van de commerciële verkoopcommunicatie en de gebiedscommunicatie.



Men zegt dat er sprake is van het beïnvloeden van het imago met imago-management. Het imago is echter alleen bij aanvang van de gebiedsontwikkeling één keer gemeten, waarna de campagne is gestart. Onder invloed van het succes van de campagne heeft men nadien geen meting meer uitgevoerd. Men is zich er wel van bewust dat er continu op een imago gestuurd moet worden. Hiervoor zullen activiteiten ontwikkeld moeten worden.

Op dit moment wordt nog niet gestart met de tweede fase van de campagne. In plaats daarvan wordt een tussenfase ingelast met een nieuwe campagne. Dit besluit is niet gebaseerd op metingen, maar een gezamenlijk besluit van het communicatieteam op basis van “ervaring” ofwel “gevoel”. Daarbij wordt de campagnestrategie aangepast zonder dat er een cijfermatige onderbouwing wordt gegeven hiervoor. De vraag is of deze tussenfase, met de daarbij bedachte nieuwe activiteiten om het gebied onder de aandacht te brengen, ook daadwerkelijk nodig is.

Bij Katendrecht blijkt men, ondanks dat het niet vast is gelegd, volgens een werkwijze te werken welke enigszins overeen komt met het model. De overeenkomsten zijn, de imagoambitie die gevormd is op basis van de gebiedsvisie, de gefaseerde imagostappen, de periodieke opname of het imago overeenkomt met het wensbeeld en de werkelijkheid en de aanpassingen die men op communicatievlak doet om het imago vervolgens te beïnvloeden. Er zijn echter ook verschillen aanwezig. De opname die gebaseerd wordt op de meningen van betrokken partijen en niet op externe metingen. De vraag is of daarmee een actueel beeld naar voren komt. Het uitblijven van een bewuste toets aan de externe factoren en de invloed die dit heeft op het imago. En het primair proberen te sturen op basis van communicatiemiddelen.

#### *Integrale benadering*

Men is zich ervan bewust dat alle acties/elementen in of over het gebied invloed hebben op het imago van het gebied. Men stuurt hier echter niet bewust op. Ook vindt er geen bewuste afstemming plaats in inhoud, fasering en marketing van deelprojecten. Wel noemt mijn tijdens de interviews dat niet alle deelgebieden tegelijk ontwikkeld worden omdat daar nog geen ruimte voor is in de markt.

In de interviews komt naar voren dat men de invloed van tijdelijke en definitieve activiteiten op het Imago van het gebied wordt erkend. Men heeft bij de tijdelijke activiteiten als doelstelling het ‘aanhouden van het vlammetje’ van de gebiedscampagne. Men stuurt op de tijdelijke activiteiten door het bijhouden van een activiteitenkalender en aanhaken met communicatieactiviteiten op bestaande activiteiten in het gebied. Wanneer deze er niet zijn, initieert men eigen initiatieven in het belang van het behoud van het positieve imago.

Middelen die ingezet worden om het imago te versterken zijn: abri-campagne, website, folders, interviews en presentaties, tijdelijke activiteiten in het gebied, persmomenten, draagvlak op politiek niveau, festiviteiten in het gebied, enz.

#### *Katendrecht en het succes (tot op heden)*

De geïnterviewden kunnen geen duidelijke redenen voorleggen waarom nu juist Katendrecht een grote populariteit heeft op dit moment. Men vermoedt dat het een samenspel van factoren betreft als timing en een campagne die aansluit bij de identiteit van Rotterdam.

### *Conclusie*

Door de geïnterviewden wordt het beïnvloeden van het imago in eerste instantie benaderd als het organiseren van een gebiedscampagne. Men houdt er bij de overige activiteiten wel rekening mee, maar men stuurt niet integraal op het beïnvloeden van het imago. De gebiedscampagne acht men als een succes. Het is echter niet volledig duidelijk waardoor dit succes tot stand is gekomen. Men ziet het belang van een positief imago op zowel het vlak van waardecreatie en afzetpotentie (aantrekken van doelgroepen) als het creëren van draagvlak. Men gaat uit van een gefaseerde imagodoelstelling (twee fases) en een werkwijze die gedeeltelijk overeen komt met het ontwikkelde model uit hoofdstuk 4. Mijnszins ziet echter het beïnvloeden van het imago voornamelijk als een communicatieactiviteit. De meting van het imago heeft men na één keer achterwegen gelaten door het succes van de campagne. De vraag is echter of het succes eeuwigdurend is en of men op tijd bij zal kunnen sturen wanneer dit noodzakelijk wordt. De tijd zal het leren.



## 5.4 Den Haag, Nieuw Binckhorst

### De opgave

De Binckhorst is een groot verouderd industriegebied gelegen naast de A12 in Den Haag. De herontwikkeling van dit gebied is een van de grootste binnenstedelijke transformatieopgave in de Randstad. De ambitie is het realiseren van een hoogwaardige stadswijk met een gemengd programma van wonen, werken en recreëren met als eindimago stoer, ondernemend, mondiaal, stedelijk en duurzaam. Voor de herontwikkeling welke naar verwachting twintig tot dertig jaar zal duren is een PPS in oprichting met de gemeente Den Haag, BPF Bouwinvest en Rabo Bouwfonds. Het verouderde industriegebied staat bekend om zijn vele voorzieningen met betrekking tot de autobranche en is verdeeld in vele kavels met een gedifferentieerde eigendomssituatie. Het is een herontwikkeling van een 130 hectare groot bedrijvengebied, naar een internationaal aansprekend stedelijk, woon-, werk- en leefgebied. Belangrijke pijlers in het nieuwe gebied worden het havengebied (rond de Caballerofabriek) en een 16 hectare groot cultureel stadspark. Het gebied wordt ontsloten door een nieuwe, toegangsweg vanaf de A13/A4 naar de Haagse binnenstad en een nieuwe Randstadrailverbinding naar de stations Den Haag Centraal Station en Den Haag Hollandspoor.



Fig.5.4 [www.wereldstadaanzee.nl](http://www.wereldstadaanzee.nl)

Het programma van de Binckhorst bestaat uit:

- 7.000 woningen (waarvan 5.000 voor 2020)
- 200.000 m<sup>2</sup> kantoor
- 65.000 m<sup>2</sup> bedrijfsruimte
- 65.000 m<sup>2</sup> vrije tijdsvoorzieningen
- 65.000m<sup>2</sup> (internationale) publiekstrekkingen
- 16 hectare cultureel stadspark
- Nieuwe Randstadrailverbinding
- Nieuwe hoogwaardige toegangsweg tot de Haagse Binnenstad (Trekvliesstracé)

Het imago van een stedelijke gebiedsontwikkeling.  
Over het ontstaan en het beïnvloeden van een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.

### Onderzoeksresultaten:

Voor het onderzoek zijn een tweetal personen geïnterviewd, de heer Dick van der Harst, projectdirecteur van de in oprichting zijnde gebiedsonderneming Nieuw Binckhorst en Mevrouw Connie Den Ouden senior Ontwikkelingsmanager Bouwfonds Ontwikkeling.

De planontwikkeling met een verwachte doorlooptijd van ca twintig a dertig jaar is nog in de beginfase waarbij aanvang wordt gemaakt van het creëren van een nieuw imago in het gebied.

Fig 5.5 Plankaart Binckhorst

	HOOFDWEG		ATTRACTOR
	AUTOVERBINDING		OPEN RELATIE
	FIETSVERBINDING		DEELZONES
	RANDSTADRAIL		UITBREIDING





### *Imago en waardecreatie*

Uit de interviews is naar voren gekomen dat men het belang van een positief imago onderschrijft in relatie tot de benodigde waardecreatie op termijn om de planontwikkeling uiteindelijk financieel haalbaar te maken. De ontwikkeling is daarmee in haalbaarheid afhankelijk gemaakt van het te ontwikkelen positieve imago. Waarbij men ervan uitgaat dat dit positieve imago op redelijk korte termijn gerealiseerd moet kunnen worden.

Het imago van de Binckhorst is op dit moment neutraal of negatief. En de positieve delen van de Binckhorst worden niet gezien als onderdelen van de Binckhorst, maar van andere gebieden. Daarnaast zijn er elementen die niet bekend zijn bij mensen. Wat wel bekend is zijn de autoslopers, dealers, tankstations, schadebedrijven, de AVR, de stortplaats en andere onduidelijke bedrijfjes. Bij de Binckhorst wordt gecommuniceerd over het eindimago van de gehele Binckhorst. Dit omdat de financiële randvoorwaarden van de ontwikkeling impliceren dat men zich geen aanloop vastgoedwaardes kan permitteren. De vraag is echter of dit een reëel is voor



een dusdanig grote en langdurige gebiedsontwikkeling. Er is reeds een discussie in de krant geweest in hoeverre de visie en het mogelijke eindbeeld haalbaar zou zijn of dat het gebaseerd was op luchtvaartserij. Men is er echter van uitgegaan dat er een eindbeeld nodig is om de besluitvorming door te komen, waarna tussenstappen gecreëerd kunnen worden om tot dit eindbeeld te komen.

Fig 5.6 [www.wereldstadaanzee.nl](http://www.wereldstadaanzee.nl)

### *Imagomanagement*

Men managet het imago op dit moment op basis van de kansen die zich in het gebied voordoen. Men heeft daarin een reactieve houding. Wel zoekt men op dit moment naar een geëigende methode om het imagomanagement op termijn op te gaan pakken. Er is echter nog geen goed voorbeeld voor handen. Men heeft interesse getoond in het ontwikkelde model maar kan geen uitspraken doen over de toepasbaarheid.

Door nu alvast te werken aan de invulling van de tijdelijke functies hoopt men hiermee een aanzet te geven tot het creëren van een sterker imago. Vraagstukken die daarbij ingevuld gaan worden zijn:

- welke fasering heeft een optimaal effect op het imago van het gebied
- hoe kan er optimaal gebruik gemaakt worden van de opstallen Cabellero-fabriek, Binck36, de Fokkerfabriek en andere leegkomende gebouwen
- hoe en wanneer kan men optimaal aansluiten op de citymarketing activiteiten van de gemeente Den Haag.

### *Identiteit*

Er is een projectgroep positionering opgericht welke getrokken wordt door de marktpartijen. Er zijn ook meerdere gemeenteambtenaren die zitting hebben in deze

projectgroep. Voor deze beginfase is door de projectgroep positionering een positioneringsdocument geschreven met een sterkte/zwakte analyse en een onderscheidende marktpositionering in de regio Den Haag, uitgaande van de huidige identiteit van het gebied. De beoogde aanpak voor dit moment bestaat uit het aansluiten op de bestaande verborgen kwaliteiten in het gebied en daarmee de culturele voorhoede aantrekken. Men verwacht een traject te doorlopen in stappen van vijf a tien jaar. Men is echter nog zoekende in de werkwijze voor het creëren van een positief imago. Vooralsnog heeft men geen voorbeeldwerkwijze gevonden welke men kan volgen. Er is geen plan van aanpak aanwezig. Men benadert het als een proces waar weinig zelfsturing mogelijk is. De imagoverandering ziet men als een langzaam organisch groeiproces waardoor men vooralsnog een reactieve werkwijze hanteert. Men benadert het als een proces van anticiperen op externe kansen welke zich op een zeker moment voordoen, waarbij men zich bewust is dat alles aangegrepen kan worden om het imago in het gebied te beïnvloeden. Men stuurt door te selecteren in de kansen die zich voordoen. Het imagoproces is in kleine stapjes van kleur veranderen met behulp van onder andere tijdelijke vergunningen met een doorlooptijd van vijf jaar. Zo worden functies gehuisvest die het toekomstige beeld van de Binckhorst ondersteunen. Alle aanvragen voor de Binckhorst worden getoetst door de positioneringswerkgroep in overleg met het stadsdeelkantoor en de beheerder van de panden (de gemeente).

Imagometingen worden (vooralsnog) niet gedaan. Misschien wordt dit in de toekomst wel ingezet.

Bijzonder is dat men op één punt wel bewust sturend is in het creëren van het imago. Men heeft de ambitie vroegtijdig het grote stadspark te realiseren als symbool van de toekomstige kwaliteit die gerealiseerd gaan worden op termijn. Dit is een grote fysieke ingreep en blijkt financieel een zeer moeilijke opgave door de hoge voorinvesteringen.

### *Imagofasering*

Door de lange doorlooptijd van het traject is het eindbeeld nog niet duidelijk, ondanks dat men in de gebiedsvisie wel een eindambitie communiceert. Men denkt vooralsnog in stappen van vijf jaar. Men is zich ervan bewust dat dit beeld kan veranderen onder invloed van economisch en maatschappelijke ontwikkelingen in de komende jaren. De beginfase kenmerkt zich in het aantrekken van tijdelijke functies die de aandacht vestigen op de Binckhorst. Op termijn zullen de definitieve functies komen. Daarbij wordt eerst het zuidelijke deel van het plangebied in ontwikkeling genomen. Het noordelijke deel vraagt een langere adem als het om verwervingen gaat en daar, tegen het standscentrum van Den Haag, zal uiteindelijk het programma gerealiseerd moeten worden, met wat de meeste opbrengsten genereert.

Men ziet de ontwikkeling van het gebied als afhankelijk van de mogelijkheden die zich aandienen markttechnisch en op het vlak van verwervingen. Daarbij is het zoeken naar een te realiseren minimale kritische massa in het gebied welke in zichzelf voldoende afzetpotentie kan genereren. Er is een minimale massa nodig om een eigen identiteit en een positief imago te creëren in het gebied.

Als belangrijk element voor de tijdelijke situatie wordt het element schoon, heel en veilig benoemd. Er is geen issuemanagement en per incident wordt een aanpak bepaald.

### *Imago en draagvlak*

Het belang van een positief imago voor het krijgen van draagvlak voor het doorlopen van de besluitvorming en subsidies wordt onderkend. Het gevisualiseerde eindbeeld over 20/30 jaar creëert enerzijds draagvlak om de besluitvorming door te komen

maar anderzijds kritische kanttekeningen over de haalbaarheid in de pers. Men hecht er waarde aan dat het imago van het gebied tijdens het proces overeen komt met de werkelijke situatie. Er is in het positioneringsdocument gewerkt vanuit de identiteit van het gebied. Het eindbeeld kan echter van kleur verschieten afhankelijk van de economisch en maatschappelijke ontwikkelingen in de komende twintig a dertig jaar.

Bij de aanvang van het imagotraject heeft de gemeente een belangrijke voortrekkersrol gevoerd door al jaren geleden te starten met het op risico ontwikkelen van de Cabellerofabriek. Daarnaast initieert zij de ontwikkeling van de Fokkerfabriek. De gemeente was op zoek naar partners die de bereidheid hadden te participeren in de herontwikkeling van de Binckhorst. Daarvoor heeft zij een competitie uitgeschreven onder marktpartijen. De geselecteerde marktpartijen zijn met betrekking tot de investeringen vooralsnog volgend in het proces, in afwachting van de te ondertekenen overeenkomst. Ook de corporatie Vestia heeft inmiddels panden op risico aangekocht in het gebied.

Bij dit project heeft een optelsom van factoren een situatie gecreëerd waarbij de gemeente de bereidheid heeft getoond vroegtijdig te investeren. Deze optelsom bestaat uit:

- het in kwaliteit achteruitgaan van het gebied, gekenmerkt door gedeeltelijke leegstand en criminaliteit
- infrastructurele vraagstukken
- de versnipperde eigendomsstructuur in het gebied

Vanuit de noodzaak nationale gelden te reserveren voor de grootschalige infrastructurele ingrepen en de hoge kostenpost van de gebiedsoverschrijdende functie invulling van het park opereert men tevens op landelijk niveau om daar voldoende draagvlak te genereren voor de nodige investeringen.

Er is een aanbeveling opgesteld waarbij geadviseerd is de Binckhorst te positioneren als een Corporate Brand en daaronder de deelgebieden te vermarkten. Dit, overeenkomstig de Endoor Strategy van Procter and Gamble die gehanteerd wordt bij de wasmiddelenreclames. Daarnaast heeft men op stedelijk niveau op een onderscheidend imago ten opzichte van andere gebiedsontwikkelingen ingezet. Den Haag profileert zich als de Stad van Recht en Vrede. De Binckhorst mag echter geen internationale instellingen trekken in verband met de binnenstedelijke concurrentiepositie van andere gebieden (Internationale Zone). Daarvoor wordt ingezet op de toeleveranciers en ondersteunende activiteiten voor de Internationale Zone. De relatie met citymarketing zal echter nog verder uitgewerkt moeten worden om er optimaal gebruik van te kunnen maken.

### *Doelgroepen*

Er is nog geen actieve imagocampagne gestart voor het gebied, maar het gebied heeft al wel een aantrekkende werking op enkele doelgroepen. Blijkbaar trekken de verschillende signalen als de besluitvorming over het masterplan, de vele interviews en presentaties, de eerste (tijdelijke) functies, de eerste verwervingen en investeringen en mond op mond reclame, al de aandacht van de eerste doelgroepen. Het imagotraject is daarmee al in gang gezet. Men gaat er daarbij van uit dat bij aanvang van de gebiedsontwikkeling andere doelgroepen aangetrokken kunnen worden dan in de latere fases.

### *Integrale benadering*

Bijzonder is dat men vanuit de organisatie zelf heeft geconcludeerd dat men met deze aanpak tussen het marktsturend en marktcreërend zit, en niet marktvolgend. Het imago zou echter nog intensiever gevolgd kunnen worden. Het zou nog bewuster en intensiever gemeten, beïnvloed en gemanaged kunnen worden. Hiervoor zullen echter wel de beschikbare financiële middelen voor gereserveerd moeten worden.

### *Imago en de werkelijkheid*

Men is zich bewust van het feit dat wat men communiceert ook daadwerkelijk overeen moet komen met de werkelijkheid. Het “uitstapje” naar het eindbeeld heeft al te veel discussie opgeleverd over de haalbaarheid. Nu communiceert men in haalbare stappen welke op redelijke termijn verwezenlijkt kunnen gaan worden.

### *Eenduidige boodschap*

Doordat er nog geen plan van aanpak ontwikkeld is met betrekking tot het managen van het imago, is er nog geen uitspraak gedaan over het structureren van de verschillende communicatieniveaus en lijnen zodat er een eenduidige boodschap gecommuniceerd wordt.

### *Conclusie:*

De Binckhorst is een ontwikkeling die in haalbaarheid afhankelijk is van het positieve imago wat gerealiseerd moet worden in het gebied. Daarvoor is in de beginfase een imagoambitie geformuleerd. Het project is nog in de startfase waardoor er nog geen ver uitgewerkt imago managementplan is ontwikkeld. In deze fase probeert men vooral het imago te beïnvloeden door het creëren van tijdelijke activiteiten en functies. Verder gaat men nog niet, mede door de financiële investeringen welke men verwacht voor een imagomanagement aanpak. Daarnaast vindt men dat het imago traject sterk afhankelijk is van de kansen die zich voordoen in de markt. Men heeft daarin een reactieve houding.

Men is al in aanraking gekomen met kritische pers over het eindbeeld dat gepresenteerd is voor het gebied. Hierdoor stuurt men nu op een gematigde aanpak waarbij een ambitie met een termijn van vijf jaar wordt gecommuniceerd. Vanuit de afhankelijkheid van het imago bij deze gebiedsontwikkeling kan het wenselijk zou zijn vroegtijdig in het proces een integraal imagomanagement aanpak te implementeren zodat men accuraat kan reageren indien nodig.



## 5.5 Rotterdam, Hoogvliet

### De opgave

In de jaren vijftig is in Hoogvliet de start gemaakt van een grootscheepse ontwikkeling van een 'nieuwe wijk', een satellietstad van Rotterdam met als doelstelling het creëren van een arbeiderswijk ondersteunend aan de petrochemische industrieën. Door de verdere industrialisatie en mechanisatie verdween echter het merendeel van de werkgelegenheid. Daarbij kwam er een tendens in de milieunormering met meer aandacht voor de kwaliteit van de woonomgeving. Daardoor veranderde de positief afhankelijke relatie in werkgelegenheid tussen de industrie en Hoogvliet in een frustrerende relatie op het gebied van stank en luchtvervuiling, wat wederzijdse beperkingen gaf in de uitbreidingsmogelijkheden. Ook bleek de grond vervuild te zijn met baggerslib uit de havens. En er vonden in de jaren 60/70 enkele explosies plaats bij de Shell raffinaderijen welke schade aanrichtte in Hoogvliet. Door deze samenkomst van deze negatieve elementen verslechterde het imago van Hoogvliet sterk. Mede onder invloed van veel negatieve publiciteit. Er ontstond een neerwaartse spiraal die leidde tot een selffulfilling prophecy. (WiMBY!2007).



Fig 5.7 Luchtfoto Hoogvliet

Investeerders en ondernemers trokken weg, winkelprojecten werden stil gelegd en de oorspronkelijke pioniers onder de bewoners verhuisden naar andere wijken. Daartegenover kwamen er veel Antillianen en Surinamers naar Hoogvliet op zoek naar werk in de regio Rotterdam, aangetrokken door de lage huren in de portiekflats. Het noordelijke deel van Hoogvliet veranderde in een no go area met armoede werkloosheid, criminaliteit en sociale achterstand.

In 1996 kwam een ommekeer door onder andere de productie van de documentaire "eindpunt Hoogvliet. Kroniek van een Getto". Er werd een start gemaakt met de herstructurering met gelden van het Grootstedenbeleid van de rijksoverheid.

De teruglopende kwaliteit, (gebrek aan) herkenbaarheid van de leefomgeving en concentratie van achterstand zijn de aanleiding van de herstructurering van Hoogvliet. Men (gemeente Hoogvliet, Steadion en Woonbron) startte met een grootscheepse ambitie met de sloop van 5000 van de 15.000 woningen en de verkoop van 2000 huurwoningen in de periode 1998-2008. Daarnaast werd een zero tolerance beleid gevoerd met betrekking tot criminaliteit en het beheer van de openbare ruimte werd gericht op een schoon en heel beleid. Een oplossingsrichting wordt gezien in het lokaal realiseren van geprofileerde, herkenbare woonmilieus gebaseerd op de identiteit van het gebied. Dit vanuit de gedachte dat dit beter aansluit op de wensen van (potentiële). Daarnaast werd het project WiMBY! (Welcome into My Backyard) gestart op initiatief van de gemeente Rotterdam, met de ambitie Hoogvliet een voorbeeldfunctie te laten vervullen in de internationale vraagstukken met betrekking tot de grootschalige herstructureringsopgaven. WiMBY! was een kleine, onafhankelijke organisatie die de taak kreeg door middel van vrije research & development de grootschalige herstructurering van het naoorlogse Hoogvliet op een hoger peil te brengen en haar internationaal bekendheid te geven.

*De uitdaging is om stedenbouw te bedrijven zonder een vooropgezet model van kwaliteiten en kwantiteiten waaraan een goede stad moet voldoen, om op die manier altijd het beste te kunnen maken van de gegeven omstandigheden. In de toekomst zullen nieuwe steden hun kwaliteiten ontleenen aan de wijze waarop ze de aanwezige fysieke, infrastructurele, economische, culturele kansen hebben weten aan te grijpen en samen te voegen tot iets nieuws" (WiMBY! 2007)*

De aanpak ging uit van de interpretatie en de versterking van de aanwezige kwaliteiten van Hoogvliet bestaande uit drie lagen: hardware, software en orgware. De hardware is de fysieke verschijningsvorm in gebouwen, openbare ruimte, landschap, natuur en infrastructuur. De software is de ideeën, herinneringen, beelden, meningen associaties en plannen die over en voor Hoogvliet bestaan. De orgware (organisationware) is vervolgens het complex van instituties, ondernemingen en andere organisaties in en rond Hoogvliet met hun beleidsvoornemens, hun statuten, budgetten en regels.

Uit deze drie kwaliteitslagen werd een divers en contrastrijk Hoogvliet zichtbaar waarna vervolgens 8 actievelden benoemd werden: de a15 infrastructuurbundel, aanleg A4 zuid, binnenstedelijke centrum corridor, Ontwikkeling van nieuwe soorten woonbuurten, natuur en groen, de procesindustrie in de haven, onderwijs en onderzoek en visuele communicatie en de visuele communicatie en het imago van Hoogvliet. Deze actievelden betroffen een werkveld met projecten van fysieke, sociaal economisch en of maatschappelijke projecten.

Fig. 5.8 Artikel uit Hoogvliet nu! Nov. 2007





*In plaats van het ontwikkelen van huisstijlen en de opzet van imagocampagnes te zien als verkoopinstrument, zag WiMBY! visuele communicatie als een project met een autonome stedelijke betekenis. Daarbij zou het vooral gaan om het zichtbaar maken van het onzichtbare Hoogvliet: de enorme contrastrijke, multiculturele werkelijkheid achter de uniforme flatgevels, die daardoor tot een nieuw, maar authentiek imago van Hoogvliet zou kunnen leiden als een complex en gelaagd gebied. (WiMBY! 2007)*

## 5.6 Resultaten casestudieonderzoek

Voor het onderzoek zijn een tweetal personen geïnterviewd, mevrouw Sanna Schuiling ontwikkelingsmanager bij Estrade, onderdeel van Vestia en Mevrouw Jane Siwipersad, communicatieadviseur in dienst bij de deelgemeente Hoogvliet.

### *Imago en draagvlak*

Hoogvliet is een grootschalige herstructureringsopgave met een complex web van partijen en belangen. Het imago van Hoogvliet begint te verbeteren, maar het is er nog niet. De nadruk in het imago-traject ligt op het krijgen en behouden van draagvlak voor het proces, onder andere bij bewoners, in verband met de grootschalige sloop/nieuwbouw opgave. Er zijn tot op heden weinig bezwaren geweest onder andere door:

- het transparant communiceren met en het betrekken van de bewoners. De bewoners worden gezien als de ambassadeurs van het imago.
- een goede en eenduidige samenwerking met partners, waarbij afstemming plaats vindt op directieniveau en tussen communicatieafdelingen van partijen.
- het niet wedden op één paard, maar op de vier pijlers: sociaal, fysiek, economie en communicatie.
- de laagdrempelige en toegankelijke houding van het bestuur van Hoogvliet naar bewoners en de actieve inbreng van de portefeuillehouder van de deelgemeente.
- het handhaven van de veiligheid in het gebied.

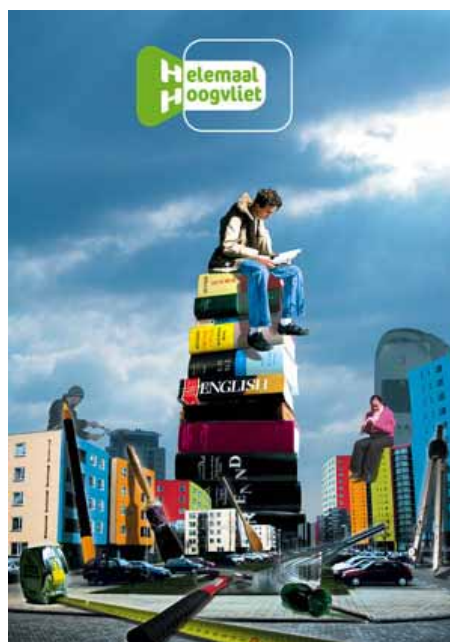
### *Identiteit*

Het imago van heel Hoogvliet in de regio Rotterdam blijft echter nog achter. Vooralsnog is ingezet op het creëren van verschillende deelgebieden in Hoogvliet met een onderscheidend imago, afgeleid van de identiteiten van de deelgebieden. Voor heel Hoogvliet, de paraplu waaronder de deelimago's zouden moeten aansluiten, is echter nog geen sterk onderscheidend imago neergezet in de regio Rotterdam.

### *Imago en waardecreatie*

Momenteel krijgt dit meer aandacht, maar dat is in een redelijk late fase van het herstructureringstraject. Dit komt mede omdat de doelstelling van een positief imago, nu de eerste projecten opgeleverd gaan worden, verbreed wordt van draagvlak onder bewoners naar tevens het aantrekken van de gewenste doelgroepen van buiten Hoogvliet. Bij de eindambitie van het imago

Fig 5.9 Helemaal Hoogvliet: scholen



van Hoogvliet wordt echter niet de nadruk gelegd op het hebben van een onderscheidend imago, maar op het willen passen in het rijtje van aantrekkelijke woonomgevingen in de regio van Rotterdam. De vraag is of dit voldoende aantrekkingskracht genereert om de gewenste doelgroepen aan te trekken in de concurrentie met andere aantrekkelijke woongebieden in de regio van Rotterdam. Er wordt geen aansluiting gezocht op de citymarketing van Rotterdam.

### *Imago en de werkelijkheid*

Er kan geconcludeerd worden dat de herstructurering vooralsnog gericht is op het creëren van een positiever imago voor het verkrijgen en behouden van draagvlak onder bewoners en procespartners voor het proces. De focus ligt daarbij binnen Hoogvliet en niet daarbuiten. Vooralsnog richtte men zich op het kunnen waarmaken van de belofte die men maakte bij aanvang van de herstructurering. Nu de fysieke ingrepen zichtbaar worden verbreed de doelstelling zich naar het aantrekken van nieuwe doelgroepen van buiten Hoogvliet (verkoopargument).

Hierbij is de traditionele communicatielijnen zichtbaar, bestaande uit de tweedeling gebiedscommunicatie, waar de nadruk ligt in het beginproces, met als doel draagvlak en projectcommunicatie in de latere fase van de gebiedsontwikkeling met als doel de afzetpotentie te vergroten. Dit komt mede doordat de aandacht bij de ontwikkeling van Hoogvliet vooral uitgaat naar de sociaal economische problemen bij bewoners in het gebied, wat kenmerkend is voor de herstructureringsopgaven waar corporaties voor staan in de naoorlogse woonwijken.

Men verwacht pas iets aan het externe imago te kunnen doen wanneer deze problemen ondervangen zijn. Nu de projectcommunicatie van de grond komt zoekt men wel aansluiting bij de gebiedscommunicatie. Daar tegenover staat dat de gebiedscommunicatie zich ook meer gaat richten op de promotiedoelstelling voor Hoogvliet. Gezamenlijk is er nu een traject gestart waarbij Hoogvliet als woongebied gepromoot wordt binnen Rotterdam en omgeving. De doelstelling is dat het project en gebiedscommunicatie elkaar zullen gaan versterken door het communiceren van een eenduidige boodschap.

### *Imagomanagement*

Het was bij aanvang van de herstructurering zoeken naar de juiste samenwerkingsstructuur tussen partners in het imagomanagement. Nu is er echter een voor partijen werkbare methode ontwikkeld. Het bestuur van de betrokken partijen (deelgemeente en corporaties) stelt de grote lijnen vast, het campagneteam vertaalt de doelstellingen in communicatieactiviteiten. Een extern bureau voert de coördinatie van de uitvoering. Zij produceert stukken, belegt vergaderingen, schrijft verslagen, enz. Alle partners in de gebiedsontwikkeling maken op jaarbasis geld vrij voor de campagne. Het team van communicatiemedewerkers richt zich daarbij niet alleen op communiceren, maar ook op activiteiten, als een woningbeurs, een skate-night enz. Daarvoor houden ze contact met de projectmedewerkers met als doelstelling aanhaken op kansen en het leggen van verbindingen met als onderliggende gedachte: "Alle activiteiten hebben invloed op het imago". Door projectbetrokkenen tevens te betrekken in het imago-traject hoopt men dat er een bewustwording ontstaat zodat men zelf initiatieven op het vlak van imago gaat nemen. Daarnaast zijn er bij de herstructurering mensen betrokken, die strategisch opereren en het grotere belang zien en op doorslaggevende posities zitten. Deze mensen verdedigen een politiek standpunt of de beleidsdoelstellingen van afdelingen en opereren in het grotere belang. Deze personen vervullen een cruciale rol in de besluitvormingsprocessen. Geconcludeerd kan worden dat er een duidelijke

organisatiestructuur voor het imagomanagement is, aangetakt op bestuursniveau (van alle partijen) en ingebed in de organisatie met taken en bevoegdheden. Voor de deze werkwijze is tevens een plan van aanpak geschreven. Dit creëert in Hoogvliet een naar zeggen goede werkbare uitgangspositie voor het creëren van een positief imago, gericht op het behoud van draagvlak. Hier krijgt echter het promotiekenmerk ten behoeve van de marktontwikkeling van Hoogvliet en de projecten daarbinnen weinig aandacht. Uiteindelijk zullen de juiste doelgroepen van binnen en buiten Hoogvliet aangetrokken moeten worden zodat de woningen die ontwikkeld worden ook daadwerkelijk gaan verkopen. Er is nu een afstemoverleg gestart met de makelaars en projectleiders van de corporaties om dit nader af te gaan stemmen. Misschien geeft dit in de toekomst een accentverschuiving naar een meer commerciële benadering.



Fig 5.10 Helemaal Hoogvliet Petrochemie

Tijdens de herstructurering wordt het imago tweejaarlijks gemeten. Hieruit blijkt een verbetering van het imago binnen Hoogvliet, maar een achterblijven van de imagogroei buiten Hoogvliet. De resultaten worden echter niet automatisch opgepakt door alle procespartners omdat men het imagobelang niet altijd overziet en men te veel in beslag wordt genomen door de dagelijkse praktijk. Het is daarvoor noodzakelijk de resultaten van de onderzoeken onderdeel te maken van beleidsdoelstellingen zodat er ook daadwerkelijk iets mee gedaan wordt. Daarnaast wordt tevens het belang onderkend van draagvlak onder procespartners. Een positief imago heeft een stimulerende werking op de resultaten van medewerkers. Acties worden sneller, met meer enthousiasme en met meer creativiteit opgepakt. Imagodenken is blijkbaar een bewustwordingsproces. Niet alle medewerkers denken automatisch aan het belang van het imago. De resultaten van metingen moeten vertaald worden in beleidsdoelstellingen en als taken weggezet worden in de organisatie. Bijzonder is te merken dat men de relatie met de petrochemie en de uitstraling van de pijpen niet als nadelig opvat in relatie met het imago van Hoogvliet. Men gebruikt zelfs de beeltenis in de campagne als onderdeel van de identiteit van Hoogvliet onder het thema Gemeenschap. De vraag is echter op welke wijze dit van invloed is op de imagovorming van Hoogvliet. Of dit een aantrekkende werking heeft op doelgroepen van buiten Hoogvliet valt echter te betwijfelen.

De onafhankelijke positie van WiMBY! heeft haar vrijheid in opereren gebracht. De stimulans tot het leggen van verbindingen heeft tot vernieuwende matches geleid tussen partijen welke betrokken zijn bij de herstructurering. Er zijn echter ook andere berichten. De onafhankelijke positie heeft ook onduidelijkheid gecreëerd in verwachtingen tussen partijen. Onduidelijkheden over verantwoordelijkheden en de omvang van het werkveld heeft fricties gegeven tussen partijen. WiMBY! wordt ook wel gezien als een groep intellectuelen, met creatieve en verfrissende ideeën, maar die soms niet alle sleutelfiguren in de wijk op het juiste moment wist in te zetten waardoor activiteiten door bewoners soms niet voldoende begrepen werden.

Daarnaast trekt men nu de conclusie dat met het ontwikkelen van een goed idee, bijvoorbeeld een paviljoen voor activiteiten, niet vanzelfsprekend leidt tot een effectief gebruik daarvan. Er is te weinig nagedacht over de organisatie en de kosten van de exploitatie en beheersfase van deze initiatieven. Geconcludeerd kan worden dat initiatieven met een (semi)definitief karakter ingebed zouden moeten worden in een wijkorganisatie. Indien dit niet goed wordt opgezet kan dit, door bijvoorbeeld leegstand en criminaliteit, een negatief effect hebben op het imago. Daarnaast is het bij de keuze van de imagoactiviteiten van belang de doelgroepen en de doelstellingen in het oog te houden. De acupunctuurmethode van WiMBY! met het realiseren van een Internationale Bouwtentoonstelling (IBT) heeft nationaal en internationaal veel publiciteit gekregen. De vraag is echter welk effect dit heeft gehad op het imago van Hoogvliet als het gaat om draagvlak en het aantrekken van doelgroepen naar Hoogvliet.

De invloed van de pers op het imago van Hoogvliet komt meerdere keren aan bod. Zij hebben een belangrijke rol gespeeld in het signaleren en communiceren van de herstructureringsproblematiek in Hoogvliet. Dit heeft enerzijds het effect gehad dat het stilaan wegzakken van de wijk Hoogvliet publieke bekendheid heeft gekregen, door het in beeld brengen van de slechtste stukken in de wijk, wat resulteerde in het verder afzakken van het imago. Deze persactiviteiten hebben er echter tevens aan bijgedragen dat partijen in beweging zijn gekomen en subsidies zijn losgekomen om de herstructurering op te pakken.

#### *Imagofasering*

Er is geen sprake van een bewuste imagofasering. Men spreekt over een herstructureringsopgave waarbij het eindbeeld bestaat uit een aantrekkelijke woonwijk. In de tussentijd richt men zich voornamelijk op het houden van contact met de diverse bewonersgroepen in de wijk.

#### *Doelgroepen*

Vooralsnog heeft men zich gericht op de doelgroepen in de wijk. Daarbij gaat men uit van het verder uitbreiden van de bestaande doelgroepen. Deze uitbreiding hoopt men aan te kunnen trekken vanuit de omliggende regio van Hoogvliet. Een sterke positionering van de wijk Hoogvliet voor het aantrekken van deze doelgroepen is vooralsnog niet naar voren gekomen.

#### *Integrale benadering*

Door de brede aanpak waarbij men opereert op projectniveau, het imago probeert te beïnvloeden met tijdelijke functies, men opereert op politiek vlak en de afstemming tussen gebiedscommunicatie en projectcommunicatie kan er sprake zijn van een integraal benaderde imagomanagement aanpak. Door het grote aantal partijen en de diverse belangen blijkt dit in de uitwerking zeer moeizaam te verwezenlijken. Men werkt langs elkaar heen, heeft geen inzicht in elkaars handelen en heeft verschillende verwachtingspatronen van elkaar. Dit heeft in het verleden tot irritaties geleid tussen de betrokken partijen. Partijen weten nu van elkaar welke acties uitgezet worden binnen het gebied doordat dit op bestuurniveau gecommuniceerd wordt. Men stelt echter geen gezamenlijke strategie vast waarbij de verschillende projecten op elkaar afgestemd worden. Daarnaast is er een aanpak die zich tot op heden eenzijdig voornamelijk alleen op het verkrijgen van draagvlak heeft gericht.



*Conclusie:*

Bij het imago management in de herstructurering in Hoogvliet ligt een grote nadruk op het behouden van draagvlak tijdens het proces. De invloed die het kan hebben op de waardecreatie blijft onderbelicht en wordt vooralsnog niet voldoende uitgenut. Daarbij is de ambitie, het creëren van een van de aantrekkelijke woonomgevingen in Rotterdam, voor het Imago van Hoogvliet niet hoog.

Bijzonder is echter wel dat men tweejaarlijkse imagometingen plaats vindt waarbij duidelijk het zwakkere imago van Hoogvliet buiten Hoogvliet naar voren komt. Echter nu bij de start van de afzet van nieuwe projecten krijgt dit pas meer aandacht.

Het campagneteam, een verzameling van communicatiemedewerkers van de partijen is verantwoordelijk voor het maken van de gebiedscampagne. De verantwoording en de coördinator voor het imagomanagement ligt bij de communicatiemedewerker van de deelgemeente. Deze heeft als afgevaardigde het campagneteam contact met de makelaars en de projectontwikkelaars. Communicatiemedewerkers hebben echter niet de verantwoording voor de verkoopactiviteiten en verkoopprestaties. Dit, samen met het feit dat de herstructurering een opgave is van twee corporaties, Woonbron en Vestia, kan de rede zijn dat de nadruk in het imagomanagement ligt bij het draagvlak element en het communiceren hierin en niet bij de waardeontwikkeling en het aantrekken van doelgroepen.

Overal kan geconcludeerd worden dat het gebiedsontwikkelingsproces binnen Hoogvliet zich sterk naar binnen heeft gekeerd met de focus op het behouden van draagvlak. Daarbij is men zoekende is in de onderlinge afstemming en verantwoordelijkheden tussen partijen. Dit zal uiteindelijk een risico in de afzet en processnelheid en de haalbaarheid van de herontwikkeling.

## 5.7 Resultatenmatrix casestudieonderzoek

Resultaten matrix	Katendrecht	Binckhorst	Hoogvliet
<b>Aanleiding opgave</b>	-vertrek havengebonden bedrijvigheid -sociale, economische en fysieke achterstand -betere verbinding met Wilhelminapier en binnenstad	-Trekvlittrace/ ontsluiting Den Haag -sterke ligging locatie -kwalitatieve achteruitgang bedrijventerrein	-fysiek, sociaal en economisch zeer zwakke positie van de wijk
<b>Projectopgave</b>	Herstructurering woonwijk	Herstructurering bedrijventerrein	Herstructurering woonwijk
<b>Initiatiefnemer</b>	Gemeente	Gemeente	Deelgemeente en corporaties
<b>Context opgave</b>	Fysiek, sociaal en economisch	Fysiek en economisch	Fysiek, sociaal en economisch
<b>Planvisie/ eindimago</b>	Onderscheidend centrum woonmilieu	Hoogstedelijk gemengd wonen en werken	Aantrekkelijk woonmilieu
<b>Sturing op basis van imagofasering</b>	Ja	Ja	Nee
<b>Diversiteit in doelgroepen per fase</b>	Ja	Ja	Nee
<b>Huidige fase</b>	Realisatie	Initiatief	Realisatie
<b>Imago bij aanvang</b>	Sociaal zwak, criminaliteit, prostitutie en havengebonden bedrijvigheid	Laag niveau autogebonden bedrijvigheid	Sociaal en economisch zwak, criminaliteit, afvoerputje van de maatschappij
<b>Planning</b>	1995-2020	2003-2030	1999-2010
<b>Imago belangrijk onderdeel gebiedsontwikkeling?</b>	Ja	Ja	Ja
<b>Doelstelling positief imago</b>	-aantrekken doelgroepen, -waarderecreatie, -draagvlak bewoners/ gebruikers voor proces	-aantrekken doelgroepen -waarderecreatie -draagvlak politiek -draagvlak ondernemers	- draagvlak bewoners -interne processturing -aantrekken doelgroepen (weinig)
<b>Plan van aanpak imagomanagement?</b>	Nee, wel communicatieplan	Nee, wel communicatieplan en positioneringsdocument	Nee, wel communicatieplan
<b>Imagomanagement benadering volgens model?</b>	Gedeeltelijk	Nee	Nee
<b>Opsteller</b>	Gemeente	Private partijen en gemeente	Deelgemeente
<b>Betrokken partijen bij sturing op imago (communicatieteam)</b>	OBR,DS+V, Proper-Stok, Rabo Bouwfonds, Woonstad Rotterdam, bewoners en ondernemers	Deelnemers PPS	Deelgemeente, makelaars, corporaties, overige wijkverenigingen en organisaties

Kartrekker	Gemeente	Private partijen en gemeente	Deelgemeente
<b>Financiële middelen</b>	Grex gemeente en bijdrage ontwikkelaars	PPS partners	Deelgemeente en corporaties
<b>Imagometing tijdens proces?</b>	Alleen bij betrokken partijen	Nee	Ja
<b>Hoe en wanneer wordt er gemeten?</b>	Tussentijds	-	Tweejaarlijks middels interviews en enquêtes
<b>Wenselijk imago komt overeen met werkelijkheid?</b>	<b>Ja</b>	<b>Ja</b>	<b>Ja</b>
<b>Acties aan de hand van resultaten</b>	Communicatieactiviteiten	-	Gepresenteerd en Ingevoegd in beleidsdoelstellingen
<b>Middelen om imago te beïnvloeden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Communicatie activiteiten/pr</li> <li>-communiceren met bewoners</li> <li>-Aanhaken op initiatieven in de wijk</li> <li>-Tijdelijke activiteiten organiseren</li> <li>-(Fysieke) voortgangs -momenten vieren</li> <li>-Abri campagne</li> <li>-Combinatie boodschap en beeld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Interviews en presentaties</li> <li>-Tijdelijke activiteiten/ huurders</li> <li>-Cabellerofabriek,</li> <li>Fokkerfabriek en tijdelijke functies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Communicatie activiteiten/pr</li> <li>Communiceren met bewoners</li> <li>-WiMBY/organisatie IBT</li> <li>-Tijdelijke activiteiten organiseren</li> <li>-(fysieke) voortgangsmomenten vieren</li> <li>-Communicatie met bewoners</li> <li>-Beelden campagne</li> </ul>
<b>Is er een relatie met citymarketing?</b>	Ja, positionering sluit aan bij identiteit Rotterdam, maar niet bewust ontstaan.	Ja, bewust onderscheidende positionering in gemeente Den Haag. Activiteiten moeten nog sterker opgepakt worden.	Nee
<b>Belangrijk moment sturing op imago?</b>	Herstart ontwikkeling op Katendrecht	Politieke besluitvorming	Start herstructurering Draagvlak krijgen bewoners

Op basis van het casestudieonderzoek (Binckhorst, Hoogvliet en Katendrecht) kan geconcludeerd worden dat men bij de drie onderzochte cases overtuigd is van het belang van een positief imago. De achterliggende doelstelling kan verschillen per project en ligt ofwel bij het verkrijgen van voldoende draagvlak, het creëren van waardeontwikkeling ofwel beide. Overeenkomsten zijn te vinden in het belang wat men hecht aan het inzetten van communicatie en marketing middelen en het creëren van tijdelijke functies in een gebied. Echter van een gestructureerde eenduidige werkwijze, waarbij uitgegaan wordt van een imagodoelstelling, imago eindbeeld, fasering, meting en management, is bij geen van de projecten sprake. Slechts bij casestudie Katendrecht is een eerste aanzet te bespeuren van een dergelijke werkwijze. De aansturing tot het creëren van een positief imago wordt afhankelijk van het project, de betrokken persoon, en per situatie op verschillende manieren benaderd.

## 5.8 Resultaten stellingen onderzoek

Om te achterhalen of dit daadwerkelijk de geëigende werkwijze is in de praktijk, is in aanvulling op het casestudieonderzoek een aantal stellingen geformuleerd. Deze stellingen zijn voorgelegd aan een tiental personen, werkzaam in de praktijk van gebiedsontwikkeling. In bijgevoegde matrix is de korte weergave gegeven van de onderzoeksresultaten. Een totaal overzicht van de stellingen is weergegeven in bijlage 5. De stellingen zijn afgeleid van de resultaten van het theoretisch onderzoek. De lijst met geïnterviewde personen is weergegeven in bijlage 6. Deze personen zijn geselecteerd op basis van:

- de betrokkenheid bij een diversiteit aan gebiedsontwikkelingen, waaronder (her-)ontwikkeling van woonwijken, binnenstedelijke gebieden, infraknooppunten maar ook van bedrijventerreinen.
- diversiteit aan achtergronden, waaronder marktpartijen (ontwikkellende bouwer en belegger), ontwikkelende corporatie, gemeente en adviseurs.
- diversiteit aan rollen welke vervuld worden in het gebiedsontwikkelingsproces (met het verschil in belang hierin), waaronder directie, projectmanager, adviseur en projectmedewerker.

Er is voor gekozen om geen mensen meer te benaderen van uit een sterke marketing en/of communicatie functie. Deze personen zijn bij de drie eerder behandelde onderzoeks cases al breeduit aan het woord geweest. Zij zijn vanuit hun rol als communicatie- en marketingmedewerker ook betrokken bij andere projecten dan de reeds onderzochte casestudies. Vooralsnog heeft geen van deze personen blijk gegevens van een gestructureerde planmatige imagomanagement aanpak bij gebiedsontwikkelingen. Wel is, afhankelijk van het project en de fase waarin het zit, in min of meerdere mate sprake van een gestructureerde communicatie en marketing benadering. Vanuit de positie als communicatie en marketingmedewerker binnen de gebiedsontwikkeling wordt de focus snel gelegd op de communicatie en marketing activiteiten en minder op de bredere integrale benadering van imagomanagement. Hieronder een overzicht met de resultaten per stelling:

### *Resultaten uit het onderzoek:*

#### Stelling 1: a

*Imago is het beeld (ofwel mening), dat "het publiek" heeft van een onderwerp. Het publiek is een groep individuen. Het beeld is de gemene deler van alle individuele meningen in de groep. Het beeld van de individuen wijzigt echter continu onder invloed van interne en externe factoren (zoals de eigen ontwikkeling van een individu en de ontvangen informatie) Hierdoor is een meting van een imago slechts een momentopname.*

Bijna alle geïnterviewden, op één persoon na, zijn het eens met deze stelling. Verschillende argumenten worden daarbij aangedragen, zoals het vluchtige en wankel element van imago, de hoeveelheid tijd en inspanning die het vergt op een positief imago te realiseren en dat een positief imago redelijk snel negatief kan veranderen, maar dat dit andersom vaak een moeizame opgave is.

Stelling 1: b

*Het imago van een gebied kan sterk afwijken van de werkelijke situatie in een gebied.*

Alle geïnterviewden zijn het erover eens dat een imago kan afwijken van een werkelijke situatie.

*Er kan geconcludeerd worden dat:*

De geïnterviewden het een zijn met de definitie welke gehanteerd is voor imago en een redelijk inzicht wat het begrip imago inhoud.

Stelling 2 a

*De gebiedsidentiteit is een combinatie van sociaal-maatschappelijke, culturele als fysiekruimtelijke kenmerken van een gebied en de onderlinge relaties ertussen. Het imago van een gebied is daarbij het beeld dat het publiek heeft van een gebiedsidentiteit. De gebiedsidentiteit en het imago kunnen daarbij in meer of mindere mate met elkaar in overeenstemming zijn.*

Op deze stelling worden wisselende antwoorden gegeven. Vijf geïnterviewden zijn het ermee eens. Een nadere uitleg wordt daarbij niet gegeven. De personen die het niet eens zijn met de stelling geven als argumentatie dat een identiteit en een imago met elkaar volledig in overeenstemming moet zijn. Dat zou idealiter ook daadwerkelijk de situatie zijn, maar is echter niet haalbaar, zoals in de theorie is beschreven.

Stelling 2 b

*Een imago is een middel om onderscheidend en concurrerend te zijn. Wanneer het actuele imago en de gebiedsidentiteit te ver van elkaar vandaan staan zal dit tot ongelof en teleurstellingen kunnen leiden bij mensen, wat risico's geeft in het aantrekken van de juiste doelgroepen, de afzet, het behoud van draagvlak, en daarmee weer het behoud van een positief imago.*

Bijna alle geïnterviewden zijn het eens met deze stelling. Als argument wordt aangedragen dat een imago in de buurt van de werkelijke situatie moet blijven in verband met de geloofwaardigheid. Daarnaast zal een imago afgeleid moeten worden van de identiteit van een gebied. De identiteit kan drager zijn van het imago zodat er geen holle slogans gecommuniceerd worden.

*Geconcludeerd kan worden dat:*

Men ervan overtuigd is dat idealiter het imago van een gebied waar mogelijk in overeenstemming is met de gebiedsidentiteit. Indien dit niet het geval is brengt dit procesrisico's met zich mee en het risico tot het verlies van het positieve imago.

Stelling 3 a

*Het belang van een positief imago bij gebiedsontwikkeling zit hem in het feit dat het een stimulerende invloed heeft op de marktkwaliteit en de concurrentiepositie ten opzichte van andere gebieden, in het aantrekken van doelgroepen, in de diversiteit aan product/ markt combinaties en in de afzet snelheden en het rendement.*



Alle geïnterviewden zijn het eens met deze stelling. De argumenten die genoemd worden zijn de invloed van het imago op het creëren van een psychologisch product en op het aantrekken van doelgroepen. Ook wordt de relatie gelegd naar het meeliften van de omgeving wanneer een gebied een positiever imago krijgt. Vanuit de corporatie wordt het belang in het verbeteren van de woonomgeving toegevoegd als extra argument.

#### Stelling 3 b

*Daarnaast heeft een positief imago invloed op het draagvlak van het proces, wat essentieel is voor het besluitvormingsproces. Imago heeft daardoor indirect ook invloed op het genereren van de (financiële) middelen en de processnelheid en zelfs op de te realiseren ruimtelijke kwaliteit.*

Het zijn de marktpartijen die bereidheid tonen bij een positief imago te investeren. De overheid investeert echter eerder op basis van een negatief imago. De Overheid grijpt vaak in, met een maatschappelijke doelstelling, wanneer er vanuit de markt geen initiatieven worden genomen tot ontwikkeling. Dikwijls vindt ingrijpen plaats nadat een gebied eerste sterk afglijdt, zodat politiek draagvlak genereert wordt. Wanneer vervolgens het gebied door ingrijpen van de overheid een positiever imago krijgt en marktpartijen de bereidheid tonen tot investeren, trekt de overheid zich (deels) terug.

#### *Geconcludeerd kan worden dat:*

De geïnterviewden zijn het ermee eens dat een positief imago invloed heeft op de marktpositie, de concurrentiepositie en de afzetpotentie en het rendement. Afhankelijk van de situatie heeft een positief, danwel een negatief imago invloed op het genereren van draagvlak, invloed op de besluitvorming en op het genereren van middelen. Een positief imago creëert de bereidheid bij marktpartijen tot investeren. De overheid heeft de bereidheid tot investeren bij een negatief imago ( Sense of Urgency). Er is hierbij sprake van communicerende vaten. Dus ook een negatief imago heeft invloed op het draagvlak en het genereren van middelen.

#### Stelling 4:

*Een positief imago creëert in onze concurrerende consumptiemaatschappij de mogelijkheid tot het aantrekken van personeel en investeringskapitaal, het creëert markt vraag en hogere prijzen en een groter maatschappelijk draagvlak. Daarbij helpt het imago, in de huidige snelle, omvangrijke, complexe maar kritische welvaartsmaatschappij individuen met het maken van keuzes wanneer:*

- de informatie ingewikkeld, incompleet en/of conflicterend is,*
- de informatie te weinig of te omvangrijk is,*
- er sprake is van een lage betrokkenheid*
- onder druk van de snelheid keuzes gemaakt moeten worden.*
- er sprake is van eenvormigheid van producten.*

Ook hier zijn acht van de tien geïnterviewden het eens met de stelling. Met de kanttekening dat dit niet altijd van toepassing is op het politieke (overheids) traject in het verkrijgen van draagvlak en middelen.

De argumenten zijn: Een imago kan opinies en attitudes beïnvloeden. Het kan naast de rationele afweging die men maakt de druppel zijn waarop men een bepaalde keuze maakt. Het "helpt" dus keuzes maken. Men laat zich door het imago dus

leiden. Het imago is een niet te onderschatten factor. Er worden veel keuzes gemaakt waarbij imago een doorslaggevende factor is.

*Geconcludeerd kan worden dat:*

Imago is een (hulp)middel indien men de rationele kant van het maken van keuzes niet voldoende kan beheersen.

Stelling 5:

*Individueen vormen in de huidige maatschappij hun mening minder op de werkelijke situatie en meer op de indirecte informatiebronnen. Deze mening wordt vervolgens sneller en krachtiger gecommuniceerd onder invloed van de opkomst van de informatietechnologie. De virtuele verschijningsvorm (imago), dicteert daarmee de voorwaarden waaronder producten, bedrijven of projecten kunnen opereren. Het is daarvoor wenselijk waar mogelijk invloed uit te oefenen op het imago middels het meten en beïnvloeden van het imago; imagomanagement.*

Het merendeel van de geïnterviewden (zes) is het niet eens met deze stelling. Omdat men de (dicterende) invloed van het imago minder groot inschat. Men gaat ervan uit dat het gaat om een combinatie van werkelijkheid en imago. De personen die het eens zijn met deze stelling zijn van mening dat door de grote informatiestroom welke beschikbaar komt door de nieuwe technieken en mediavormen met nog nauwelijks in staat is feiten en fictie van elkaar te onderscheiden.

*Geconcludeerd kan worden dat:*

Er verschil van inzicht bestaat over de grote van de invloedssfeer van het imago.

Stelling 6 a:

*Een stedelijke gebiedsontwikkeling is een lange termijn veranderingsproces waarbij per opvolgende fase verschillende doelgroepen betrokken worden en verschillende producten gerealiseerd worden. Het imago zal daarbij mee moeten groeien met de gebiedsontwikkeling.*

Acht van de tien personen zijn het eens met deze stelling. Er bestaan wisselende ideeën over de rol van het imago tijdens een gebiedsontwikkeling. Er is een verschil in inzicht of imago een reflecterende (volgende) ofwel sturende rol in gebiedsontwikkeling heeft. Men is het erover eens dat het imago in stappen veranderd ofwel (mee)groeit en dat er niet sprake is van één imago dat op een moment gepositioneerd wordt.

Stelling 6 b:

*Omdat dit niet vanzelfsprekend gebeurt, heeft men niet alleen te maken heeft met een creatie van een imago bij aanvang van het proces, maar tevens met het beïnvloeden, controleren en onderhouden van een imago tijdens het ontwikkelingsproces: Imagomanagement.*

Alle geïnterviewde personen het eens zijn met deze stelling. De onderliggende argumenten lopen echter sterk uiteen. Als argument wordt aangedragen dat elk gebied een bestaand imago heeft waarop gestuurd moet worden en elke gelegenheid moet worden aangegrepen om het imago onder de aandacht te brengen. Daarbij ziet men de taak voor het imagomanagement bij de marketeers.

Een ander ziet imagomanagement als de verzamelnaam van de communicatie-activiteiten.

*Geconcludeerd kan worden dat:*

Het merendeel van de geïnterviewden is overtuigd van het belang van imagomanagement in gebiedsontwikkeling. Er bestaat echter onduidelijkheid over de sturende of volgende rol van het imago. Bij het merendeel van de geïnterviewden wordt het imagomanagement gezien als een taak van de marketing en communicatiemedewerkers.

Stelling 7:

*Imagomanagement voor stedelijke gebiedsontwikkeling kan, overeenkomstig het citymanagementbeleid, benaderd worden als het maken, managen veranderen of ondersteunen van het imago van het gebied. Alles wat het gebied bevat, wat er plaats vindt, communiceert berichten over het gebied, heeft een functionele als een symbolische betekenis en heeft invloed op het Imago van het gebied.*

Bijna alle geïnterviewden (acht) zijn het eens met deze stelling. Een persoon benoemt het grote afbreukrisico van imagomanagement waardoor men eerder investeert in andere zaken. Een ander geeft aan dat het imago alleen ondersteund kan worden en niet gemaakt kan worden. Een ander vermoed een grote overeenkomst tussen imagomanagement en brandmanagement. En ook hier wordt weer het belang gelegd bij de communicatieactiviteiten.

*Geconcludeerd kan worden dat:*

Men het veelal eens is met deze stelling. Men overziet de context waarin het imago tot stand komt in gebiedsontwikkeling. Ook hecht men een grote waarde aan het imago in gebiedsontwikkeling. Echter, door het onvermogen dat men voelt in het beïnvloeden en sturing geven aan het imago heeft men een kleine bereidheid tot investeren. Partijen die ervaring hebben met gebiedsbranding onderschrijven het belang en de positieve effecten van een positief imago.

Stelling 8

*Marketing en communicatie spelen een cruciale rol bij het beïnvloeden van het imago. Daarbij is het van belang op alle marketing- en communicatieniveaus binnen een gebiedsontwikkeling een eenduidige en consistente boodschap te communiceren welke geen tegenstrijdigheden bevat en dicht bij de identiteit van het gebied blijft.*

Over deze stelling waren alle geïnterviewden het eens. Aanvullingen hierop waren dat dit de essentie is van de theorie over (gebieds)communicatie is, dat het de communicatie over de identiteit betreft en dat wanneer men niet consistent is, de boodschap geloofwaardigheid en kracht verliest.

*Geconcludeerd kan worden dat:*

Men is het erover eens dat een consistente en eenduidige communicatie, afgeleid van de identiteit, een cruciale rol spelen in het beïnvloeden van het imago.

Stelling 9:

*Heeft u ervaring met het sturing geven aan een imago tijdens een gebiedsontwikkelingsproces? Zo ja, op welke wijze vond deze sturing plaats?*

Men geeft aan sturing te geven aan het imago op basis van een “gevoel” Ook wordt verwezen naar de marketing en communicatieplannen. Een partij werkt vanuit het branden met tussentijdse metingen.

Middelen die genoemd worden om het imago te beïnvloeden zijn: naamgeving (branding?), folders, reclameborden en informatieverstrekking op vastgoedbeurzen, feesten, informatieavonden, verkoopbrochures, de pers, ofwel het communiceren over activiteiten en de veranderingen op locatie.

*Geconcludeerd kan worden dat:*

Er over het algemeen bij de geïnterviewden geen sprake is van het inzetten van een gestructureerde wijze van imagomanagement op basis van het meten, beïnvloeden en managen van het imago. Alleen één persoon verwijst naar een gestructureerde werkmethode uitgaande van de brandingtheorieën.

## Hoofdstuk 6

# Conclusies en aanbevelingen

### 6.1 Doel en vraagstelling

In dit onderzoek is getracht een overzicht te generen in de mogelijkheden om imago-management in te zetten tijdens de (her) ontwikkeling van binnenstedelijke gebieden. Er is onderzocht wat een imago is, welke factoren van invloed zijn op een imago en op welke wijze er invloed uitgeoefend kan worden op deze factoren zodat er sturing gegeven kan worden aan het imago. Tevens is gekeken welke middelen en methoden daarvoor al beschikbaar zijn.

De centrale vraagstelling bij dit onderzoek is:

***Hoe kan een imago van een binnenstedelijke herontwikkeling beïnvloed worden?***

Waarbij de volgende deelvragen onderzocht zijn:

- Wat is een imago?
- Hoe komt een imago tot stand?
- Wat is het belang van een positief imago in gebiedsontwikkeling?
- Welke strategieën/methodes/ instrumentaria kunnen ingezet worden ten behoeve van een imagoverandering bij de diverse binnenstedelijke opgaven?
- Hoe wordt er met imago gewerkt in de praktijk van gebiedsontwikkeling?

### 6.2 Conclusies uit de theorie

Imago in stedelijke gebiedsontwikkeling is het beeld, een meer of minder gelijkende voorstelling, dat het publiek heeft van een stedelijke gebiedsontwikkeling. Het is de gemene deler van meerdere individuele beelden. Het is continu aan verandering onderhevig door wijzigingen in groepssamenstelling of door wijzigingen van de beeldvorming van individuen.

Stedelijke gebiedsontwikkeling is het actief ingrijpen door overheden en andere organisaties op de ontwikkeling van stedelijke gebieden. Dit met als doel dat steden zich blijven aanpassen aan nieuwe maatschappelijke eisen en behoeftes. Een integraal proces bestaande uit een optelsom van de ingrediënten: context, inhoud, actoren en middelen waarbij het komen tot een optimalisatie van ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen, in onderlinge samenhang, een belangrijke rol speelt.

Een positief imago heeft een positieve invloed op de aantrekkingskracht op doelgroepen, de marktvrage, het aantrekken van middelen, de afzetsnelheden en het rendement. Imago heeft een relatie met elk van de drie invalshoeken ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen, maar de grootste directe invloedssfeer ligt bij de marktkwaliteit. Imagomanagement heeft als doelstelling het realiseren van een



positiever imago zodat waardecreatie op korte en/of lange termijn en draagvlak voor het proces kan ontstaan.

Het imago komt tot stand in een krachtenveld van extern opgelegde omstandigheden (maatschappelijke overtuigingen, economische veranderingen, nieuwe politieke stromingen), het gedrag en kenmerken van de organisatie(identiteit) en de concurrentiepositie met andere organisaties.

De onderzochte gebiedsbranding- en marketingtheorieën gaan uit van de identiteit van het gebied met de ambitie en psychologisch product te realiseren. Men betreft daar soms de concurrentiepositie bij. De invloed van externe factoren wordt echter buiten beschouwing gelaten. Ook is sprake van een eenmalig te doorlopen “brandings” proces.

### *Imagomanagement*

Het imago verandert alleen mee met veranderingen die daadwerkelijk plaats vinden wanneer het zichtbaar wordt gemaakt aan het publiek. Dit bemoeilijkt het proces van imagoverandering. Door het indirecte karakter van het imago is het niet mogelijk een imago direct aan te sturen, maar alleen te beïnvloeden. Marketing en communicatie spelen hierin een cruciale rol. Het is daarbij wenselijk dat de gebiedscommunicatie en projectcommunicatie op elkaar afgestemd worden, overeenkomstig de corporate brandingtheorieën, zodat een consistente en eenduidige boodschap gecommuniceerd wordt.

Imagomanagement is echter meer dan de reguliere marketing en communicatie-activiteiten en kan, overeenkomstig het citymanagementbeleid, benaderd worden als het maken, managen veranderen of ondersteunen van het imago van het gebied. Daarbij wordt het imago gecommuniceerd door drie typen van communicatie, de fysieke communicatie, de formele communicatie en de informele communicatie. Daarbij is imago is een afspiegeling van de werkelijke situatie, ofwel de identiteit van een gebied, welke bestaat uit de communicatie, de symboliek en het gedrag in een gebied. Imagomanagement is het creëren, beïnvloeden, controleren en onderhouden van een imago tijdens het ontwikkelingsproces. Tijdens de ontwikkeling, verandert het gebied in verschijningsvorm, volume en functie en daarmee in de prijs en promotie kenmerken.

### *Model*

Op basis van de bestudeerde theorieën is een model ontwikkeld om het imago te beïnvloeden.

Allereerst wordt de visie en de bijbehorende imagoambitie vastgelegd gebaseerd op de gebiedsidentiteit (Fase 1). Een gebiedsontwikkeling met een geambieerde imago-sprong heeft meerdere imagofases voordat het eindimago behaald is. Het imago-proces wordt daarbij opgedeeld in een imagostappenplan gebaseerd op een prioritering in maatregelen op basis van cruciale succesfactoren en de Unique Selling Points. Een imagofase is een overzichtelijke imagostap met een overzichtelijke imagoambitie in tijd en doelstelling.

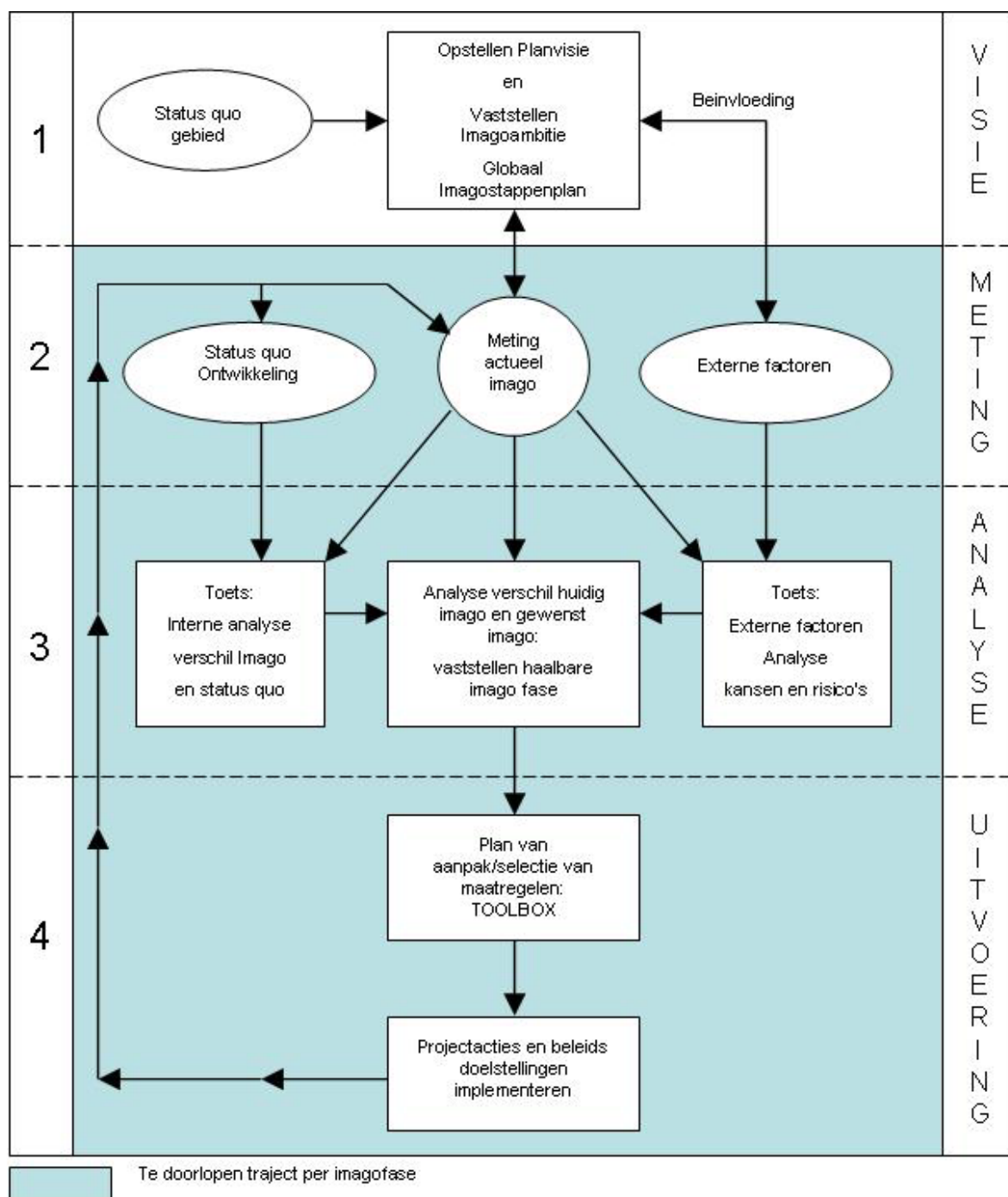


Fig. 6.1 Model: Imago management in gebiedsontwikkeling

Tijdens het ontwikkelingsproces zal het imago vervolgens gemonitord en gemanaged worden. (Fase 2 t/m 4) Het imago zal diverse keren tijdens het proces gemeten worden (Fase 2). Op basis van de resultaten kan een haalbare imagostap bepaald worden. Er zal geanalyseerd worden welke aanpassingen noodzakelijk zijn om, zo dicht mogelijk bij de werkelijkheid te blijven, de imagofase te behalen en te kunnen anticiperen op actuele politieke, maatschappelijke en economische factoren. (Fase 3) Vervolgens worden middelen geselecteerd en ingezet om het imago te beïnvloeden (Fase 4). Na implementatie kan wederom een imagometing plaats vinden waarbij men weer vanaf fase 2 het model kan doorlopen. Indien er in de meetresultaten echter grote afwijkingen optreden met de imagodoelstelling kan het noodzakelijk zijn de gebiedsvisie hierop aan te passen. Hierbij zal Fase 1 ook opnieuw doorlopen moeten worden.

*Fase 1: De planvisie, imago ambitie en imagostappenplan*

Het vastleggen van de wenselijke imagosprong voor het gebied *op lange termijn* op basis van een gebiedsvisie en een imagostappenplan.

*Fase 2: De meting:*

Het in kaart brengen van de status quo van de ontwikkeling, van het actuele imago en de inventarisatie van actuele externe trends op politiek-, maatschappelijk- en economisch vlak. Opstellen van een positioneringsdocument en concurrentieanalyse.

*Fase 3: Analyse:*

Het analyseren van de verschillen tussen het Imago en de werkelijke ontwikkeling, analyse van het verschil huidig imago en gewenst imago en het analyseren van de kansen en risico's.

Vaststellen van de haalbare imagofase.

*Fase 4: Plan van aanpak en implementatie*

De Toolbox is de verzamelnaam van maatregelen die geselecteerd en geïmplementeerd zouden kunnen worden om het imago te beïnvloeden. Een totaaloverzicht van de maatregelen is niet te geven. Ervan uitgaande dat alles wat het stedelijk gebied bevat, wat er plaatsvindt, of wordt gedaan door het stedelijk gebied, berichten communiceert over het gebied, een functionele als een symbolische betekenis heeft en daarmee invloed heeft op het Imago van het gebied.

Deze onuitputtelijke lijst met maatregelen is op te delen in fysieke, sociaal-economische en communicatie maatregelen. Bij aanvang van een stedelijke gebiedsontwikkeling spelen vooral tijdelijke activiteiten, pioniersinitiatieven, sociaal/maatschappelijke projecten en schoon- heel- en veilig projecten een invloedrijke rol. Deze functies hebben dikwijls de doelstelling het verkrijgen van (politiek) draagvlak en het aantrekken van de gewenste doelgroepen. In de latere fases hebben de fysieke activiteiten een grote invloed op het imago.

Door het inzetten van dit model worden alle activiteiten in een gebiedsontwikkeling op inhoud, fasering en marketing, op de identiteit, op de projecten onderling en op de omgeving afgestemd. Mede onder invloed van communicatieactiviteiten, zal dit door het publiek opgemerkt worden en een positieve invloed hebben op het imago van het gebied.

### 6.3 Conclusies casestudieonderzoek

Uit de interviews met de diverse projectbetrokkenen bij de drie projecten Katendrecht, Binckhorst en Hoogvliet kunnen enkele conclusies getrokken worden. Er moet echter op gewezen worden dat er slechts enkele mensen geïnterviewd zijn per project.

#### **Resultaten onderzoeksvragen:**

##### *Wat is een imago en hoe komt een imago tot stand?*

Bij alle drie de cases is te concluderen dat men zich bewust is van de context waarbinnen het imago tot stand komt. En men beseft dat men het alleen kan beïnvloeden en niet kan sturen. In een interview over Katendrecht komt een vraag naar voren over het krachtenveld waarbinnen een imago tot stand komt (van een witte auto). Er wordt echter geen antwoord op gegeven. Dit is en blijft een ongrijpbaar element van het begrip imago. Een imago kan men dus alleen proberen te beïnvloeden maar niet beheersen.

De geïnterviewden zijn zich bewust van de wederkerige invloed van imago. Men ziet het belang in dicht bij de waarheid te blijven en de noodzaak van bewijslast om geloofwaardig te blijven. Indien de bewijslast niet geleverd kan worden, of slechter, het tegendeel bewezen wordt, kan dit zich tegen je keren. Wat vervolgens een weerslag heeft op het imago.

##### *Wat is het belang van een positief imago in gebiedsontwikkeling?*

Uit de casestudies komt naar voren dat het belang van een positief imago zit in de invloed die het heeft op de waardecreatie en het genereren van draagvlak. Afhankelijk van het soort project en de fase van het project verschuift echter het accent. In sommige procesmomenten wordt meer waarde gehecht aan draagvlak, op andere momenten meer op waardecreatie. Communicatiemedewerkers en publieke partijen leggen meer de nadruk op het verkrijgen van draagvlak, projectmanagers en marketeers meer op de waardeontwikkeling en afzetpotentie.

Het is echter van belang om beide elementen voldoende onder het voetlicht te brengen. Indien er of sprake is van weinig draagvlak of een lage waardeontwikkeling en afzetpotentie onder invloed van een tegenvallend imago, kan dit tot een afbreukrisico leiden en een negatief effect hebben op haalbaarheid van de gebiedsontwikkeling.

Bij de Binckhorst is men overtuigd van het belang van een positief imago in relatie tot waardecreatie, het aantrekken van gewenste doelgroepen en het verhogen van de afzet. Dit zijn resultaatverhogende effecten. Het draagvlakelement wordt ook benoemd maar heeft vooralsnog een minder prominente rol. Bij de Binckhorst ligt de nadruk op waardeontwikkeling door de grote financiële druk die op het project rust.

Bij Hoogvliet ligt het belang van een positief imago in het krijgen en houden van draagvlak onder bewoners, gebruikers, ondernemers, politiek, maar ook onder partners en andere projectmedewerkers. Dit zijn de procesversnellende effecten van een positief imago. Bij Hoogvliet kenmerkt zich dat door een goed intern proces met voldoende draagvlak en weinig bezwaren, maar met een achterblijvend imago buiten Hoogvliet. Hierdoor worden kopers van buiten Hoogvliet maar moeizaam aangetrokken. Misschien is de nadruk op het draagvlak te herleiden van de organisatie die sturing geeft aan de herstructurering. Deze bestaat uit twee corporaties en de deelgemeente en geen commerciële marktpartijen.

*Welke strategieën/methodes/instrumentaria kunnen ingezet worden ten behoeve van een imagoverandering bij de diverse stedelijke opgaven? Hoe wordt er met imago gewerkt in de praktijk van gebiedsontwikkeling?*

Dikwijls probeert men bij de interviews het onderwerp imago onder te brengen bij de vakdiscipline communicatie. Bij navraag bestaat er doorgaans een nauwe samenwerking tussen de communicatiemedewerker en een projectleider, verantwoordelijk voor de gebiedsontwikkeling. Afhankelijk van de financiële middelen, personen(funcities), de organisaties (publiek of privaat), het belang tijdens het proces, de soort gebiedsontwikkeling en de fase van de ontwikkeling benadert men het onderwerp imago verschillend. Daarbij is het ook wisselend of het imago-element breder benaderd wordt dan de communicatie en promotiekenmerken.

Bij Katendrecht en Hoogvliet is sprake van een gedeeltelijke samensmelting van gebiedscommunicatie en productmarketing gaande het proces. Dit vindt plaats met het doel een eenduidige boodschap te communiceren en wederzijds versterken van de verschillende communicatievormen.

Bij Hoogvliet benadrukt men het belang in draagvlak binnen de eigen organisatie voor het verkrijgen van de nodige financiën, inzet en creativiteit voor het proces en het doorlopen van de besluitvorming. Door de brede communicatie benadering binnen Hoogvliet, met als doel het krijgen van draagvlak in de eigen organisatie, het krijgen van draagvlak extern bij belangenorganisatie, de (in ontwikkeling zijnde) productpromotie en de waarde die men hecht aan het communiceren van een eenduidige boodschap op al deze niveaus, zijn sterke overeenkomsten te vinden met de corporate communication theorieën in paragraaf 2.6. Daarbij wordt gestuurd op een eenduidige communicatieboodschap, in alle lagen van de organisatie, de Public Relations en de marketingcommunicatie.

*Onderstaande conclusies hebben betrekking op de relevantie van het in hoofdstuk 4 ontwikkelde model.*

*Gaat men uit van de identiteit van het gebied?*

Bij het maken van de projectcampagnes voor Katendrecht en Hoogvliet en bij de visievorming voor de Binckhorst is uitgegaan van de identiteit van het gebied met als doelstelling de bestaande kwaliteiten van het gebied te versterken en daarmee aan te sluiten bij de beoogde doelgroepen. Bijkomend element is dat men uit gaat van de bestaande kwaliteiten om daarmee dicht bij de waarheid te blijven zodat de bewijslast geleverd kan worden indien nodig.

*Is men zich bewust van de invloed van externe factoren op het imago? Anticipeert men hierop?*

Wijzigingen in de externe factoren (politieke, economisch en maatschappelijke veranderingen) ziet men als van invloed op snelheid en de haalbaarheid van het ontwikkelingsproces. Men reageert erop indien noodzakelijk, maar het is geen aandachtspunt bij het imagomanagement en is niet meegenomen in de plannen van aanpak. Bij Katendrecht is men wel gestart in het opstarten van Issue management van toepassing van plotselinge voorvallen als schietincidenten en overvallen. Dit staat echter nog in de kinderschoenen.

*Metingen van het imago*

Alleen bij Hoogvliet wordt periodiek gemeten wat daadwerkelijk het imago is en probeert men de resultaten van het onderzoek op te pakken door het formuleren van beleidsdoelstellingen. Dit is echter een vrij recente aanpak, nadat gebleken is dat de



zwakke imagopunten niet automatisch opgepakt worden nadat ze geïnventariseerd zijn en er over gecommuniceerd is. Bij Katendrecht is men gestopt met meten onder invloed van het succes. Het in de tussenfase toch gaan investeren zonder daar een grondslag voor te hebben kan een verspilling van financiële middelen zijn. Andere risico's zijn het focussen op de verkeerde doelgroepen waardoor het imago alsnog kan afzakken. Bij de Binckhorst is men nog niet ver genoeg in de ontwikkeling van een werkmethode voor het imago en voert men dus nog geen imagometingen uit.

*Is er sprake een werkwijze overeenkomstig het idee van de Toolbox?*

Bij alle drie de onderzoeksases worden naast de communicatie en marketing-activiteiten andere activiteiten uitgezet om het imago te beïnvloeden. De soort van activiteiten is heel wisselend. Het doel en de timing van de acties zijn bij geen van de onderzoeksases gekoppeld aan een meting van het actuele imago. De hoofdrolspelers in het imagoproces zijn zich er in het algemeen van bewust dat het handelen in het project van invloed is op het imago. Niet alle projectmedewerkers handelen hier echter automatisch naar onder invloed van de dagelijkse gang van zaken. Het is een bewustwordingsproces wat gestuurd moet worden.

*Gaat men uit van een imagoambitie en deelimago's ofwel groeiende imago's om daar te komen?*

De resultaten van de ontwikkeling hoeven niet noodzakelijk overeen te komen met het beschreven eindbeeld welke bij aanvang in de gebiedsvisie is opgenomen. Bij de Binckhorst werd aangegeven dat onder invloed van economisch en maatschappelijke veranderingen in de komende twintig jaar het eindimago anders kan zijn dan nu is verbeeld. Dit ziet men niet als een probleem, maar een natuurlijk proces waarbij aanpassing op de markt van belang is. Hierin wordt de uiteindelijke vorm van het product en het imago afhankelijk gesteld van externe factoren overeenkomstig de theorie van de imagotoop.

De opdeling in meerdere promotiefases bij Katendrecht geeft te kennen dat men uitgaat van deelimago's ofwel een groeiend imago in het gebied. Men probeert hiermee dicht bij de waarheid, ofwel de status quo van de gebiedsontwikkeling te blijven. In Katendrecht zijn de deelimago's vooraf vastgesteld maar wordt een tussenfase ingelast omdat de twee imagofases niet aansluiten. Bij de Binckhorst benadert men het meer vanuit een groeiproces waarin stapjes gemaakt kunnen worden. Er is een globaal eindbeeld geformuleerd, maar daar kan van afgeweken worden indien de doelstelling van het realiseren van een hoogwaardig stedelijk milieu gehaald wordt. Het theoretische model zou geschikt zijn om bij en Katendrecht en de Binckhorst in te zetten om meer sturing te geven aan de imagofasering. Hoogvliet stuurt niet op deelimago's maar is hoofdzakelijk gefocused op het verkrijgen en behouden van draagvlak voor het proces via communicatie. Daarnaast heeft men met WiMBY! en de realisatie van een IBT geprobeerd internationale bekendheid te krijgen. WiMBY! Heeft een stimulerende werking gehad in het leggen van verbindingen en relaties binnen de herstructurering. Daarbij heeft men een belangrijke rol vervuld in het herkennen van de (onderscheidende) identiteitskenmerken van Hoogvliet. Het eindimago wordt daarbij niet als ambitieus en onderscheidend omschreven.

Bij geen van de drie Casestudies en bij geen van de geïnterviewde personen is een werkmethode naar voren gekomen welke volledig overeen komt met het model dat ontwikkeld is. Wel zijn er bij twee van de drie casestudies communicatieplannen, ofwel plannen van aanpak ontwikkeld. Deze geven echter dikwijls een overzicht van

een doelstelling, een opsomming van de communicatieactiviteiten en een planning, aangevuld met de doelgroepen die benaderd moeten worden. Slechts een enkele keer wordt een werkorganisatie genoemd. Maar een systematische werkmethode met tussentijdse toetsmomenten en in te zetten activiteiten komt niet aan bod in de plannen. Ook worden deze plannen dikwijls niet bij aanvang, maar pas laat in het proces geschreven. Bij Katendrecht werkt men, ondanks dat het niet vast is gelegd, volgens een werkwijze welke enigszins overeen komt met het model. Deze werkmethode wijkt echter af op, de wijze van toetsen en heeft geen bewuste afstemming met de externe invloeden. Daarbij probeert men in eerste instantie primair te sturen met communicatiemiddelen en hanteert men geen integrale benadering waarbij afstemming plaats vindt tussen alle projectactiviteiten.

## **Overige conclusies casestudieonderzoek**

### *Taken en verantwoordelijkheden*

Bij alle drie de cases probeert men het imago te beïnvloeden. Door te communiceren over de ambities en activiteiten in het gebied en het organiseren van activiteiten. De taakstelling van het managen van het imago ligt bij een communicatieteam, een groep van afgevaardigden van partijen in het gebied. Deze werkgroep wordt voorgezeten door een communicatiemedewerker of een projectmanager. De kartrekker bij Katendrecht en Hoogvliet is de gemeente en bij de Binckhorst de private partijen.

Imago is echter meer dan communicatie alleen. Initiatieven als tijdelijke publieks functies zoals bij de Binckhorst en/of het WiMBY! project zijn hier voorbeelden van. Hier ontstaat een gedeeltelijke integrale benadering welke direct in organisatie een nauwe samenwerking verlangt van de initiatiefnemer en de communicatie medewerker. Deze handelingen vinden in alle lagen van de organisatie plaats. De aansturing van het imago vraagt daarom om een nauwe samenwerking tussen projectleiders en communicatiemedewerkers.

### *Rol van de gemeente:*

Bij twee van de drie projecten heeft de gemeente een grote initiërende rol gespeeld, met de nodige risico's en financiële investeringen in het lostrekken van de ontwikkeling. Dit heeft als gevolg dat er een signaalwerking uitgaat naar de markt (imago!) dat het gebied in ontwikkeling wordt genomen. Bij Katendrecht onder meer door het verwerven van gronden en opstallen en het aantrekken van tijdelijke functies en het inzetten van een schoon, heel en veilig beleid. Bij de Binckhorst door, al voordat private partijen betrokken werden de Cabellerofabriek te ontwikkelen, te starten met het Trekvljettracé en tot verwerving over te gaan in het gebied. In Hoogvliet is het een coproductie geweest tussen corporatie en deelgemeente.

### *Belang van de gebiedsaanpak gebiedscommunicatie en het gebiedsimago.*

Uit de doorstart van Katendrecht, van een vastgelopen projectontwikkeling naar een gebiedsontwikkeling, kan herleid worden dat een integrale gebiedsgerichte aanpak met een gebiedspromotie van grote invloed is op het imago en de haalbaarheid van een herstructurering. De bij aanvang van de herstructurering zijnde aanpak en communicatie op projectniveau heeft niet voldoende invloed gehad op het negatieve gebiedsimago om de juiste doelgroepen aan te trekken.

### *De invloed van mond op mond reclame ofwel de 3<sup>e</sup> Informele communicatielijn.*

In alle drie de projecten wordt gewezen op de grote invloed van de mond op mond reclame ofwel de informele communicatielijn. Bij Katendrecht krijgt men aanvragen

voor presentaties van binnen en buitenland terwijl de abri campagne slechts driemaal heeft plaats gevonden en gericht was op Rotterdam en de directe omgeving. Bij de Binckhorst heeft men nog geen actieve communicatie activiteiten ontwikkeld. Desondanks wordt men veel benaderd voor presentaties en interviews en tijdelijke functies die plaats willen nemen in de Binckhorst door partijen binnen en buiten Den Haag. Bij Hoogvliet en Katendrecht legt men de nadruk op de bewoners als ambassadeurs van de ontwikkeling. Wanneer zij tevreden zijn brengen zij vanzelf het positieve bericht verder.

*Tijdelijke functies en de behoefte aan flexibiliteit in de regelgeving.*

Bij de interviews over de ontwikkeling op de Binckhorst wordt zichtbaar dat er een tegenstrijdigheid bestaat tussen de gewenste flexibiliteit in initiatieffase om te kunnen anticiperen op kansen(tijdelijke of definitieve functies die van invloed zijn op het imago) die zich voordoen in het gebied en de vingerende wet en regelgeving. Mede daardoor benadert men het imagoproces als een weinig stuurbaar groeiproces waar zich mogelijkheden voordoen die niet vooraf te voorspellen zijn.

## 6.4 Conclusies stellingenonderzoek

Bijna alle stellingen zijn door het merendeel van de personen positief beoordeeld.

### *Wat is imago en hoe komt het tot stand?*

Uit het onderzoek komt naar voren dat de geïnterviewden het eens zijn met de definitie van imago in gebiedsontwikkeling en een redelijk inzicht hebben in hoe een imago tot stand komt. Men is ervan overtuigd dat een imago idealiter overeenkomt met de gebiedsidentiteit. Indien dit niet het geval is dat risico's met zich mee brengt.

### *Het belang van een positief imago en welke methodes worden gehanteerd om het te beïnvloeden?*

Men is het eens met de relatie die gelegd wordt tussen een positief imago en de invloed die dit heeft op de waardecreatie en afzetpotentie en daarmee op de concurrentiepositie van een gebied.

Men is het erover eens dat een imago invloed heeft op het draagvlak en daarmee het genereren van de nodige projectmiddelen. Een negatief imago creëert een situatie van Sense of Urgency welke van invloed is op overheidsinvesteringen. Een positief imago creëert enthousiasme en geloof wat van invloed is op marktinvesteringen.

Men is het erover eens dat de invloedssfeer van imago zit in het beïnvloeden van besluitvormingen welke sterker wordt naar mate men de rationele kant van het maken van keuzes minder goed kan beheersen/overzien. Men verschilt echter van mening over de grootte van de dicterende rol die het imago daarbij kan innemen.

Het merendeel van de geïnterviewden is dan ook overtuigd van het belang van imagomanagement in gebiedsontwikkeling. Er bestaat echter onduidelijkheid of en in hoeverre een imago te beïnvloeden is. Daarbij overziet men de brede context waarbinnen een imago tot stand komt en beïnvloed wordt. Men acht echter de invloed die men er zelf op uit kan oefenen beperkt. En ziet het dikwijls als een rol van de marketing- en communicatieafdeling.

Bij de geïnterviewden is geen sprake van het inzetten van een gestructureerde wijze van imagomanagement op basis van het voorgestelde model, uitgaande van het integraal meten, beïnvloeden, en managen van het imago. Eén persoon geeft een werkwijze weer met metingen uitgaande van het branden van een gebied. Deze zou overeenkomsten kunnen hebben.

## 6.5 Overall conclusies

De centrale vraagstelling bij dit onderzoek was:

### ***Hoe kan een imago van een binnenstedelijke herontwikkeling beïnvloed worden?***

Het imago kan van grote invloed zijn op de slagingskans en het succes van gebiedsontwikkelingen. Sommige gebiedsontwikkelingen worden er zelfs afhankelijk van gesteld. Het imago is daarbij niet te beheersen of te sturen, maar alleen te beïnvloeden. Het beïnvloeden van het imago is, in de vaak moeizame langlopende gebiedsontwikkelingsprocessen, waarbij vele partners met verschillende belangen betrokken zijn, een middel om de afzetpotentie en draagvlak te vergroten.

Een positief imago heeft daarbij invloed op de waardecreatie en genereert draagvlak en een investeringwens onder marktpartijen. Een negatief imago kan uiteindelijk een Sense of Urgency creëren waardoor vanuit de maatschappelijke rol draagvlak en een investeringswens kan ontstaan.

Imago en de werkelijke situatie hebben een nauwe relatie met elkaar. Ze beïnvloeden elkaar. Deze onderlinge relatie kan positief werken indien het imago een afgeleide is van werkelijke situatie. Elementen die daarbij een rol spelen zijn de identiteit en de bewijslast. Het imago is idealiter een afspiegeling van de identiteit. De bewijslast is het middel om dit te onderbouwen. Een imago dat te ver af staat van de werkelijkheid kan tot teleurstellingen leiden en vervolgens een negatieve weerslag hebben op het imago.

Overeenkomstig de citymarketing benadering hebben alle (project)acties/ elementen in of over een gebied, direct of indirect invloed op het imago van dat gebied. Beïnvloeding van het imago vindt plaats door alle betrokken partijen en actoren en gaat door alle lagen van de verschillende organisaties. In de theorieën en tijdens de interviews komt meerdere keren de invloed van de indicatoren van het Organiserend Vermogen, op het beïnvloeden van het imago, naar voren. Imago heeft een effect op de procesgang, het opereren in netwerken en beïnvloed het realiseren van draagvlak.

Communicatie is vervolgens het middel om acties/elementen in of over een gebied sterker of minder sterk onder de aandacht te brengen. Daarbij is het van belang integraal in alle communicatievormen, overeenkomstig de Corporate Communication theorieën, een eenduidige boodschap te communiceren, zodat geen tegenstrijdigheden ontstaan wat afbreuk kan doen aan de geloofwaardigheid. Daarnaast heeft de opkomst van de informatietechnologie waardoor snel een grote hoeveelheid informatie ter beschikking komt een grote invloed op de imagovorming. In de praktijk wordt in gebiedsontwikkeling hier nog zeer beperkt op geanticipeerd.

Imago is blijkbaar een vluchtig en lastig grijpbaar onderwerp voor de mensen die werkzaam zijn in gebiedsontwikkeling. Ondanks dat het in andere vakgebieden, zoals de productmarketing al veruit uitgewerkt en uitgenut worden ter bevordering van de afzetpotentie. Binnen de gebiedsontwikkeling ziet men het belang ervan maar stuurt men er in de praktijk gedeeltelijk of niet op. Men ziet het als een moeilijk beheersbaar instrument. Partijen geven er een eigen invulling aan, sturen op communicatie, tijdelijke functies of branding, soms met metingen en soms ook niet.



Een integrale gestructureerde werkmethode zoals in het model aangegeven is in de verschillende onderzoeken niet naar voren gekomen. Wel is sprake van een communicatiestrategie, gebaseerd op fases, metingen en aanpassingen.

## 6.6 Aanbevelingen

Naar aanleiding van het de resultaten van het onderzoek kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan:

Het in de praktijk van gebiedsontwikkeling sterker uitnutten van de invloed van het imago op het draagvlak, de procesgang, de waardeontwikkeling en de afzetpotenties in een gebied, door meer en bewuster te sturen op elementen die van invloed zijn op het imago.

Het meer grip krijgen op het beïnvloeden van het imago door het nader bestuderen van de productmarketing theorieën (branden), waaronder reclame-uitingen. Het leren inspelen op emotionele en zintuiglijke aspecten van gebiedsontwikkeling welke blijkaar in de oordeelsvorming en het besluitvormingsproces van de mens van zeer grote invloed zijn.

Het doen van onderzoek naar de invloed van de opkomst van de informatie-technologie en de invloed die dit heeft op het imago. Hoe kan dit optimaal ingezet worden in het beïnvloeden van het imago van een gebied?

Een onderzoek naar de relatie tussen de theorieën van het Organiserend vermogen en de theorieën van het imago in gebiedsontwikkeling zouden een verduidelijking kunnen geven in de onderlinge relaties hierin en een aanleiding kunnen zijn het voorgestelde model te wijzigen, te verdiepen en/of uit te breiden.

De theorieën van Corporate Communication zouden een toegevoegde waarde kunnen leveren voor het imago managementmodel en het inbedden van de resultaten van het model in de verschillende organisatiestructuren. Zoals van Riel benadrukte is niet alleen de inhoud van de boodschap maar ook de wijze van overbrengen essentieel. De organisatie van de communicatie is dus essentieel voor het slagen ervan.

Het model is een theoretisch model. Door het inzetten van het model in de praktijk kan het model getoetst en bijgesteld worden. In de praktijk zal moeten blijken of het model een toegevoegde waarde heeft en verder uitgewerkt kan worden.

## Theoretisch raamwerk:

- Bosscher M.(2007), Stimuleren van gentrification. Een onderzoek naar de mogelijkheden van de gemeentelijke overheid om gentrification in oude stadswijken te stimuleren. Amsterdam School of Real Estate. **[rapport]**
- Buhrs M. (2008), Gebiedsmarketing. Kiezen voor een succesvolle toekomst voor locatie, wijk en stad. Scriptum **[boek]**
- dS+V/OBR (2005), Ontwikkelvisie Katendrecht. **[rapport]**
- Hill D.,(2007), Emotienomie. Laat emoties voor u werken. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv **[boek]**
- Kavaratzis M.(2004),From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. Place branding Vol.1,1,58-73.Henry Stewart Publications 1744-0696 **[artikel]**
- Kotler P. ,Keller K.L.,(2007), Marketing Management. De Essentie. Derde editie. Amsterdam: Pearson Education Benelux BV**[boek]**
- Ley D.(1980),Liberal ideology and the post-industrial city, Annals of the Association of American Geographers, vol. 70, 1980, p. 238-258**[boek]**
- NAI Uitgevers(2007),WiMBY! Hoogvliet. Toekomst, verleden en heden van een New Town of het grote WiMBY boek. Rotterdam: NAI uitgevers. **[boek]**
- Projectteam Binckhorst (2007),Nieuw Binckhorst,Samenvatting Beslisnotitie haalbaarheidsstudie, Den Haag**[boek]**
- Robberts K.,(2005), Lovemarks. The future beyond brands. Brooklyn: PowerHouse Books **[boek]**
- Van der Burg, A.G.,(1997) De Imagotoop. Hoe ondernemingen en andere organisaties hun imago kunnen beheersen. Groningen: Boekwerk **[boek]**
- Van der Grinten J. (2004) Mind the gap. Stappenplan identiteit en imago. Amsterdam: Boom **[boek]**
- Van Riel, C.B.M., (2003),Identiteit en imago, Recente inzichten in corporate communication-theorie & praktijk, 3<sup>e</sup> herziene druk. Den Haag Academic Service/Sdu Uitgevers bv. **[boek]**
- Van 't Verlaat J.(2003),Master city developer.Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen.Rotterdam, Erasmus Universiteit **[boek]**
- Van 't Verlaat J.(2007), Syllabus. Marktgerichte productontwikkeling, Semester 2. Module 2.2 Gebiedsontwikkelingsproces I. Marktkwaliteit. Pp3-30 **[artikel]**

- Schot P.(juni 2004), Het maakbare imago, de invloed van identiteit, Dossier 21 [artikel]
- Sulsters W.,Schubert L. (juni 2006), Identiteit & Branding. Methode voor gebiedsintegere ontwikkeling., Woonbron/Staedion; seminar Identiteit en branding van gebieden. [report]
- Teisman G.R. (2005), Publiek management op de grens van chaos en orde. Amsterdam: Academic Service[boek]
- Zeeuw F. (2007), De engel uit het marmer. Reflecties op gebiedsontwikkeling. Delft: Technische Universiteit Delft [boek]

### Websites:

[www.VROM.nl/dossier\\_krachtwijken](http://www.VROM.nl/dossier_krachtwijken)

[www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl)

[www.bpfbouwinvest.nl](http://www.bpfbouwinvest.nl)

[www.identiteitbranding.nl](http://www.identiteitbranding.nl)

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

[www.wereldstadaanzee.nl](http://www.wereldstadaanzee.nl)

[www.den\\_haag.nl](http://www.den_haag.nl)

[www.IAmsterdam.nl](http://www.IAmsterdam.nl)

[www.Hoogvliet.com](http://www.Hoogvliet.com)

[www.Katendrecht.nl](http://www.Katendrecht.nl)

[www.WIMBY.nl](http://www.WIMBY.nl)

[www.denhaagzuidwest.nl](http://www.denhaagzuidwest.nl)

## Lijst van tabellen en figuren:

Pagina	8	Figuur	1.1	Hordijkerveld, Rotterdam
Pagina	8	Figuur	1.2	Kinderen in Den Haag Zuidwest
Pagina	9	Figuur	1.3	Den Haag ZuidWest
Pagina	13	Figuur	2.1	Zes disciplines, zes visies op reputatie. Van Riel: Identiteit en Imago
Pagina	14	Figuur	2.2	Imago, een beeld dat een publiek heeft van een onderwerp
Pagina	18	Figuur	2.3	Theorie van de Imagotoop/sfeer
Pagina	22	Figuur	2.4	Schema (Birkigt&Stadler, 1986) Van Riel Identiteit en Imago
Pagina	24	Figuur	2.5	Aangepast model. De relatie tussen organisatie- identiteit en corporate image in een ruimer perspectief. Van Riel Identiteit en Imago
Pagina	25	Figuur	2.6	Aangepast model. Sustainable Corporate Story: Van Riel, Identiteit en Imago
Pagina	26	Figuur	2.7	Aansturen van de totale communicatie door middel van gemeenschappelijke vertrekpunten. Van Riel Identiteit en Imago
Pagina	29	Figuur	3.1	Procesmanagement
Pagina	30	Figuur	3.2	Sectoren en facetten
Pagina	31	Figuur	3.3	<a href="http://www.denhaagzuidwest.nl">www.denhaagzuidwest.nl</a>
Pagina	33	Figuur	3.4	De Jordaan
Pagina	34	Figuur	3.5	Imagotoop van een gebiedsontwikkeling
Pagina	35	Figuur	3.6	Imago en het optimalisatieproces tussen de drie invalshoeken ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen
Pagina	36	Figuur	3.7	Het ontwikkeltraject van het imago
Pagina	37	Figuur	3.8	Nieuwendam Noord
Pagina	39	Figuur	3.9	Theorie van de productcomponenten en productschillen
Pagina	41	Figuur	3.10	Identiteit & Branding, methode voor Gebiedsintegere ontwikkeling. juni 2006 <a href="http://www.identiteitenbranding.nl">www.identiteitenbranding.nl</a>
Pagina	42	Figuur	3.11	Spinnenwebmethode David Bernstein, Bedrijfsidentiteit, Sprookje of werkelijkheid, (1986)
Pagina	42	Figuur	3.12	Lifestyle wonen. Smart Agent Company, 2000
Pagina	43	Figuur	3.13	Brandmobile
Pagina	44	Figuur	3.14	<a href="http://www.IAmsterdam.nl">www.IAmsterdam.nl</a>
Pagina	45	Figuur	3.15	Vertaling communicatie theorie Buhrs
Pagina	45	Figuur	3.16	Michael Kavaratzis, 2004, From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands
Pagina	51	Figuur	4.1	Invloedssferen van gebiedsontwikkeling
Pagina	55	Figuur	4.2	Model Imago stappenplan
Pagina	56	Figuur	4.3	Imagomanagement in gebiedsontwikkeling
Pagina	57	Figuur	4.4	Toolbox

Het imago van een stedelijke gebiedsontwikkeling.  
Over het ontstaan en het beïnvloeden van een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.

<i>Pagina</i>	<i>63</i>	<i>Figuur</i>	<i>5.1</i>	<i>Katendrecht</i>
<i>Pagina</i>	<i>65</i>	<i>Figuur</i>	<i>5.2</i>	<i>Volkskrant 4 april 2009</i>
<i>Pagina</i>	<i>66</i>	<i>Figuur</i>	<i>5.3</i>	<i>Beestjes eten geven bij de burens</i>
<i>Pagina</i>	<i>70</i>	<i>Figuur</i>	<i>5.4</i>	<i><a href="http://www.wereldstadaanze.nl">www.wereldstadaanze.nl</a></i>
<i>Pagina</i>	<i>71</i>	<i>Figuur</i>	<i>5.5</i>	<i>Plankaart Binckhorst</i>
<i>Pagina</i>	<i>72</i>	<i>Figuur</i>	<i>5.6</i>	<i><a href="http://www.wereldstadaanze.nl">www.wereldstadaanze.nl</a></i>
<i>Pagina</i>	<i>76</i>	<i>Figuur</i>	<i>5.7</i>	<i>Luchtfoto Hoogvliet</i>
<i>Pagina</i>	<i>77</i>	<i>Figuur</i>	<i>5.8</i>	<i>artikel uit Hoogvliet nu! Nov 2007</i>
<i>Pagina</i>	<i>78</i>	<i>Figuur</i>	<i>5.9</i>	<i>Helemaal Hoogvliet scholen</i>
<i>Pagina</i>	<i>80</i>	<i>Figuur</i>	<i>5.10</i>	<i>Helemaal Hoogvliet Petrochemie</i>
<i>Pagina</i>	<i>93</i>	<i>Figuur</i>	<i>6.1</i>	<i>Model:Imago management in gebieds- ontwikkeling</i>
<i>Pagina</i>	<i>109</i>	<i>Figuur</i>	<i>B2</i>	<i>Luchtkaat Katendrecht</i>
<i>Pagina</i>	<i>134</i>	<i>Figuur</i>	<i>B4</i>	<i>Onthulling van het mozaïek uit Hoogvliet nu! Een tussenstand van de herstructurering nov 2007</i>



---

Het imago van een stedelijke gebiedsontwikkeling.  
Over het ontstaan en het beïnvloeden van een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.

## **Bijlagen**

---

Het imago van een stedelijke gebiedsontwikkeling.  
Over het ontstaan en het beïnvloeden van een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.

## Bijlage 1: Katendrecht interviews

### Interview 1:

*drs. R. Bergenhenegouwen*  
*Projectmanager Katendrecht*  
*Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam*

### ***Wat is de aanleiding van de herontwikkeling ofwel de projectopgave ?***

Een combinatie van factoren lag hieraan ten grondslag. Katendrecht ligt op zuid en valt daarmee onder het Pakt van Zuid. Er was sprake van een slecht imago met veel criminaliteit, prostitutie industrie en havengebonden bedrijvigheid. Deze havengebonden bedrijvigheid is langzaam uit het centrum van Rotterdam aan het verdwijnen. Katendrecht heeft alle kenmerken (fysieke, sociale en economische) van een herstructureringswijk en staat op de lijst van Vogelaarwijken. Een noemens-



*Fig B2 Luchtkkaart Katendrecht*

waardig aantal woningen (ca 90%) is in eigendom van de corporatie Woonstad. Katendrecht wordt vernieuwd onder de Rotterdamse noemer 'strategische wijkaanpak'. Het algemeen doel is stedelijke verdichting. Katendrecht is een buitendijks schiereiland tussen de Maas- en Rijnhaven en maakt deel uit van de deelgemeente Feyenoord in Rotterdam Zuid. Door de aanleg van de Erasmusbrug en het Kop van Zuid project heeft Katendrecht een nieuwe positie ten opzichte van het Rotterdam centrum gekregen. Het bestaande Katendrecht telt ca 1700 woningen. Op Katendrecht worden ca 1300 extra woningen gebouwd en ca 13.000 m<sup>2</sup> tijdelijke en definitieve voorzieningen, bedrijven en kantoren.

De tijdelijke en definitieve functies hebben een positieve uitstraling op het imago van het gebied en geven een economisch impuls in het gebied. Elementen die daarbij o.a. een belangrijke rol spelen zijn:

- Rijnbrug (verbinding Wilhelminapier en Katendrecht). Rondje Rijnhaven afmaken graag verlengen naar Rotterdam.
- komst van een Theater met horeca
- het naastgelegen metrostation

- mogelijke komst van een European China Center met Volker Wessels Vastgoed (hotel, wellness, horeca, winkels en wonen).
- komst van de SS-Rotterdam

### ***De grote hoeveelheid initiatieven. Waar komt dit vandaan?***

Ontwikkelvisie is met marktpartijen tot stand gekomen. De input is afgestemd met marktpartijen tijdens een tweetal consultatierondes.

### ***Wie is de initiatiefnemer?***

De betrokken partijen zijn Proper-Stok Groep B.V., Woonstad Rotterdam, Gemeente Rotterdam, DS+V, Deelgemeente Feijenoord, Rabo Bouwfonds. De initiatiefnemer is de gemeente Rotterdam. Zij is gestart in een vroeg stadium met het verwerven van gronden en opstallen in het gebied. In basis is er sprake van een traditioneel grondexploitatiemodel. De gemeente verwerft de gronden en opstallen en geeft grond uit aan markt partijen. Wel is in een vroegtijdig stadium contact gelegd met marktpartijen.

### ***Wat is de planvisie***

In de Ontwikkelingsvisie Katendrecht is de visie verwoord voor de integrale ontwikkeling van Katendrecht tot 2020. (Ontwikkelvisie Katendrecht OBR december 2005) Katendrecht bestaat uit verschillende deelgebieden waar verschillende woonmilieus worden gemaakt. De marketing wordt op de gebiedskenmerken en de beoogde doelgroep(en) afgestemd. De beschrijving van de doelgroepen is gebaseerd op gegevens uit het WBO 2002, bewerkt door het COS, en de leefstijlindeling van SmartAgent. Naast woningen komen er ook voorzieningen en kleinschalige bedrijvigheid. De inrichting en het beheer van de openbare ruimte is gericht op de aanpak 'schoon, heel en veilig'.

Er wordt gesproken over een tweetal ontwikkelfases:

- ***'Zaaien'*** (tot en met 2006) bestond en bestaat voornamelijk uit voorinvesteringen door de gemeente en het vastleggen van condities; verwerven en slopen, realisatie van het Kaappark, de inrichting van de Maashavenkade als belangrijke entreeroute, het maken van gebiedsafspraken voor bestaand Katendrecht en voorbereidingen voor bouwprojecten en de Groeibriljant.
- ***'Groeien en oogsten'*** (2007 -2015) bestaat uit de bouw van de gehele zuidzijde, waarbij doelgroepen steeds het uitgangspunt vormen. Een sterke gebiedsmarketingcampagne zal de specifieke kwaliteiten van Katendrecht en de afzonderlijke deelgebieden onder de aandacht brengen.

### ***Wat is de huidige fase van de planontwikkeling?***

De masterplanfase is afgerond. Momenteel is de stedenbouwkundige planfase en uitvoeringsfase actueel. De fase verschilt per locatie afhankelijk van de voortgang van de ontwikkeling op locatie. Masterplan is onderdeel van de ontwikkelingsvisie. Vooralsnog gaat de ontwikkeling redelijk volgens planning. Hoe een en ander in de komende jaren zal verlopen is tevens afhankelijk van de marktomstandigheden.

### ***Wat was het imago bij aanvang van de ontwikkeling?***

Slecht, echter details kan ik je niet geven. Dat was van voor mijn betrokkenheid bij het project.

### ***Wat is het beoogde eindbeeld/eindimago van de ontwikkeling?***

De transformatie van Katendrecht is een gefaseerde opgave, waarbij de ontwikkelende partijen een ambitieus eindbeeld hebben gesteld. Dit eindbeeld wijkt af van de bestaande situatie, en de ontwikkelingstijd van de gestelde ambitie is erg lang. De marketing van Katendrecht zal daarom niet in moeten zetten op het communiceren van een (geïdealiseerd) eindbeeld, maar zal rekening moeten houden met de fasering van de ontwikkeling van Katendrecht. Daarnaast is het goed wanneer de marketing van Katendrecht aansluit op de marketing van de direct aangrenzende woonwijken, en op de marketing van de stad. (Ontwikkelvisie)

### ***Acht men het Imago een belangrijk element van de gebiedsontwikkeling? Wat is de doelstelling?***

De ontwikkeling van Katendrecht was bij aanvang vooral gericht op locaties die reeds verworven waren. Door een positieve woningmarkt bij aanvang verliepen de eerste ontwikkelingen voorspoedig. Echter door de marktverandering in 2002 stagneerde de ontwikkeling van de grote woningopgave van ca 2000 woningen. Ook niet-woningplannen stagneerden. Het plan om in de Pols een Binnenvaartcentrum op te richten, kwam niet van de grond. De noordzijde van de Pols was inmiddels aangewezen als locatie voor de ontwikkeling van een Chinees handelscentrum ECC, maar het lukte niet om de grond economisch verantwoord te verwerven. Om financiële redenen had de gemeente alle actieve verwervingen stopgezet. Daarbij nam de sociale problematiek van bestaand Katendrecht verder toe. Men kwam tot de conclusie dat vooral de slechte entree bij het Polsgebied de ontwikkeling van Katendrecht hinderde.

Katendrecht is opgedeeld in een drietal gebieden; Katendrecht Zuid, het bestaande Katendrecht en de Pols. De ontwikkeling is gestart met Katendrecht Zuid, midden in het gebied. Dit kwam voort uit de beschikbare gronden uit verwervingen. Bij deze start was een waardeinstijging per opvolgend te realiseren blok zichtbaar. Een bijzondere situatie door de centrale ligging in een wijk met een slecht imago. De marketing campagne heeft hierin een belangrijke rol gespeeld.

De Publiciteitscampagne is opgedeeld in een tweetal fases. De eerste fase bestond uit het thema: *Kun je de Kaap aan?* Waarbij gerefereerd wordt aan het stoere imago van Katendrecht, maar tevens de problemen in het gebied onderkend worden. Deze fase was met name gericht op wonen. De tweede fase zal bestaan uit het thema: *Ja ik durf de Kaap aan.*

De eerste fase van de campagne is afgerond en de resultaten zijn positief. Momenteel heeft men echter geconcludeerd dat men in een overgangsjaar zit. Het is nog te vroeg om de tweede fase op te starten. Er is nog niet voldoende bewijslast dat de tweede campagne. Nu is de zoektocht, hoe gaat de campagne nu verder?

De belangstelling van buitenaf voor Katendrecht is op dit moment echter enorm. De marketing campagne van Katendrecht heeft zich voornamelijk op Rotterdam zelf gericht. Vermoedelijk komt deze extra aandacht van buitenaf voornamelijk door mond op mond reclame in het stedelijke vernieuwingsnetwerk. Dit heeft tevens invloed op de invulling van de tijdelijke functies in het gebied.

***Hoe wordt het imagomanagement vorm gegeven? Waar komen de financiële middelen vandaan?***

De gemeente is de grondlegger en de kartrekker van de campagne. Echter bij aanvang zijn alle partijen betrokken in het proces. Het wordt van marktpartijen in het gebied verwacht dat men een (financiële) bijdrage levert aan de campagne. Vanuit de gemeente zijn er gelden beschikbaar gesteld vanuit de grondexploitatie. Zeswekelijks is er een marketing en communicatie overleg over de strategie van de campagne en communicatieoverleg.

In dit overleg is gezamenlijk het besluit genomen tot uitstel van de 2<sup>e</sup> fase campagne.

***Is het uitstel van de tweede fase gedaan op basis van een meting/onderzoek?***

Nee op basis van gevoel. Er is nog te weinig zichtbaar en te weinig om over te communiceren. De SS-rotterdam en de ECC zijn nog niet open. Daarnaast wordt nu de campagne nader uitgewerkt. Wie spreek je aan in de tweede fase, bewoners of ondernemers? Het is nog niet volledig duidelijk wie de doelgroep is en waar deze te vinden is.

De geïsoleerde ligging van Katendrecht heeft zijn voor en zijn nadelen. Het is goed zichtbaar wat er wordt gerealiseerd. De grenzen van het gebied zijn duidelijk. Beter zichtbaar dan bij andere wijken in de stad. Dit is een duidelijk afgebakend gebied.

***Wordt het imago gemeten tijdens het proces?***

Nee, niet zover ik weet. Voor de meer detailvragen hierover kun je contact opnemen met Mireille van de Boom, OBR.

***Welke elementen hebben een grote invloed op het imago en welke juist niet?***

Het is een lange termijn ontwikkeling. Tijdelijk beheer moet dus op orde zijn. De doelstelling is sturen op zo min mogelijk overlast.

***Welke invloed heeft de landelijke pers gehad door de berichtgevingen over de SS-Rotterdam en de criminaliteit. En hoe ga je daar mee om?***

Maar negatieve publiciteit gaat zover we merken buiten de ontwikkeling om. Naar verwachting heeft deze discussie geen negatief effect. Naar verwachting genereert de SS-Rotterdam ca 600.000 bezoekers per jaar. Dat is een enorme spin-off voor Katendrecht. Uit de Media monitor van de afdeling communicatie komt naar voren dat Katendrecht dikwijls het meest in de pers is van alle projecten.

***In de pers zijn kritische noten over schietpartijen gekomen door interviews met bewoners. De problemen zijn blijkbaar nog lang niet de wereld uit. Hoe ga je om met dergelijke negatieve publiciteit?***

Ja, de criminaliteit is nog niet weg. Vandaar ook de slogan *Durf je de Kaap aan?* Katendrecht krijgt veel aandacht van het college voor Katendrecht. Er is een aparte werkgroep voor Katendrecht en burgemeester Opstelten zet zich sterk in voor de veiligheid op Katendrecht. Het gevolg daarvan is dat er veel blauw op straat is en er veel wordt geïnvesteerd in veiligheidsmaatregelen als een stadsmarinier, invoering meldingssysteem criminaliteit, een camerasysteem, preventief fouilleren en uitkoop van overlastgevende cafés. Daarnaast zit ook Kombrink in het bestuur van het Theater. Er zijn dus meerdere lijntjes naar invloedrijke personen.



## **Interview 2:**

*drs. JC Blok*

*Projectleider Katendrecht*

*Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam*

Ik ben betrokken vroeger betrokken geweest bij het Lloyd kwartier. Het gebied wat hier langs de Maas ligt.

Daarna ben ik betrokken geraakt bij de ontwikkeling van Katendrecht. Op dat moment zaten er vanuit het OBR drie projectleiders op. Wij hadden daar 13 tot 1500 woningen in het magazijn liggen met een vermogenswaarde van 60- 70 mio Euro. Dat kwam er maar niet uit.

Ik ben daar in het eerste jaar bijna fulltime mee bezig geweest. De taken van drie projectleiders werden samengevoegd.

Er was door de gemeente in der jaren altijd heel veel beloofd is. "Dit gaat veranderen... Dit gaat verbeteren. En dat gaan we zo doen." De afspraken zijn echter niet nagekomen. En dat heeft bij de zittende bewoners heel veel wrok en negativiteit gebracht. In de nieuwe aanpak zijn we dit anders gaan doen. Wij gaan nu eerst wat presenteren, en dan gaan we er over communiceren.

En Bemog Projectontwikkeling had een plan voor 200 woningen op het Parkkwartier. Zij brachten 200 woningen in de verkoop in de vorige dip in de economie. Zij deden dat in 3 blokken tegelijk, en hadden na een half jaar 6 woningen verkocht.

Daar is toen afscheid van genomen.

En vervolgens is er een keuze gemaakt. Op dat moment was Spangen ook nog onder de loep. Daar heeft Proper Stok met een hele scherpe prijs kwaliteitverhouding woningen neergezet.

En dat was het begin van de revival van die wijk. En het moment dat ik aan Katendrecht begon – want er was toen een enorme druk om toch weer een prijsvraag te organiseren – toen heb ik gezegd; a) er is niet zo veel tijd b) we hebben het al met iemand geprobeerd, en laten we nou een "God zegen de greep" proberen. Als het Proper Stok is gelukt in Spangen, dan moeten wij dat hier ook maar eens proberen. En als het dan nog niet lukt dan stoppen we er maar een tijdje mee.

Toen zijn we met Proper Stok in contact gekomen. Heel dat plan geanalyseerd op waar nu behoefte naar is, en op een gegeven moment kwamen we ook op het punt van Imago in de Marketing. Daarvan hebben we gezegd van: "Het is niet zo slecht op Katendrecht, maar het komt er altijd zo negatief uit" En iedere keer gebeurt er iets, dus dat moeten we bij de kop pakken.

In alle andere ontwikkelingen die ik gedaan heb, heb ik altijd met het reclamebureau Bureau Handelskade samengewerkt. Hier hebben we op een gegeven moment een bijeenkomst mee georganiseerd waarbij alle "Stakeholders" bij elkaar waren. Hierbij hebben we een knip en plak wedstrijd (tijdschriften e.d.) met de vraag: "Hoe wil je dat Katendrecht gezien wordt?"

Daar kwamen een aantal dingen uit;

- Het is een heel kleurrijk gebied
- De robuustheid van het gebied is heel apart.
- Het slag mensen wat er woont, is heel bijzonder

- Er is toch ook wel een stukje criminaliteit
- Aan de andere kant ook wel creativiteit (de zelfbouwoningen getuigen toch wel van iets)

Hier uit is de campagne “Kun jij de Kaap aan” gekomen. Waar men heel duidelijk heeft gezegd: “Het geen wat er is heeft wel een negatief randje, maar dat moet je niet wegstoppen, daar moet je een beetje de draak mee steken, een beetje de spot mee drijven.”

De campagne was een tweetrapsraket;

- eerste is [www.kunjijdekaapaan.nl](http://www.kunjijdekaapaan.nl) welke mensen uitdaagt om de kijken of dat niet iets voor hen is
- de omslag die nog moet komen is van; Jantje, Pietje en Marietje kunnen de Kaap aan. Dit kun je ook vertalen naar bedrijven, restaurateurs en naar het Schip wat er is komen te liggen.

Daar zit een hele denkrichting achter waarbij is gezegd van; Ga nu eerst eens presteren, en dan gaan we het communiceren. Proper Stok heeft in eerste instantie eengezinswoningen aan het water neergezet 120 – 135 m2 van rond de 210.000 – 220.000 euro. Deze zitten boven de 300.000 euro.

Al deze dingen gecombineerd – dus niet alleen de imagocampagne neerzetten, maar ook concrete resultaten benadrukken, en een jongerencentrum maken. We hebben alle geluk gehad dat we de VMX loods hebben kunnen aankopen.

Een jaar of 5 geleden hebben wij de aandelen van de AVR verkocht. De wethouder was hier zelf ook bij betrokken. Hierdoor hebben we de loodsen aan kunnen kopen. Dit heeft ook een impact gehad want hierdoor hebben we ook de Rijnhavenbrug kunnen maken.

We hebben op bestuurlijk niveau de wethouders Buitenruimte, Ruimtelijke ordening, en Haven bij elkaar gehad en gezegd: Als wij van Katendrecht een succes willen maken, hebben we meteen een “ingang” op het hoogste niveau nodig om indien nodig dingen gecorrigeerd te krijgen. En we hebben jullie nodig omdat er een aantal beleidsbeslissingen genomen moeten worden die support in het college vergen.

Want voor de Rijnhavenbrug hebben wij ca 50 uur aan moeten werken om de financiering voor elkaar te krijgen, en toen was het voor elkaar. (Normaal moet je daar toch wel een boel lobbywerk voor doen) Maar we hebben toen gezegd. Als je wat van Katendrecht wil maken, dan moet je die brug maken. Dan loop je namelijk zo naar Hotel NY.(en misschien nog wel meer andersom)

Zo hebben we bv ook het Deliplein. Daar hebben wij de bedrijfsruimte en Woonstad (de Nieuwe Unie) de bovengelegen woningen. Met de beste wil is daar 5 jaar aan gewerkt, met heel veel energie, maar dat plan is nooit rondgekomen, tot dat er een moment was dat er een stukje gevelrenovatie was om met een Europese subsidie te bewerkstelligen.

Al die dingen; De imagocampagne, Het Deliplein, de verwerving van de Loodsen, de Rijnhavenbrug, European Chinacentre wat op de kop gebouwd wordt, de Bouwfondstorens, helpen om dat stukje imago te verbeteren.

We hebben bijvoorbeeld ook de horeca successievelijk uitgekocht. Iets wat elders niet mogelijk was hebben we hier toch gedaan

En wat heeft er dan voor gezorgd dat men de handen op elkaar kreeg om dat hier wel te doen?...”

Katendrecht was ook wel heel diep gezonken.

Dus het was een soort noodzaak...”

Ja. Het was ook zo dat er 2 geweldsdelicten met dodelijke afloop per jaar waren. Bemog die met alle energie en beste wil iets op de markt heeft gezet, is het daardoor niet gelukt.

Anderzijds is het tevens ook zo dat/ zonder Bemog een trap na te geven / je niet in een keer 200 woningen op de markt zet, maar dat is achteraf gepraat, want OBR was hier ook bij betrokken.

Als die dingen samen, maar ook de gebiedsafspraak met de nieuwe Unie, (waarin zij verzocht zijn te investeren in bestaand gebied. Iets wat op dit moment te traag/ met mondjesmaat gebeurt. Maar hoe dan ook, het is wel in gang gezet.)

Dit in combinatie met het tijdelijke jongerencentrum, een aanlegplaats voor de watertaxi, de loodsen, European Chinacentre, het Santos pand wat OBR heeft kunnen kopen, een supermarkt die nieuwbouw wil plegen, het laakkwartier wat heel goed door de Nieuwe Unie is ontwikkeld, heeft er voor gezorgd dat het imago van Katendrecht veel beter is geworden.

In de realiteit gaat het nu niet veel beter dan 4 jaar geleden, maar het is de beeldvorming en de veelheid van initiatieven die ervoor zorgt dat Katendrecht er veel beter voorstaat.

Is dat dan een toevalstreffer geweest (de hoeveelheid initiatieven) of is daar heel erg breed op ingezet?...”

De aankoop was gewoon geluk. Het gat tussen de 4 en de 9 mio euro was door de verkoop van de aandelen AVR gedicht. Dit heeft een enorme stap voorwaarts gegeven. Het is wel iets wat je kunt afdwingen.

Er werd in het begin gevraagd aan mij: “wat ga je op Katendrecht doen?” Daar kun je alleen maar aan verliezen. Dus ik heb gezegd. We hebben daar nu nog zo’n 60 – 70 mio euro inzitten. Als we hier niet uitkomen, dan heeft het OBR een probleem, want dat is ongeveer het eigen vermogen (risicodragend) van het OBR.

De combinatie van genoeg tijd hebben om alles op te pakken (huisarts, school, kerk, park), de bestuurlijke commitment die je organiseert en een dosis geluk (een goede markt) heeft het tot een succes gebracht. Dus het is niet alleen zo dat ik en mijn mensen dat zo goed hebben gedaan, maar het zijn de keuzes die je maakt (het vertrouwen in Proper Stok)

Is dat dan ook het moment geweest dat de gebiedsmarketing van de grond is gekomen...?”

Ja. We hebben in de eerste ronde ca 400.000 – 500.000 euro geïnvesteerd in de marketing.

(campagnes, websites, billboards)

En hoe heb je kunnen bepalen hoe je de marketing in ging zetten... en wie heeft dat bepaald?”

Het reclamebureau.

Was er toen ook bekend hoe er met budgetten omgegaan werd...?"

OBR heeft ca 70%-80% van de kosten gedragen. De ontwikkelaar de rest.

Het is begonnen met Katendrecht als gebied goed op de kaart te zetten. Katendrecht heeft een unieke ligging nabij het centrum, en heeft een dorps karakter. Het biedt ook kansen voor bedrijvigheid aan huis. De aard van de bebouwing heeft het een heel ander milieu dan de Kop van Zuid. Het is veel meer te vergelijken met delen van Feyenoord. De Waterkant. Al deze zaken hebben we uitgenut in het marketingconcept.

**De campagne was in 2 delen opgedeeld, deel 1 is afgerond, deel 2 is nog niet gestart?"**

OBR aarzelt nog aan het goed omslagpunt.

**Hoe kun je dit bepalen?"**

Dit heeft te maken met de fysieke voortgang van projecten. Als dat voldoende op gang is, dan nemen we dat besluit. 2009 is een mager jaar vanwege het feit dat er weinig projecten starten.

Er is veel succes aan de waterkant. Daarbij gaan we er van uit dat Woonbron de SS Rotterdam in gebruik neemt, en de eerste fase ECC en nog een ander bouwproject, en de start van de brug. Dan zullen we waarschijnlijk het 2<sup>e</sup> deel van de campagne opstarten.

**Dan komt de kredietcrisis nog redelijk zacht binnen op Katendrecht..."**

Dat zijn we net voor geweest. Hoewel bij de loodsen (appartementen Proper Stok) vooraf een achtervang constructie is gewenst vanwege de marktomstandigheden.

Tot nu toe hebben we veel succes gehad met eengezinswoningen en maisonnettes. De appartementen toch een zorgpunt. Er zat 1 appartementencomplex van 22 stuks tussen en dat heeft toch niet zo goed gelopen. Dus we zijn overtuigd van ons kunnen voor wat betreft de eengezinswoningen, appartementen – wat sowieso een moeilijke is in Rotterdam - baren ons wat zorgen. Aan de andere kant; de plek aan het water met uitzicht op Hotel NY zou het wel moeten doen. Geen garanties dus. Maar je moet je continu bewijzen in de markt. En dat is hier toch nog wel een zorgpunt.

**Je zei zojuist. Katendrecht zelf is niet veel veranderd, maar het imago is veranderd. Daarmee zeg je eigenlijk dat er niet veel veranderd qua criminaliteit?..."**

Er is wel veel gebeurt; bepaalde programma's voor Antillianen, er wordt meer achter de voordeur gekeken van wat er speelt. Maar zo slecht als dat het beeld was, was het in de werkelijkheid niet. Anderzijds zo goed als er nu over geschreven wordt, zover zijn we ook nog niet. Dat is ook een beetje wat inherent is aan journalistiek. Iets wat slecht is wordt slechter gemaakt, en iets wat positief is wordt "omhoog" geschreven. Zo wordt het gat ook wel groter.

**Zie je dat dan ook als risico?..."**

Het overkomt je. Je kunt er niet zo veel aan doen. Het is wel zo dat je alle uitingen die je zelf doet kunt stroomlijnen. Er is een eenduidige manier van communiceren. Als er iets negatiefs is gebeurd ten aanzien van de veiligheid, dan zorgen wij er voor dat de week erna iets gecommuniceerd wordt wat dat vereffent. Daar kun je communicatief zo mee om gaan.

**Dus dan wordt hier wel op gestuurd,.. om de uitersten een beetje in het gareel te houden. Hoe is dat met de SS Rotterdam. Deze is namelijk vrij stevig in opspraak geweest. Heeft dit impact gehad?...”**

Nee. Er is een locatiekeuze geweest voor de SS-Rotterdam. Het rivierenkwartier kon niet ontwikkeld worden vanwege de geluidsbelasting van de ondergelegen bedrijven. In de marketing is altijd een neutrale houding hierover genomen om het afbreukrisico te beperken. Het schip is van harte welkom, maar het is niet zo dat Katendrecht valt of staat bij het schip. We werken er graag aan mee vanwege de werkgelegenheid e.d., maar het is niet zo dat het succes van Katendrecht hiervan afhankelijk is.

Dat is uiteindelijk de kracht geweest. Anders was bekend geworden dat het weer tegen zat op Katendrecht.

De SS-Rotterdam heeft 2 jaar een informatiecentrum gehad waar men naar binnen kon. Nou, en dat weet je, nu heb je die successen, de spiraal richt zich weer naar boven, en op een of andere manier (lezingen Properstok, een gezelschap uit Amsterdam, een seminar in de Loodsen) krijg je dit soort dingen erbij cadeau. Het is niet zo dat hier heel actief voor gelobbyd wordt in het land. De campagne heeft daarnaast ook in de vakpers van de reclamebureaus gestaan. En op het gebied van fysieke ontwikkelingen is het wel een voorbeeld campagne geweest, die erg goed is aangeslagen. En de Slogan is natuurlijk erg sterk. Dat geluk moet je dan ook wel hebben. Een erg goede keuze van het bureau.

**Hoe kijkt de bewoner / gebruiker nu tegen het gebied aan?...Zijn daar mensen voor geïnterviewd?..”**

Bij de start van het project zijn wel nulmetingen gedaan. Zowel in de stad als in Katendrecht. En de Katendrechtse Bewoners Organisatie is heel positief. De echte Katendrechtser zal nu zeggen dat de woningen voor hem te duur zijn. Maar dan had hij op dat moment maar eerder moeten instappen.

Er is gevraagd: “Katendrecht, wat roept dat bij u op”. Iets wat niet zulke vrolijke verhalen bracht. Maar anderzijds is tijdens de knip en plak wedstrijd met de Stakeholders is gezegd Katendrecht met het synoniem van de Kaap is een merknaam. En hiervoor geldt; als je maar in het nieuws komt.

Je kunt met een marketingcampagne ook iets afsluiten. Je kunt met een lach terug kijken naar het verleden. Je communiceert er eerlijk over. Dus geen glimmende folder die alleen de goede kanten laat zien, maar iets wat de mensen er ook naar toe lokt en af en toe laat schrikken.

Kijk naar de uitingen. Er wordt de draak mee gestoken. De identiteit wordt niet afgeschermd.

Ook de kleurstelling en lettertypen: warm en romantisch. Dat past ook bij alles wat we kunnen doen om Katendrecht tot een succes te maken.

**De campagne wordt dus overal doorgevoerd. Dat is een soort van ontwikkelen. Tijdens het proces loop je continu in je achterhoofd met “alle details moeten meedragen.” Dat is wat anders dan een campagne en met het ontwikkel proces bezig zijn, waardoor je sneller dingen vergeet....”**

OBR heeft ook een paar jaar met een stand op de Rotterdam Living gestaan om te ervaren welke mensen erop af kwamen en wat hen bezig hield. Er waren het eerste jaar heel veel mensen die dachten dat het niets werd. Het 2<sup>e</sup> en zeker 3<sup>e</sup> jaar veranderde dat al...

Daar merk je aan dat je op de goede weg zit.  
De bijdrage van de deelgemeente Feyenoord in het kruispunt met kinderopvang en gymzaal was ook een positieve bijdrage.

**Het gaat dus om de timing, de mensen etc... Ik hecht veel belang aan de integraliteit het imago. Heb je wel eens gemerkt dat hier geen begrip voor was bij partijen.?"**

Op het moment dat je marktpartijen gaat vragen of ze bij willen dragen met 100.000 euro, krijg je over het algemeen een nee. Dat betekent dat je als gemeente verhoudingsgewijs veel moet doen. Dat is nu eenmaal zo. Partijen doen vaak hun eigen marketing. Er is wel een verdeelsleutel voor de kosten.

OBR trekt de kar in campagne. Private partijen worden hierin betrokken. Zo zijn er bijvoorbeeld gemeenschappelijke uitingen door OBR, de Nieuwe Unie en Proper Stok.

Zo zijn de mensen van de Bewonersorganisatie met een camera door het gebied heengegaan waardoor een looppad is ontstaan waar eerst sporen lagen. Dat zijn dus actieve (deels nieuwe) bewoners die er iets moois van willen maken.

**Is er ook een plan van aanpak geschreven hierover? Of is er bepaald of er nog een meting gedaan moest worden?"**

Ik weet niet hoe vaak het nou gebeurd is, maar het is wel makkelijk te organiseren. Meten is ook weten. Vanuit het concept is het voor mij niet altijd zo nodig, maar het is goed om verantwoording over af te leggen. Zo kun je ook meten of het nog werkt of niet. Zo hebben we momenten gehad dat de verkoop wat inzakte. Dan deden wij een redactionele pagina, en vervolgens merkte je dat een aantal weken later de opties weer stegen. Zo zie je dat de gebiedsmarketing helpt. Het gaat erover dat je de combinatie van gebiedsmarketing en de verkoop van woningen goed doet. De verhouding is dan ook altijd een discussie omdat de verkoop van de woningen niet bij het OBR ligt.

Mensen willen eigenlijk ook een illusie of een stukje hoop verkocht krijgen. Dat hebben wij op Katendrecht dus ook gedaan. Aan de ene kant cynisme en eerlijkheid over het gebied, aan de andere kant de mensen lokken / uitdagen om te komen door het mooie wonen te presenteren.

**Mensen aanspreken op wat ze kunnen en durven is natuurlijk altijd een uitdaging...Het is ook een positieve manier om iets negatiefs aan de man te brengen..."**

In het hele proces is dat van A tot Z getracht te beheersen. Niet dat het helemaal gelukt is. Er zijn ook wel dingen die niet goed zijn gegaan.

Kun je hier ook een voorbeeld van geven?..."

Ja, bijvoorbeeld bij de SS-Rotterdam. Het strand had er al 3 jaar geleden moeten liggen.

Is het al een keer gebeurd dat je slecht in het nieuws was en dat impact had?..."

Zo hebben we onlangs een overvalgolf gehad. Onder andere bij de sigarenboer. Hier is zonder dat daar afstemming over is, direct door de burgemeester op ingehaakt met verscherpt toezicht, cameracontrole en preventief fouilleren. Dat komt dan in de krant waaruit blijkt dat het nog niet zo goed gaat, maar daar wordt dan fors op ingegrepen. Het cameratoezicht is dan ook voor rekening van de gemeente. Zij zijn met de lange



termijnvisie bezig en die moet daar naartoe, dus alles wat er gebeurt wat niet past, pakken we dan ook beet.

Zou ik het plan van aanpak eens kunnen doornemen? ”

Dat is inmiddels 6-7 jaar geleden. Dat zou je even aan Robert Berghen en Egouwen moeten vragen, of anders Frenk Teuns van Bureau Handelskade. Wellicht is het interessant om met hem eens daar over te praten.

Hoe ziet het eindimago van Katendrecht eruit? ”

Het gaat naar een dorp in de stad waar het goed wonen en werken is. Het kan een ontwikkeling doormaken die vergelijkbaar is met de Pijp in Amsterdam.

Misschien niet op het gebied van winkels en voorzieningen, maar wel op het gebied van waardestijging en dergelijke, Trendy en Hip. Het zit niet zo ver vandaan van; creatief, mensen die tegen een stootje kunnen, werken aan huis.

Door de laagbouw en restaurantjes zou je kunnen denken aan een Parijsachtige uitstraling, waarbij je de terrasjes en parken hebt. Volledig 180 graden gedraaid ten opzichte van de Kop van Zuid.

Jammer dat Mireille niet bij het gesprek aanwezig is. ”

Ja, zij zit er meer in. Ik ben toch meer een generalist en zie de marketing dan ook als middel om de ontwikkeling te ondersteunen. Het gaat mij namelijk om het gebied op te krikken en waarde te genereren.

Is het dan noodzakelijk ”

Het is absoluut noodzakelijk. Als we dit niet hadden gedaan, waren we niet zo ver gekomen als dat we nu zijn.

### **Interview 3:**

*Mevr. M. van den Boom*

*Communicatie medewerker Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam*

#### ***Wat is het beoogde eindbeeld of eindimago voor het gebied?***

Naar mijn idee is het eindbeeld van Katendrecht een leuke en leefbare wijk in het centrum van de stad. Enkele jaren geleden is hiervoor een visie voor Katendrecht ontwikkeld. Katendrecht ligt in de nabijheid van de binnenstad, waarbij het bijzonder is dat er grondgebonden woningen aanwezig zijn. Dit eindbeeld heeft eigenlijk nu niet zo veel te maken met het imago dat we aan het bouwen zijn. Nu richten we ons vooral op de creatieve mensen. Katendrecht blijft echter wel altijd bijzonder denk ik. Dat bruisende en het unieke van Katendrecht zal wel altijd blijven. Dat komt voort uit de geschiedenis van Katendrecht.

#### ***Wat is het belang van een positief imago in een gebiedsontwikkeling?***

Dat de consument vertrouwen krijgt in het gebied en het gaat omarmen en daar dus gaat wonen en ondernemen. We kunnen als gemeente veel leuke projecten bedenken, maar als ze niet worden verkocht dan komt het niet van de grond.

Wij hebben als gemeente belang in het type woningen dat wordt gerealiseerd en verkocht. De uiteindelijke verkoopwaarde is niet echt ons belang. We hebben als beleid dat we graag midden en hogere inkomens en studenten willen binden aan de stad. Daarnaast focussen we ons op het aantrekken van de creatieve doelgroep om in Rotterdam te komen wonen en ondernemen.

#### ***Voor Katendrecht bestaat een Imagowerkgroep. Wie zitten daar in en is er een plan van aanpak?***

Er zijn een tweetal werkgroepen die op dit moment samengetrokken worden tot één werkgroep. De imago campagnewerkgroep bestaat uit de partijen die mee betalen aan de gebiedscampagne, het OBR, DS+V, Woonstad en ProperStok. Het campagneplan bestaat uit de al bekende tweefase strategie. Daarnaast een afstemoverleg communicatie met alle partijen die iets doen op Katendrecht. Daarin zitten de deelgemeente, VolkerWessels die bezig is met het European China Center, initiatiefnemers van de SSRotterdam, de plaatselijke ondernemers en de bewonersorganisatie. In dit team werd vooral de werkzaamheden afgestemd en het managen van de issues. Nu wordt in één werkgroep alle communicatie met elkaar afgestemd zodat alles wat we doen in overeenstemming is met het imago. Ook basale vraagstukken komen daar aan bod, zoals het inrichtingsplan bijvoorbeeld, dat ook effect heeft op het imago.

#### ***Vind er dan een versmelting plaats van de commerciële verkoopcommunicatie en de gebiedscommunicatie?***

Ja

#### ***Wat is de reden om hiertoe over te gaan?***

Om geen strijdige boodschappen in het gebied te krijgen. Tegenstrijdige boodschappen zijn funest voor het imago.

### ***Wie is de kartrekker van het imago-traject?***

Dat is het OBR. En wij hebben het uitbesteed aan een communicatieadviseur. Deze communicatieadviseur stemt af met de projectleider, trekt de werkgroep en werkt het campagneplan uit. Hij zorgt ervoor dat alles goed verloopt.

### ***Is het mogelijk een plan van aanpak in te zien?***

Ja, Het is echter nog geen definitieve versie gereed. De nieuwe lijn voor de campagne voor de tussenperiode tussen “Durf jij de Kaap aan?” en “Ja ik durf de Kaap aan” zit er nog niet in.

Deze tussenperiode legt de nadruk op de Kaap als belevenis. Het komt nu niet meer aan op het primaire doel, het verkopen van woningen. Deze gaan over een jaar pas weer in de verkoop.

Het gaat er nu om de campagne in leven te houden. Er is meer te beleven op Katendrecht dan alleen wonen. Deze lijn is echter nog niet uitgewerkt.

### ***Metten jullie het imago ook tussentijds?***

Dat was wel de bedoeling, maar we hebben het nog niet gedaan. We zijn eigenlijk een beetje lui geworden. Na de start in 2004 is de campagne het zo gaan leven waardoor we geen bevestiging nodig hadden dat het aan sloeg. Ondanks problemen onlangs met Antillianen en schietincidenten blijft de algemene opvatting dat het gebied geschikt is voor pioniers.

We meten het imago niet door het uitzetten van enquêtes, maar we stemmen wel onderling tussen marktpartijen af hoe het gaat. Op basis daarvan passen we onze communicatiestrategie aan. Momenteel komen we een beetje in een rustige periode terecht. Pas over twee jaar gaan de eerste bouwprojecten starten. Daarvoor doen we nu even rustig aan met de communicatieactiviteiten. Wel houden we vinger aan de pols zodat we bij kunnen schakelen indien nodig. We werken dus met en gefaseerd imagoplan, toetsen deze aan de praktijk, alleen niet op basis van metingen, maar op basis van het oordeelsvermogen van betrokken partijen. Vervolgens passen we onze communicatieactiviteiten hierop aan.

### ***Waardoor denk je dat Katendrecht zo hot is geworden?***

Dat is een lastige vraag. Kun je zo doordacht met je communicatie omgaan dat je daadwerkelijk zoiets creëert? Ik denk dat het een combinatie is van factoren, ontwikkelingen in de markt en hoe je daar met communicatiemiddelen op inspeelt en de tijd die er rijp voor was. Het kan niet alleen door communicatie ingegeven worden. Mijn zus bijvoorbeeld heeft een jaar geleden een witte auto besteld. Mijn reactie was; “Hoezo doe je dat? Met een witte, blijf je zitten. Dat weet je toch” Een witte auto blijkt nu echter helemaal hot te zijn. Wat doet nu die eerste mensen, de pioniers, beslissen om die auto te kopen? De pioniers zijn uiteindelijk ook de eerste doelgroep op Katendrecht is geweest.

### ***Heb je nu het idee dat Katendrecht nog steeds zo hip is?***

Ja. De nieuwe bewoners wonen er met plezier. Zij zijn de ambassadeurs van het nieuwe Katendrecht. Ondanks het ruige imago blijkt het dat je er prima kan zijn. Zolang zij positief blijven blijft het imago vanzelf goed.

### ***Blijft het imago vanzelf in stand?***

Wij geven nu toch bewust een nieuwe impuls aan de campagne om niet vergeten te worden. Katendrecht moet zichtbaar blijven. We zijn nog niet op de helft van de totale operatie. Daardoor kunnen we nog niet starten met onze tweede fase. Er

komen nog meer appartementen, meer recreatie en cultuur en die boot moet ook nog openen.

### ***Wat is dan nu het imago?***

Een plek voor pioniers. Het is nog aan het opkomen.

### ***Welke middelen worden allemaal ingezet?***

Met name abri campagnes en de website is de spil. Huisstijluitingen worden ook doorgevoerd in de verkoopdocumentatie. Daarnaast hebben we een routekaart gemaakt op Katendrecht van waar allemaal iets te beleven valt. En bij de entree van het gebied Begin staat een groot bord met de slogan "Kun jij de kaap aan?"

***Dat zijn echte communicatieactiviteiten: Zijn er ook andere activiteiten ingezet om het imago te beïnvloeden?*** Ja hebben we ook tijdelijke projecten georganiseerd of gesponsord, bijvoorbeeld initiatieven van ondernemers die zich aansloten bij het communicatieteam. Dat is een middel om mensen van buiten uit te nodigen om Katendrecht te laten zien. Verder organiseren wij de eerste palen en bijvoorbeeld de openingen van de school.

### ***Wie initieert de tijdelijke evenementen?***

Eigenlijk is de vraag; Is er iets waarop we aan kunnen sluiten. De reeds aanwezige activiteiten stemmen we af met de kalender. Wanneer er te weinig gebeurt, organiseren we zelf iets om de aandacht te vragen. We moeten het vlammetje brandend houden.

### ***Leeft er het bewustzijn dat alles effect heeft op het imago?***

Niet alle activiteiten worden direct gekoppeld aan het element "Kun je de Kaap aan." Het inrichten van de buitenruimte is ook weer een signaal van de gemeente. Zij is ook weer met haar eigen imago bezig, met haar eigen kernboodschappen.

### ***Wat gebeurt er als er een incident plaats vindt? Bijvoorbeeld als er iemand in het gebied is neergeschoten?***

We zijn net begonnen met het issuemanagement. Wat kan er gebeuren en hoe zou je daarop moeten reageren. Zie ook het plan van aanpak. Het is vaak het stadhuis of de politie die reageert. Wij gaan er achteraan om af te stemmen wie wat zegt. Dat het in de krant komt kun je niet tegen houden. Het mooie is echter wel onze campagne dit soort issues aan kan. Een voorbeeld hiervan is een abri campagne die ik wilde starten. Drie dagen voordat ik alle posters op wilde hangen werd er iemand neergeschoten. We hebben toen de afweging gemaakt stoppen of doorgaan. Maar het gebied is niet verkocht als een schattig en idyllisch gebied. De campagne sluit aan bij de werkelijke identiteit van het gebied waardoor we gewoon doorgezet hebben. Je kunt mensen niet belazeren en mooier maken dan het is. Blijf liever dicht bij de waarheid.

Toen we starten met het project waren er al enkele woningen gebouwd. Deze kopers waren een mooi maar onrealistisch beeld voorgespiegeld. De tweede ontwikkellocatie werd echter teruggegeven. De ontwikkelaar kwam er niet uit. Dit resulteerde in veel onvrede. Wij hebben dan ook bij aanvang eerst ingezet op de communicatie naar de bewoners. Hierbij hanteerden we de regel. Wat we vertellen moet op korte termijn zichtbaar worden. We zijn eerlijk en we blijven de bewoners trouw. Deze strategie hebben we ook in de campagne gehandhaafd. De campagne is ook afgestemd met de bewoners.

***Is er een lijn met de citymarketing van Rotterdam?***

Ja, Maar dat is niet bewust gegaan. Rotterdam heeft als kernthema Rotterdam durft, met de kernwaarden ambitie, betrokkenheid, verandering, lef en stoer. Al deze kenmerken zitten in Katendrecht. De opgave ligt dicht bij de identiteit van de stad.

Ik heb net een traject op het vlak van citymarketing achter de rug. We hebben samen met marktpartijen drie kernwaarden bepaald voor Rotterdamstad om in te wonen; stoer, werelds en dynamisch. Hierbij kwam Katendrecht steeds als voorbeeld naar voren. Wil nog niet zeggen dat alle gebieden in de stad op dezelfde manier stoer werelds en dynamisch moeten zijn. Er zijn meerdere manieren om deze kernwaarden te vertalen naar de verschillende doelgroepen.

***Is er een specifiek moment waarbij sturen op het imago een belangrijke rol heeft gespeeld?***

Dat was de start van de campagne. Het Park en Laankwartier ging in verkoop, bij de tweede ontwikkelaar die plannen voor deze locatie had gemaakt, nadat de eerste zich had teruggetrokken. We zijn toen gestart met een grote campagne. We hechtten er veel waarde aan dat het direct goed zou verkopen.

***Welke specifieke middelen hebben een grote invloed gehad op het imago?***

De grote abri campagne. Het beeld heeft het gedaan. Het gaat om de boodschap en het beeld samen.

---

Het imago van een stedelijke gebiedsontwikkeling.  
Over het ontstaan en het beïnvloeden van een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.



## **Bijlage 2: Nieuw Binckhorst interviews**

### **Interview 1**

*Dick van der Harst*

*Projectdirecteur van de in oprichting zijnde gebiedsonderneming Nieuw Binckhorst*

#### ***Wat was de aanleiding van de herontwikkeling? Wat was de projectopgave?***

Het 130 ha groot bedrijventerrein de Binckhorst heeft een onaantrekkelijk imago, maar heeft een strategische ligging in de stad Den Haag. Het gebied is goed bereikbaar, zowel met de auto, het openbaar vervoer als op de fiets. Het bedrijventerrein ligt aan de rand, hoewel aan de andere zijde van het spoor, van het stadscentrum van Den Haag. Het deels verouderde bedrijvengebied biedt door zijn goede ligging kansen voor herontwikkeling. De lastige opgave is dat het bedrijventerrein Binckhorst een versnipperde eigendomsstructuur heeft. Daardoor zal de transformatie naar verwachting twintig tot dertig jaar gaan duren. Het doel is het creëren van een bruisende stadswijk, waar volop gewoond, gewerkt en gerecreëerd wordt. Er komt ruimte voor onder andere woningen, bedrijven, vrijetijds- en sportaccommodaties en een groot stadspark.

De opgave bestaat uit:

- bouw van 7.000 woningen
- uitplaatsing van bedrijven die niet passen in het nieuwe profiel van Binckhorst.
- ruimte voor voorzieningen zoals winkels, horeca, kunst, cultuur, recreatie en sport;
- bereikbaarheid per auto door aanleg van het Trekvliettracé, toegangsweg vanaf de A13/A4 naar de Haagse binnenstad.
- bereikbaarheid per openbaar vervoer: aansluiting op RandstadRail

#### ***Wie was de initiatiefnemer?***

De Gemeente Den Haag heeft een competitie uitgeschreven tussen verschillende marktpartijen. Men zocht bij de marktpartijen partners die de bereidheid hadden om te participeren in de herontwikkeling van de Binckhorst. Middels een prijsvraag zijn de partners Rabo Vastgoed en BPF Bouwinvest geselecteerd.

#### ***Wat is de planvisie voor de ontwikkeling van het gebied?***

De Binckhorst zal de komende twintig jaar getransformeerd worden in een hoogwaardige stadswijk met de kenmerken stoer, ondernemend, mondiaal, stedelijk en duurzaam. Bij aanvang zal gestart worden met het zuidelijke deel van het gebied. Dit omdat men verwacht de ambitie van het noordelijke deel niet te kunnen realiseren zonder dat het zuidelijke deel vergaand gereed is. Daarbij zal de vroegtijdige realisatie van het stadspark een grote rol spelen voor het imago van de wijk. De grote voorinvestering voor de aanleg van dit park geeft echter nogal wat discussie.

De beoogde aanpak is het aansluiten op de bestaande verborgen kwaliteiten in het gebied en daarmee de culturele voorhoede aantrekken. Hier wil je zitten als je trendy bent. Trekkers die hierin een belangrijke rol spelen zijn: Cabellerofabriek, Binck36 en de Fokker-school.

#### ***Wat is de huidige fase van de planontwikkeling?***

Het masterplan was afgerond in het voorjaar van 2007 en in maart 2007 vastgesteld in de gemeenteraad. Nu start men met het Integraal Ontwikkelings Plan (IOP) wat een nadere uitwerking is van het globale masterplan. De huidige fase bestaat uit het verwerven van gronden en opstellen en het maken van schetsplannen. Daarbij wordt er gewerkt aan een samenwerkingsovereenkomst welke men naar verwachting

juni/juli dit jaar zal ondertekenen. Het Bestemmingsplan is de onderlegger van het plan en de financiële afspraken tussen partijen.

De creditcrisis geeft echter enige vertraging. Men is terughoudender om grote financiële bedragen in te zetten. Het bestemmingsplan voor het hele gebied was ter visie gelegd, maar teruggetrokken. Men verwachtte dat de lange doorlooptijd van twintig jaar, de grote investeringen en de onzekerheid over de verplaatsing van bedrijven, een goedkeuring bij de Raad van Staten in de weg zal staan. Momenteel maakt men een bestemmingsplan van een deel van het gebied met een doorlooptijd van tien jaar. Daarnaast bezorgt de rigide structuur van het bestemmingsplan een lastige opgave. In dit soort lange termijn processen moet men flexibel kunnen opereren en kansen kunnen pakken die zich onverwachts voordoen. Dit was een lastige opgave bij het opstellen van het bestemmingsplan.

### ***Wat was het imago bij aanvang van de ontwikkeling?***

Het Imago is neutraal tot negatief. En de positieve delen in het gebied beschouwt men helaas niet als delen van de Binckhorst. Daarbij zijn er positieve elementen, zoals het kasteeltje, dat bij veel mensen niet bekend is. Het Imago bestaat uit autoslopers, AVR, stortplaats, onduidelijke bedrijfjes en de automobielbranche. Men kan voor alles met betrekking tot je auto naar de Binckhorst; aankoop, schadeherstel, tanken, schoonmaak en onderdelen.

### ***Wat is het beoogde eindbeeld/eindimago?***

De ambitie is het realiseren van een nieuwe stedelijke hoogwaardige wijk. Het noordelijk deel wordt onderdeel van het centrum van Den Haag.

### ***Wat is de planning van de ontwikkeling en is deze opgedeeld in deelfases?***

Ja

Het bestemmingsplan is opgedeeld en start voor de komende tien jaar in het zuiden. Daarna zal het hoogstedelijke noordelijke deel in ontwikkeling genomen worden en de Binckhorst afgemaakt worden.

Een van de lastige vraagstukken is het bij aanvang ontwikkelen van aaneengesloten gebieden, door de afhankelijkheid van de verwervingen en de hindercircels van bedrijven. Er is een minimale ontwikkelmassa nodig om een identiteit en positief imago te creëren in het gebied. Anders zullen de mensen niet komen.

### ***Acht men imago een belangrijk element van de gebiedsontwikkeling? Waarom wel/niet? Wat is de doelstelling? Gaat men uit van een imagogroei in fases?***

Het Imago van de Binckhorst speelt een cruciale rol in de haalbaarheid van het plan. En is een van de hoofdvraagstukken op dit moment. Waardecreatie is het toverwoord. Een positief Imago heeft een groot effect op de te realiseren vastgoedwaardes. Bij de Binckhorst wordt gecommuniceerd over het eind imago van de gehele Binckhorst. Dit omdat de financiële randvoorwaarden van de ontwikkeling impliceren dat men zich geen aanloop vastgoedwaardes kan permitteren. Om kostendekkend te zijn is waardecreatie op korte termijn noodzakelijk. Ondanks de lange doorlooptijd van het plan zal men direct de hoge verkoopopbrengsten moeten realiseren. Hoe men dit gaat doen is nog een nader uit te werken vraagstuk voor de werkgroep positionering. Voor de invulling van de tijdelijkheid zal een conceptmanager aangetrokken worden. Deze persoon zal zich volledig moeten richten op het realiseren van een positief imago.

Vraagstukken die daarbij o.a. aan bod komen zijn:

- welke fasering zal optimaal plaats kunnen vinden,
- hoe kan optimaal gebruik gemaakt worden van de Cabellerofabriek , Binck36, de Fokkerfabriek en kunnen eventuele andere leegkomende gebouwen
- hoe en wanneer kan optimaal aangesloten worden op de citymarketing van Den Haag

***Hoe wordt imagomanagement vorm gegeven? Is er een plan van aanpak opgesteld om sturing te geven aan het Imago tijdens het proces?***

De projectgroep positionering is daar nu mee bezig. We zijn op zoek naar een methode om meer sturing te geven aan het vormen van een positief imago. We hebben nog geen vastomlijnde methode gevonden. Jouw resultaten/model zou daar misschien wel richting aan kunnen geven. Daarvoor heb ik interesse in de resultaten van de scriptie.

***Wie is verantwoordelijk voor deze sturing en de acties die daarbij ingezet worden?***

De marktpartijen zijn de trekker van de werkgroep positionering. Maar er is veel input van diverse gemeente abtenaren.

***Welke financiële middelen zijn er beschikbaar en waar komen ze vandaan?***

Enkele initiatieven waren al gestart door de gemeente, waaronder de Cabellerofabriek. Deze is tot stand gebracht met gemeentegeld en subsidies. Vestia heeft het pand Binck36 aangekocht en initieert daarvoor de initiatieven. De Fokkerfabriek zal naar verwachting gefinancierd worden vanuit de PPS.

***Is er een relatie naar citymarketing/ gebiedsmarketing?***

Die is er wel, maar nog niet voldoende. Vraag is wanneer dit actief gestart moet worden. Indien er vragen komen vanuit die hoek zul je hier wel aan moeten kunnen voldoen.

Voor nadere detailvragen adviseer ik je ook met Connie Den Ouden (Rabo Bouwfonds) een afspraak te maken. Zij zit in de positioneringswerkgroep.

## **Interview 2:**

*ir.C.M.M. (Connie) den Ouden*

*sr. Ontwikkelingsmanager*

*Bouwfonds Ontwikkeling Regio Zuid-West*

### ***Kun je een algemene introductie geven van de rol die imago speelt in de gebiedsontwikkeling de Binckhorst?***

Het is geen geëigende methode, maar een zoekproces. Er is geen methode aanwezig over hoe dergelijke imago projecten aangestuurd moeten worden. De Binckhorst is nu een verouderd bedrijventerrein met bijzondere bewoners en gebruikers. De doelstelling is het realiseren van functiemenging met woningbouw en stadsgebonden bedrijvigheid. Het gewenste toekomstige imago is stoer, ondernemend, mondiaal, stedelijk, en duurzaam. Doelstelling is om dit over twintig jaar instappen te bereiken. Nu zijn we al stedelijk, ondernemend, stoer en duurzaam. Er wordt gestart met het zuidelijke deel omdat daar een lagere ambitie is en de verwervingen meer kansen bieden.

Het imagoproces is in kleine stapjes van kleur veranderen. Een van de instrumenten die we daarbij hanteren is de tijdelijke vergunningen. Deze hebben een doorlooptijd van vijf jaar. Zo kunnen we functies huisvesten die het toekomstig beeld van de Binckhorst ondersteunen. Alle aanvragen van gebruikers worden getoetst aan toekomstig beeld van de Binckhorst in overleg met het stadsdeelkantoor. Als onderligger hiervoor is een positioneringdocument van de eerste fase van de Binckhorst opgesteld. Financieel is het ook een ingroei traject. Bij aanvang zullen lagere opbrengsten gerealiseerd worden wat tot een verlies leidt wat we in de toekomst proberen terug te verdienen.

### ***Wie bepaald er wat bij het toekomstig beeld van de Binckhorst past?***

De projectgroep Binckhorst samen met de beheerder panden (gemeente) en het stadsdeelkantoor. Deze werkgroep positionering is net operationeel.

### ***Is er een plan van aanpak geschreven voor het management van het imago?***

Nee. Wel een positioneringsdocument met een sterkte/zwakte analyse. Het huidige positioneringdocument gaat uit van de huidige situatie op locatie, stedelijk, mondiaal en Multifunctioneel. Het is belangrijk in de imagocampagne dicht bij de werkelijke situatie te blijven. Uitgangspunt daarbij is de identiteit van het gebied. Het thema mondiaal is nog niet te bewijzen. We richten ons op functies die ondersteunend zijn aan de doelstelling van de stad Den Haag de *Stad van Recht en Vrede*. De andere thema's als stedelijk, mondiaal en multifunctioneel zijn al wel aanwezig, maar moeten nog bewezen worden. Dat gaan we de komende tijd doen.

Je moet alles bewijzen. Je kunt mensen wel iets voorspiegelen maar daar trappen ze niet in. Deze discussie is wel in de krant geweest. De visie met mogelijke eindbeeld stond ter discussie. Is het luchtfietserij? Dit beeld was echter nodig om de besluitvorming door te komen. Je moet echter een eindbeeld maken voordat de tussenstappen genomen kunnen worden. Het imago proces zal het een traject van opschalen zijn waarbij de stappen bepaald worden op basis van de marktontwikkelingen, de verwervingen en de hindercircels. Het blijft schipperen met de mogelijkheden.

Wel zijn er een aantal aanbevelingen opgesteld. Het advies was om De Binckhorst als geheel te positioneren als Corporate Brand en daaronder deelgebieden te vermarkten, Overeenkomstig de Endoor Strategy van Procter and Gamble met de

wasmiddelen. Tevens wordt het belang gelegd bij het creëren van een onderscheidend imago van andere gebiedsontwikkelingen. De start kan daarbij plaatsvinden met het binnenhalen van tijdelijke functies in het gebied. Om dit laatste te realiseren is een intensieve samenwerking vereist met het stadsdeelkantoor afdeling regelgeving en beheer.

Ook zijn er drie scenario's uitgewerkt met de vraag zijn we marktvolgend marktsturend of marktcreërend? De conclusie was dat de ontwikkeling ligt tussen marktsturend en marktcreërend. Er is een eindbeeld, maar we gaan pluksgewijs sturen naar het eindbeeld. Waar is het fysiek mogelijk? Met functies die van kleur kunnen veranderen. Werken met tijdelijke voorzieningen laat mensen op een andere manier naar de Binckhorst kijken. Ze komen op locatie door bijvoorbeeld een bezoek aan een tijdelijke dansschool en/of een indoor golfbaan. Maar ook STROOM heeft ideeën voor initiatieven in de Binckhorst.

Het blijft echter zoeken naar een moment wanneer een minimale maatschappelijke korrelgrootte gerealiseerd kan worden, met woningen en met voorzieningen.

### ***Ga je het imago tijdens het proces toetsen?***

Zo ver het er nu naar uit ziet niet. Over een tijdje als de situatie op locatie is veranderd zal wel een nieuw positioneringdocument gemaakt worden.

### ***Waar komen alle initiatieven in het gebied vandaan?***

Van het stadsdeelkantoor, de gemeente en het projectbureau. Alle initiatieven die binnen komen worden in behandelingen genomen. Bij discussie wordt de route naar de wethouder gemaakt. Naast de omweg via de tijdelijke vergunningen speelt er tevens de discussie wanneer iemand een zelfontwikkelaar is. Wanneer ben je een ontwikkelaar? Je loopt dus tegen de geldende regelgeving aan. Daarnaast was er de opgave voor het opstellen van een bestemmingsplan waarbij je alle ruimte wil creëren zijn nog niet bekend.

### ***Zijn partijen verplicht te participeren in het communicatietraject?***

Nee. Daar zijn nog geen afspraken over gemaakt. Tot nu haakt wel iedereen aan bij de marketing uitingen. Dat onderschrijft naar mijn mening de positionering. Men krijgt echter geen rekening gepresenteerd.

Het huidige proces wordt gefinancierd vanuit de GREX van de gebiedsonderneming. Voor de aanloopkosten was een relatief laag budget geraamd waardoor we veel zelf doen met behulp van adviezen. Een laag budget vraagt om creativiteit. Zo hebben we op braakliggende terreinen bomen geplant om ze te kweken, als signaal voor de aanleg van het park. Het is bewust inzetten van acties om zichtbaar te zijn en anders in het nieuws te komen. Daarvoor hebben we ook meegedaan aan de nationale berm zaai actie. Het is een masterplan op hoofdlijnen opgesteld. Eigenlijk is de openbare ruimte is de kapstok van je bestemmingsplan. De vlekken daarbinnen kunnen flexibel ingevuld worden. Het vroegtijdig aanleggen van het park is de kwaliteitsdrager van de ontwikkeling en het park heeft een bovenwijkse functie, maar het vergt een investering van tachtig miljoen euro. De bovenwijkse functie is de basis waarop subsidie aangevraagd wordt. Deze subsidie is echter nog niet geregeld. Het blijft een kwaliteitsdiscussie waarin je vast moet houden aan de kwaliteits uitgangspunten. Maar daarbij krijg je vragen van de minister van financiën waarom we het park niet gewoon vol bouwen. Dan is het tekort opgelost. Niet begrijpende dat dit een sterk negatief effect heeft op de waardecreatie in de Binckhorst.



### ***Wat is de relatie naar de citymarketing?***

De Haag profileert zich als de Stad van Recht en Vrede. De Binckhorst mag echter geen Internationale instellingen lokken. Dat zou concurrerend werken met de Internationale Zone. Wel kunnen we aanhaken op de toeleveranciers die de Internationale Zone aantrekt, zoals onderzoeksbureaus, adviesbureaus, ondersteunend aan internationale bedrijvigheid.

Ook richten we ons op het creëren van draagvlak buiten het project en Den Haag, op nationaal niveau. Minister Cramer is op bezoek geweest waarbij een bidboek is overhandigd met een koppeling van de Binckhorst ontwikkeling en de Nota Ruimte. Daarnaast zijn we nog op zoek naar een ambassadeur die meerdere deuren voor ons zou kunnen openen tijdens het proces.

### ***Hoe wordt het imagomanagement vorm gegeven?***

Zoals mijn nichtje altijd omschreef: Hoe eet een muis een olifant? Hapje voor hapje. We werken met fases van vijf a tien jaar afhankelijk van het bestemmingsplan en tijdelijkheid van contracten. Momenteel is het imagomanagement nog een reactief proces. Daar hebben we nog geen werkmethode voor ontwikkeld. Het is de vraag of dit eigenlijk wel kan en nodig is. Wel zijn er gesprekken gaande met partijen die dit traject kunnen trekken. Bureaus die op nationaal en internationaal niveau kunnen werken en bureaus die zich meer richten op de scene van Den Haag. Zij initiëren evenementen in het gebied zodat het imago een positieve impuls krijgt.

Middels het aantrekken van functies gaat de positionering een beetje van zelf. Afhangelijk van de functies die aanwaaien. Misschien wordt hij niet stoer stedelijk en mondiaal, maar een luxe wijk. Wie weet hoe de toekomst er over twintig jaar uitziet en welke woon- en werkwensen de wereldburger dan heeft? Iedereen heeft een divers beeld bij de multifunctionele invulling. Bij aanvang hebben we met alle partners een dromenboek gemaakt. Daaruit bleek de breedheid van de interpretatie. Het is eigenlijk een organisch proces. Maar nu gaat ook de creditcrisis invloed hebben op de Binckhorst. Het is afwachten wat de gevolgen daarvan zijn.

### ***Er bestaat blijkbaar al een imago voor de Binckhorst: Er kan veel op de Binckhorst. Hierdoor zijn veel aanmeldingen van initiatieven. Er is echter nog geen bewuste campagne. Wat heeft daarin bijgedragen dat dit imago toch tot stand is gekomen?***

Het masterplanproces, de start van het verwerven in het gebied en de inspraakavonden over het masterplan en het bestemmingsplan. Ook heeft Vestia de KPNpanden aangekocht en deze trekken veel startende ondernemers uit Amsterdam. Daarnaast is er een sterke mond op mond reclame. Blijkbaar bestaat er een platvorm waar mensen dit soort informatie uitwisselen. Voorbeeld is daarvan de Geurillastore. Bij opening trok deze veel publiek terwijl er geen reclame-uitingen waren gedaan. Verder werken wij aan alle interviews mee en geven regelmatig presentaties over de Binckhorst.

### ***Hebben jullie een aanpak bij excessieve voorvallen die plaats kunnen vinden in het gebied en breeduit in de pers kunnen belanden?***

Schoon heel en veilig is een van de belangrijke aandachtspunten tijdens het ontwikkelingsproces. De Binckhorst is echter nog niet veilig. We hebben al een schietpartij gehad. In deze fase hebben we echter geen nadelige effecten gemerkt. Verder zijn we van mening dat er bij een voorval gekeken moet worden naar de situatie zodat er bepaald kan worden welke maatregelen ingezet moeten worden. Elke situatie kan weer anders zijn. Werken met wat op dat moment op je afkomt.



## **Bijlage 3: Herstructurering Hoogvliet interviews**

### **Interview 1:**

*Jane Siwpersad  
Communicatieadviseur  
Gemeente Hoogvliet.*

#### ***Zou je een introductie kunnen geven van het project en jouw rol daarin?***

Hoogvliet is een herstructureringsopgave. Ik ben de communicatieadviseur en doe de coördinatie van de communicatieactiviteiten van de gemeente Hoogvliet. Ik ben de spil in het web en communiceer met bewoners, diensten en werkgroepen, maar ook naar de pers. Daarbinnen ben ik het aanspreekpunt voor de herstructurering. Daarbij is er een extern bureau ingeschakeld welke samen met het campagne team de communicatieactiviteiten trekt. Binnen het campagne team zitten de communicatie-medewerkers van de verschillende betrokken partijen bij de herstructurering, de gemeente Hoogvliet, Woonbron en Vestia.

#### ***Kunt u een korte omschrijving van het proces geven?***

Het is een herstructurering met veel sloop/ nieuwbouw. Een belangrijke rol is de communicatie met de bewoners. Het communiceren over wat gaan we doen, waar ga jij naartoe en wanneer gaat dat gebeuren. Deze trajecten gaan gepaard met veel emoties. In Hoogvliet gebeurt dit door transparant te communiceren en bewoners te betrekken bij het proces. Hierdoor zijn er weinig bezwaren geweest op de plannen. De rol van de Portefeuillehouder van de gemeente is daarbij belangrijk geweest. Jaqueline Cornelissen is een sleutelfiguur in de herstructurering. Sterke personen zijn nodig om op bepaalde momenten in de organisatie besluiten er doorheen te duwen. Haar aanwezigheid en inzet heeft veel goodwill bij bewoners gekweekt. Het slechte imago van Hoogvliet kwam deels tot stand doordat er door de pers zeer negatief geschreven werd over de wijk. Nu wordt er helaas veel minder geschreven over Hoogvliet. Er gebeuren niet meer voldoende negatieve dingen.

#### ***Wat is het succes van deze herstructurering?***

Er zijn meerdere factoren welke aan de grondslag liggen aan het succes van deze herstructurering:

- Transparant communiceren met de bewoners
- Goede en eenduidige samenwerking met partners
- Niet wedden op één paard, maar op de vier pijlers: sociaal, fysiek, economie en communicatie.
- Laagdrempelige en toegankelijke houding van het bestuur van Hoogvliet naar bewoners.
- Veiligheid handhaven in het gebied.

Communicatie is een van de sleutelfactoren door het hele proces. Een van de succesfactoren is het betrekken van de bewoners geweest. Bewoners hebben actief geparticipeerd op de bewonersavond. De boodschap van deze avonden was: Kom horen wat we te vertellen hebben en kom vertellen wat je kwijt wilt. Het is daarbij belangrijk duidelijk te vertellen wat je wel en niet kunt oplossen en op welke termijn oplossingen kunnen worden doorgevoerd. Deze manier van communiceren werkte goed. Door deze focus op de bewonerscommunicatie komt vanzelf het positieve bericht naar buiten, wat een positief effect heeft op het imago.

Door de gezamenlijke afstemming in strategie op directieniveau van partijen zakt deze strategie door de verschillende organisaties heen. Het bestuur bepaald de strategie en de imagowerkgroep vertaalde de doelstelling in communicatie-activiteiten.

De imagoverandering is gerealiseerd door niet op één paard te wedden, maar op vier peilers: sociaal, fysiek, economie en communicatie. De sociale opgave was vooral het aanpakken van de no go areas. Daarbij werden mensen echter niet de wijk uitgestuurd. Echter bij wie het te heet onder de voeten werd is vanzelf vertrokken.

De positie en houding van het bestuur van Hoogvliet tot de bewoners is heel transparant en dichtbij. Met name met informatieavonden heeft dit een positief effect gehad.

De veiligheid is gehandhaafd. Vroeger ging het over drugs, steek en schietpartijen, maar nu gaat het over hondenpoep. Dat zijn discussies die in alle wijken plaats vinden. Dat is een teken dat Hoogvliet weer een gezonde leefgemeenschap aan het worden is.

### ***Wat is het imago van Hoogvliet nu?***

Het imago van Hoogvliet is sterk verbeterd, maar nog niet helemaal goed. De interesse van bewoners en buitenstaanders voor de woningen begint echter aan te trekken. Mensen krijgen weer geloof in de potentie van Hoogvliet.

### ***Wat is het eindbeeld waar men naar streeft?***

Er is veel in visies opgeschreven. Men wil af van het beeld van een getto. Hoogvliet is een wijk waar je heel goed een goede woning kunt vinden voor verschillende doelgroepen, waar je goed kunt recreëren in een groene omgeving, een winkelcentrum met een gevarieerd aanbod, waar goede scholen zijn en een bruisend verenigingsleven. Het verenigingsleven is de kracht van Hoogvliet en is een duidelijk onderscheid met nieuw te realiseren wijken.

### ***Hoe moet Hoogvliet op het netvlies komen te staan van de Rotterdammers? En hoe staat dit in relatie tot de uitstraling van petrochemie?***

Hoogvliet moet in rijtje komen van aantrekkelijke woonomgevingen in de omgeving van Rotterdam. De pijpen zullen altijd aan de horizon blijven. Het is een onderdeel van Hoogvliet. De bebouwingsgrens is onder druk van de strengere milieunormen verschoven. Er komen minder woningen aan de rand, maar meer in het centrum. Daarnaast geeft de industrie verscherpte normen gekregen wat de veiligheid vergroot en de overlast beperkt. Er komen weer mensen naar Hoogvliet om te werken. De banden met Shell worden weer aangetrokken, ook al werkt er nog maar een klein percentage bij Shell. De woonmilieus worden weer aantrekkelijker voor de hogere inkomens. Daarbij wordt er geïnvesteerd in de economie van Hoogvliet en het bedrijventerrein. Nu denkt men dat het “Tokkie” gevoel overheerst in Hoogvliet, maar dat is niet zo. Hoogvlieters zijn heel trots en de roots zijn sterk verankerd met Hoogvliet. Ook op de moeilijke momenten van de herstructurering wilde 80% niet weg uit de wijk. Nu communiceren we dat het goed leven is in Hoogvliet en dat men weer trots kan zijn.

### ***Hoe is de relatie tussen de gebiedscommunicatie en de product/markt communicatie?***

Momenteel vindt er een versmelting plaats tussen de projectcommunicatie en de gebiedscommunicatie. Het gezamenlijk optrekken genereert een meerwaarde. In het begin was het wel zoeken tussen de commerciële partijen en de corporaties. Maar door het deels gezamenlijk optrekken kan afstemming plaats vinden tussen de

productcommunicatie en het gedeelte waar ik voor verantwoordelijk ben, de gebiedscommunicatie.

### ***Hoe zit de organisatie in elkaar? Is er een plan van aanpak voor het imago-management?***

Er zijn nu plannen van aanpak in de maak, maar die kunnen niet naar buiten in verband met de vertrouwelijke informatie. In de werkwijze was het in het begin heel erg zoeken. Nog niets stond vast. We hadden WiMBY! Die opereerden in het gebied als een luis in de pels. Zij waren onderdeel van het campagneteam. We begonnen met het geven van presentaties, maar de inhoud kwam niet over. Partijen wilden zich onderling nog niet vast leggen. Vestia wilde soms iets heel anders dan Woonbron. Woonbron is toe begonnen met Smartagent te betrekken. Architecten, beleidsmedewerkers, deelgemeentebestuur, ontwikkelaars, de politiek, bewoners, ambtenaren, medewerkers DS+V, iedereen werd uitgenodigd om twee dagen te praten over de identiteit van Hoogvliet. Wat is Hoogvliet? Er bestonden hele verschillende ideeën. Dit was een goed startmoment, daar heb ik veel van geleerd.

### ***Hoe staat dat in relatie tot WiMBY ?***

WiMBY! mocht overal tussendoor opereren. Soms werden er hele goede dingen tot stand gebracht. Echter het zijn intellectuelen op hoog niveau die niet altijd even goed begrijpen wat er in de gewone bewoners omgaat. Daardoor landden projecten niet altijd even goed. Soms waren ze vergeten de juiste personen, de sleutelfiguren in de wijk, te betrekken bij een project. Dit is jammer. Daarmee bereik je niet altijd je volledige doelgroep.

### ***Hoe ziet de organisatie er dan uit?***

Ik zal het schema van de organisatie opsturen. De interne organisatie moet op orde zijn. Er bestaat echter geen boekje over hoe jouw organisatie eruit moet zien. Het is een filosofie van werken. In Hoogvliet is een campagneteam (imago-overleg) en een stuurgroep. In de stuurgroep zitten alle partners, de corporaties en de deelgemeente en een afgevaardigde van het campagneteam. De communicatiemedewerkers van de partners zitten in het campagneteam. In het begin wilde we wel positief communiceren, maar was er het probleem van de bewijslast. Er waren nog geen positieve resultaten zichtbaar. Het bestuur stelt de grote lijnen vast, het campagneteam vertaalt de doelstellingen in communicatieactiviteiten. Een extern bureau voert de coördinatie van de uitvoering. Zij produceren stukken, beleggen vergaderingen, schrijven verslagen, enz. Alle partners maken op jaarbasis geld vrij voor de campagne.

### ***Het imago bestaat echter uit meer dan een communicatiecampagne. Hoe worden de andere activiteiten aangestuurd?***

Het team van communicatiemedewerkers richt zich niet alleen op communiceren, maar ook op activiteiten, de events als een woningbeurs, een Skatenight enz. Bij alles wat we doen vragen we ons af welk effect het heeft op het imago.

### ***Is de reikwijdte van de communicatieclub daarvoor groot genoeg? Er zijn toch activiteiten die door andere personen dan de communicatiemedewerkers worden ingezet?***

Ja, de reikwijdte is groot genoeg. De interactie tussen mensen moet echter wel sterk zijn. We staan bijna dagelijks aan het bureau van de projectmedewerker. De vraag is wanneer kan in inhaken bij iemand zodat ik verbindingen kan leggen, het aanhaken op kansen. Daarbij is het belangrijk medewerkers aan te haken bij het traject,



waardoor mensen zelf initiatieven gaan nemen. Dan krijg ik mailtjes binnen met “Denk hierbij ook aan het imago”. Het imagodenken wordt dan een soort van onderbuik opereren.

Er gaat echter nooit iets helemaal vanzelf. Er zijn een paar mensen nodig met een visie, die strategisch opereren. Die het grotere belang zien. Deze mensen verdedigen niet alleen een politiek standpunt of de beleidsdoelstellingen van afdelingen maar opereren in het grotere belang.



Onthulling van het mozaïek

Fig. B4: Onthulling van het mozaïek uit Hoogvliet nu! Een tussenstand van de herstructurering nov. 2007

### **Wordt het imago ook gemeten?**

Volgend jaar start het vierde imago onderzoek. We gaan daarbij het effect van de campagne meten. Meten is weten. Er wordt binnen en buiten Hoogvliet gemeten. De resultaten gebruik je weer in het vervolgtraject. Onderzoeken hebben soms het nadeel dat ze in een ja kunnen verdwijnen. Uit ervaring weten we dat niet elke beleidsmedewerker automatisch de resultaten mee neemt in zijn werk. Komend jaar willen we een project starten waarbij de hoofdlijnen van de resultaten uit het imagocampagne onderzoek worden vertaald naar de diverse beleidsterreinen. Nu hielden we al wel presentaties van de resultaten met verzoek er iets mee te doen, maar deze werden niet automatisch mee genomen. In het imagoteam worden de resultaten wel meegenomen. Bij de corporaties heeft het imago onderzoek gerealiseerd in de bewustwording in de noodzaak iets te doen aan het imago. Nu zitten we met de imagocampagne op verschillende beleidsterreinen nu leeft het begrip imago veel meer. Daardoor werken we ook meer samen met de beleidsmedewerkers. Hiervoor hebben we ook presentaties gehouden voor de medewerkers en de raad.

***Waarom is het imagoverhaal niet automatisch een soort van onderbuik gevoel?***

Veel mensen worden opgeslokt door hun dagelijkse werkzaamheden. De focus op de dagelijkse praktijk, eigenbelang en het zijn van slechts een kleine schakel in het totale traject resulteert erin dat mensen het bredere imagobelang niet altijd overzien. Het raakt ze niet direct. We betrekken daarom alle medewerkers bij activiteiten als vrijwilliger bij activiteiten in de wijk. We hebben bijvoorbeeld aan alle projectbetrokken partijen gevraagd deel te nemen aan het maken van een groot mozaïekwerk te leggen. Bewoners, corporatiedirecteuren, beleidsmedewerkers, scholieren, projectontwikkelaars, de politiek, iedereen deed mee aan dit project. Hierdoor ontstonden er ook interacties tussen mensen op een gelijk niveau. Het is niet alleen naar buiten communiceren, maar vooral ook naar je eigen organisatie. Je projectbetrokkenen, waaronder je medewerkers, zijn namelijk ook je ambassadeurs.

## **Interview 2:**

*Sanna Schuiling*

*Ontwikkelingsmanager*

*Estrade, onderdeel van Vestia.*

### ***Zou je een introductie kunnen geven van het project en je rol daarbinnen?***

Hoogvliet is een herstructureringsopgave welke acht a tien jaar geleden is ingezet. Vestia is een van de twee corporaties in Hoogvliet. Vestia Hoogvliet is mijn opdrachtgever. Ik ben opdrachtnemer. Ik ben sinds drie jaar verbonden aan het project. Toen ik instapte was de herstructurering in jaren halverwege, echter nog niet in de feitelijke woningaantallen en het te realiseren imago. Hoogvliet trekt nog niet voldoende mensen aan van buiten. Daarom blijven de imagocampagnes doorgaan. De herstructurering startte eigenlijk met een programma op de televisie over Hoogvliet. Hoogvliet kwam daarbij slecht in het nieuws. Daar herkenden een heel aantal Hoogvlieter zichzelf niet in. Vanuit het bestuur van Rotterdam werd WiMBY (Welcome into My Backyard!) aangetrokken met als doel van het oprichten van een Internationale Bouwtentoonstelling waarmee Hoogvliet een positieve impuls zou krijgen. De hoofdvraag was: Wat zou je in Hoogvliet kunnen doen om het imago te veranderen? Daarbij is er niet alleen een rol weggelegd voor het bouwen, maar ook in het aantrekken en leggen van relaties met de voorzieningen in de wijk. WiMBY heeft een studie gedaan naar de ruimtelijke kwaliteiten van Hoogvliet, de logicastudie. Deze is samen met bewoners en gebruikers vastgelegd.

### ***Hoe hebben de projecten van WiMBY! bijgedragen aan het imago van het gebied?***

WiMBY is vervolgens meer vanuit de acupunctuurtechniek gaan opereren. Door het realiseren van kleinschalige bouwinitiatieven, events en festivals en het leggen van relaties en verbindingen tussen de partijen en voorzieningen in de wijk. Daarvoor zijn kleinschalige paviljoens in de wijk gerealiseerd en is o.a. de villa de Heerlijkheid gerealiseerd. Initiatieven vanuit de wijk konden daar een plek krijgen. Het is een niet al te dure ruimte waar feesten en/of evenementen plaats kunnen vinden. Het wil echter nog niet echt van de grond komen. Daarvoor zijn de volgende oorzaken:

- Het vrij lege terrein waar de villa staat ligt toch een beetje afgelegen en is nog niet ingericht.
- De uitbater krijgt het niet alleen voor elkaar.
- Er zijn niet voldoende financiële middelen.
- Er is geen programmamanager voor het gebied die ondersteuning kan leveren.

Initiatieven komen niet vanzelf uit de wijk, daarvoor zijn vaak toch impulsen en financiële middelen voor nodig. Het zijn architectonisch mooie projecten geworden. Daarnaast is het echter de vraag wat er in de toekomst met deze gebouwen moet gebeuren. Wie is verantwoordelijk voor de programmaring en het beheer? Het waren vaak idealistische projecten met een sterk creatief karakter. Als echter de programmaring en het beheer niet goed wordt geregeld kan alsnog van alles mis lopen. Dit kan alsnog een negatief effect hebben op het imago. En het imago van Hoogvliet is er nog niet helemaal. Negatieve publiciteit kan nog een sterke impact hebben op het imago.

WiMBY is december afgelopen jaar gestopt. De projecten van WiMBY hebben wel publiciteit gehad, ook in het buitenland. Het heeft echter nog geen positieve spin-off voor de Hoogvlieters en naar de doelgroepen buiten Hoogvliet gehad. Er met nu



weer opnieuw tijd en geld in geïnvesteerd te worden. De initiatieven waren goed bedoeld, maar hebben nog niet het gewenste effect.

### ***Wie zijn de initiatiefnemers van de herstructurering?***

Het dagelijks bestuur van de gemeente. Jaqueline Cornelisse heeft daaraan een grote bijdrage geleverd. Uiteindelijk ligt het initiatief bij de gemeente en de twee woningcorporaties.

### ***Wat is de context van de opgave van deze herstructurering?***

De oude woningvoorraad vervangen voor nieuwe en het realiseren nieuwe woonmilieus. En ook het toevoegen van functies in wijk zodat doelgroepen bediend worden. Daarbij steunen we de partijen die zich inzetten voor de wijk. Hoogvliet heeft een sterk verenigingsleven bijvoorbeeld de modelscheepsbouw vereniging en de boksschool. Daarbij lopen alle leeftijden door elkaar allochtoon of autochtoon.

### ***Wat is het toekomstige imago van Hoogvliet?***

Het huidige imago is er nog niet. Het is echter wel aan de beterende hand. Wat de toekomst zal zijn dat weten we niet heel specifiek. Het is een combinatie van rustig en groen maar ook heel stedelijk wonen met een stadshart met goed voorzieningen niveau. Er is een goede wooncarrière mogelijk en er is een bruisend verenigingsleven. Hoogvliet heeft veel kwaliteiten die op dit moment meer gepromoot moeten worden.

Bij deze herstructurering wordt gewerkt met een bestaande woonomgeving met doelgroepen die minder vatbaar zijn voor creatieve uitspattingen. Dit in tegenstelling tot imago-projecten waarbij in aanvang de pioniers als doelgroep benaderd worden. Hier is het verenigingsleven de drager. De bestaande structuren in de wijk. Het verenigingsleven zorgt er echter niet voor dat alle initiatieven van de IBT ingevuld gaan worden. Hier is geld en een programmamaker voor nodig. Helaas is er een onduidelijkheid over de rollen. Men moet zich ervan bewust zijn dat het niet vanzelf gaat. Er moet in geïnvesteerd worden.

### ***Is er een plan van aanpak geschreven voor de vorming van het imago in de wijk?***

Geen idee. Dat heb ik nooit gelezen. Voor de communicatieactiviteiten komt er per jaar een plan van aanpak met een budget. Het imago wordt ook gemeten. Met een interviewmethode. Een tevredenheidsonderzoek. Het is een tweejarig onderzoek waarbij Hoogvliet en de daarbuiten het imago gemeten wordt. Tweejaarlijks onderzoek. En omliggende gebieden onderzocht.

### ***Wat wordt er met de resultaten gedaan?***

Vanuit het communicatieteam worden activiteiten geïntroduceerd die het imago verder zullen versterken.

### ***Wat is de huidige fase van de planontwikkeling?***

Officieel zijn we op de helft. In 2012 zou alle woningbouw ontwikkeld moeten zijn. Die planning halen we waarschijnlijk niet helemaal. Die sociale kernkwaliteiten zijn echter ook nog niet voldoende gefaciliteerd. Daar moet sterker op ingezet worden.

### ***Het concept gebied integer ontwikkelen, ken je dat?***

Niet bekend. Wat is dat?

***Wat is de werkwijze die gehanteerd wordt in de herstructurering?***

Afstemming vindt plaats in de stuurgroep tussen partijen. De twee corporaties hebben wel een duidelijk andere doelstelling. Er wordt niet gezamenlijk bedacht wat er moet komen maar er wordt wel afgestemd welke activiteiten er in de wijk ondernomen worden. De gebieden waarbinnen de corporaties actief zijn, zijn ook ruimtelijk gescheiden. Vestia zit meer in het zuidelijke deel en Woonbron op het noordelijke deel.

***Wat is de rol van imago in gebiedsontwikkeling?***

Een goed imago heeft een intern en extern doel. Draagvlak creëren onder bewoners en aantrekken nieuwe doelgroepen. Het is belangrijk voor het behouden van de bewoners in de wijk. Het gemeenschapsgevoel wordt gesterkt. Netwerkjes gaan ontstaan die vervolgens weer een positieve bijdrage kunnen leveren aan het imago door activiteiten te ontwikkelen.

***Wie is de eindverantwoordelijke voor het imago?***

Het dagelijkse bestuur van de gemeente Hoogvliet. Hoe de organisatie er nu uit ziet is voor mij op dit moment niet helemaal duidelijk. Er zijn onlangs een aantal wijzigingen doorgevoerd in de organisatiestructuur.

***Wat zou er wenselijk zijn?***

Het zou wenselijk zijn dat de gemeente zorg draagt voor een programmamanager en het beleid voor de communicatie. Zij hebben een totaalbeeld en totaalinvloed op wat er speelt binnen Hoogvliet. Er is een spin in het web nodig.

***Is er een relatie met citymarketing of gebiedmarketing van Rotterdam?***

Volgens mij niet. Wel hebben marketingactiviteiten van de deelgebieden binnen Hoogvliet een relatie met de gebiedscommunicatie van Hoogvliet. Maar naar mijn weten is er geen relatie met de marketingactiviteiten van Rotterdam. Daarbij is het imago van Hoogvliet nog te zwak mede doordat een van de kwaliteiten, namelijk de groene gordel niet goed tot ontwikkeling komt. Dit groen biedt kansen echter nu kun je er bijna niet komen. We hebben getracht daarbij stukjes van het gebied te adopteren, maar dat loopt toch tegen de diverse praktische problemen aan. Het gaat vaak niet om het aanleggen van bijvoorbeeld een fietspad, maar eerder om het beheer daarvan. Daar loopt het op stuk. Het integraal gebiedswerken moet nog sterker van de grond komen bij gemeentes. Juist dit groen kan onderscheidend zijn voor het imago van Hoogvliet.

#### Bijlage 4: Lijst met geïnterviewde personen stellingenonderzoek

	Naam	Bedrijf	Functie	Betrokken bij
1	Vivienne Klaassen-Acda	BAM Vastgoed	Regiodirecteur	- Den Haag Nieuw Centrum - Port Feijenoord Rotterdam
2	Rico Zweers	IPMMC Vastgoed	Hoofd Conceptontwikkeling	Enkele voorbeelden: -Stationsgebied Utrecht -WTC Breda -De Voorwaarts Apeldoorn -Papendorp Utrecht -Binnenstad Leeuwarden
3	Paul van den Heuvel	Gemeente Utrecht	Vastgoedadviseur	- Boele terrein Ridderkerk - Bedrijventerrein Donkersloot Ridderkerk - Centrum Kwadrant Overvecht Utrecht - Hart van Hoograven Utrecht - Groeneweg terrein Utrecht
4	Robbert Eberhard	Archia Planontwikkeling	Directeur/Eigenaar	-Hordijkerveld Rotterdam Ijsselmonde -Zuidwijk Rotterdam Charlois -De velden Rotterdam Zuid
5	Simon Verduijn	BAM Vastgoed	Vastgoedontwikkelaar	-Integrale gebiedsontwikkeling ondertunneling A2 Maastricht.
6	Marie-Jeanne Kleemans	Gemeente Den Haag	Opdrachtnemer VastgoedOntwikkeling	-HarnaschPolder -Den Haag Centraal Station -Wijnhaven -Indirect bij Binckhorst en Laakhaven door de vastgoedontwikkelingen in deze gebieden.
7	Martine Reijnders	ING Real Estate Development	Vastgoedontwikkelaar Acquisitie	-Oosterdokseiland, Amsterdam -Osdorp, Amsterdam -De Volgerlanden, Hendrik-Ido- Ambacht -Park Bavelse Berg, Breda -Scheveningen-Haven, Den Haag -Wilhelminapier, Rotterdam (alleen voor gebiedscommunicatie)
8	Gijs van der Kleij	Estrade Projecten, onderdeel van Vestia	projectmanager ontwikkeling	-De Burgen / Zuidwijk -Parkstad -Bergwegkwartier (recent)
9	Vincent Hofs	Heijmans Commercieel Vastgoed	Projectontwikkelaar	-Brabantse Poort Nijmegen -Kantorenpark Podium Amersfoort -Businesspark Amstelveen Dordrecht
10	Waldo Noordam	Ceres Projecten	Projectmanager	-Binckhorst, -Ypenburg -Transvaal.

---

Het imago van een stedelijke gebiedsontwikkeling.  
Over het ontstaan en het beïnvloeden van een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.

## Bijlage 5: Antwoorden stellingen onderzoek:

Vivienne Klaassen-Acda	Antwoord	Onderbouwing
Stelling 1a	Eens	met de kanttekening dat een slecht imago langzamer wijzigt dan een goed imago.
Stelling 1b	Oneens	het imago kan wel afwijken van de werkelijke situatie maar naar mijn mening niet sterk.
Stelling 2a	Eens	
Stelling 2b	Eens	
Stelling 3a	Eens	
Stelling 3b	Eens	voor zover het marktpartijen betreft, niet in alle gevallen eens bij overheid. Omdat de overheid juist wil investeren, tot positieve besluitvorming of een hoge processnelheid zou willen komen als zij een negatief imago wil ombuigen.
Stelling 4	Eens	voor zover het marktpartijen betreft, niet in alle gevallen eens bij overheid.
Stelling 5	Eens	
Stelling 6a	Eens	
Stelling 6b	Eens	
Stelling 7	Eens	
Stelling 8	Eens	
Stelling 9	Ja	Dit vindt nu plaats en zal nader worden geïntensiveerd bij Port Feijenoord

Rico Zweers	Antwoord	Onderbouwing
Stelling 1a	Eens	let echter wel, imago kan ineens wijzigen, veranderen (vaak negatief), duurt vaak lang om weer een goed imago te krijgen. Zeer zorgvuldig mee omgaan dus, hoewel externe factoren vaak niet in de hand te houden zijn.
Stelling 1b	Eens	maar heeft te maken met communicatie!
Stelling 2a	Eens	
Stelling 2b	Eens	
Stelling 3a	Eens	
Stelling 3b	Eens	
Stelling 4	Oneens	is zeker niet per definitie zo. Kost veel tijd/moeite om de genoemde punten goed onder de aandacht te brengen. Gaat ook om kwaliteit
Stelling 5	Eens	internet is uitgelezen kans.
Stelling 6a	Eens	maar... imago en groeien staan volgens mij haaks op elkaar. Imago is een term/USP die een gebied heeft of krijgt. Het zal juist de groei, verandering etc. moeten kunnen opnemen en binnen ditzelfde imago licht moeten worden aangepast. Het zou slecht zijn wanneer het imago van een project door de jaren heen verandert en van goed naar kwaad slingert, alleen als gevolg van de tijd!
Stelling 6b	Eens	vrij theoretisch, maar klopt. Een goede marketeer weet dit als geen ander op te pakken.
Stelling 7	Eens	In deze economische harde tijd kun je je afvragen of je veel tijd en geld moet steken in dit soort zaken. Overhead is zoals je weet een sluitpost, marketing zeker. Imago management valt (niet persoonlijk!!!!) valt onder de categorie 'je kunt er op afstuderen...'. Probleem is denk ik dat Imago Management zeer goed theoretisch te onder bouwen is, maar dat heel veel invloeden (extern, gemeente, gemeenteraad, wethouders, belangen, politiek, crisis, geld, slecht weer) niet in te schatten zijn, waardoor er een enorm

		afbreuk risico is!
Stelling 8	Eens	maar is ook een kunst van het verkopen, iets mooier maken dan het werkelijk is. De klant een beetje bedonderen dus.
Stelling 9	Ja	alle projecten die wij doen (stationsgebieden, wtc's, GDV en winkellocaties) zitten direct op de klant, en hebben dus altijd een imago probleem. Vaak doen we dit op ons vingertoppen gevoel, maar meer is er behoefte aan grondige onderbouwing.

Paul van den Heuvel	Antwoord	Onderbouwing
Stelling 1a	Eens	Een imago kan wel degelijk wijzigen. In mijn scriptie is gebleken dat bij de gronduitgifte Brainpark I als een psychologisch product kon worden beschouwd maar dat anno 2009 Brainpark I vooral bekend staat vanwege de slechte parkeervoorzieningen.
Stelling 1b	Eens	Hier zit het verschil tussen identiteit en imago achter: De identiteit heeft betrekking op de werkelijke situatie en het imago heeft betrekking op de waarde die mensen aan een gebied toekennen.
Stelling 2a	Eens	Bijvoorbeeld mijn onderzoekslocatie High Tech Campus: hier is eerst een imago bedacht en vervolgens heeft de identiteit zich ontwikkeld conform het bedachte imago.
Stelling 2b	Eens	zie ook city marketing: je boodschap moet wel overeenstemmen met de werkelijkheid anders worden slogans holle kreten.
Stelling 3a	Eens	In mijn scriptie geef ik ook aan dat een positief imago één van de belangrijkste aanknopingspunten is waardoor een product zich kan ontwikkelen tot een psychologisch product.
Stelling 3b	Eens	Dit kan leiden tot een verbetering van het Organiserend Vermogen.
Stelling 4	Eens	Een positief imago kan opinies en attitudes beïnvloeden.
Stelling 5	Oneens	Deze stelling gaat m.i. te ver. Het imago kan dit niet dicteren, de werkelijke situatie is ook zeer belangrijk. Het gaat om een sterke combinatie tussen imago en werkelijkheid.
Stelling 6a	Oneens	Stedelijke gebiedsontwikkeling is een doorlopend proces waarvan het imago een onderdeel is. Het evolueert en gaat niet stapsgewijs.
Stelling 6b	Eens	Dit is heel belangrijk. Hier liggen sociaal psychologische factoren aan ten grondslag. Groepsprocessen: de beïnvloeding van opinies en attitudes van relevante doelgroepen is een belangrijk aanknopingspunt
Stelling 7	Eens	Er is een sterke koppeling tussen de werkelijkheid van een gebied en het gevoel over een gebied.
Stelling 8	Eens	Dit is precies de essentie van de theorie over communicatie.
Stelling 9	Ja	In Ridderkerk heb ik meegewerkt aan de omzetting van de oude Boele scheepswerf naar een modern nieuw bedrijfsterrein. Door naamgeving, wervende folders, een reclamebord op de locatie en vastgoedbeurzen vond de sturing plaats.

Robbert Eberhard	Antwoord	Onderbouwing
Stelling 1a	Oneens	Kan ook een verzameling zijn van momentopnamen over een bepaalde periode (metingen door de jaren heen)
Stelling 1b	Eens	Omdat over het algemeen overheersen vaak de negatieve verhalen. Mensen kunnen ook eenzijdig geïnformeerd of beïnvloed zijn (is imago ook niet afhankelijk van het individu zelf?)
Stelling 2a	Eens	Omdat ze naar mijn mening onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn
Stelling 2b	Oneens	Wanneer een gebied met weinig of geen identiteit een positief imago heeft opgebouwd lijkt me dit geen probleem, wel andersom.



Stelling 3a	Eens	Zo zie je wel eens dat een positief imago in een naburige ontwikkeling een positieve invloed heeft (=meeliften)
Stelling 3b	Eens	Andersom wordt er indien een plan financieel haalbaar wordt de vraag gesteld of er voldoende draagvlak is.
Stelling 4	Eens	Het naast de rationele keuzes die men maakt de druppel kan zijn om een bepaalde afweging te maken.
Stelling 5	Oneens	Niet echt in de hand te houden, maar wel te beïnvloeden
Stelling 6a	Eens	Omdat Imago een sturingsmiddel is waardoor een gebiedsontwikkeling een bepaalde richting op kan.
Stelling 6b	Eens	
Stelling 7	Oneens	Wel ondersteunen, niet maken. Imagomanagement heeft geen controle op externe factoren.
Stelling 8	Eens	De voor ogen zijnde identiteit
Stelling 9	Ja	Organiseren sloopfeest ter afscheid van te slopen flats, waar nog lang over gepraat is in de buurt (positief)

Simon Verduijn	Antwoord	Onderbouwing
Stelling 1a	Eens	Met dien verstande dat de tijdsduur van deze momentopname een aardige tijdspanne kan omvatten. Een imago is niet in enkele dagen veranderd.
Stelling 1b	Eens	Voorbeeld Keileweg Rotterdam. Ooit tippelzone, nu (gewenst) creatief broeiest. Maar zo snel de naam Keileweg valt denk men aan tippelen.
Stelling 2a	Eens	
Stelling 2b	Eens	Geloofwaardigheid is nodig om iedereen aan boord te houden / krijgen.
Stelling 3a	Eens	Een positief imago kan een aanzuigende werking hebben. Er bestaat dan momentum om verder te komen en tot concrete invulling over te gaan.
Stelling 3b	Eens	Zie hierboven
Stelling 4	?	Een positief imago zal/kan helpen in bovenstaande situatie een beslissing te nemen die in het belang van het project is. Verder kan ik niet beoordelen welke invloed een positief imago heeft op aantrekken van personeel, investeringskapitaal, markt vraag etc
Stelling 5	Oneens	Individueel vormen een mening juist op directe informatiebronnen (twitter, blogs, etc.). Bij deze informatiebronnen ontbreekt een reflectie of interpretatie van een professioneel journalist die voorheen gewoonlijk wel plaats vond. De informatie wordt wel sneller gecommuniceerd via nieuwe informatiekanalen. Samen met het voorgaande feit zorgt dit voor een moeilijke of oncontroleerbare informatie verspreiding en imagobuilding.
Stelling 6a	Eens	Niet compleet veranderen, een imago groeit naarmate de proces verder gaat. Het imago reflecteert de veranderingen en realisaties in het gebied.
Stelling 6b	Eens	Een imago wordt niet gecreëerd het bestaat voor een deel bij aanvang. Dus het kan ook nodig zijn te starten met imago verandering bij aanvang van het proces.
Stelling 7	Eens	imagomanagement lijkt overeenkomsten te hebben met city-(brand)-management.
Stelling 8	Eens	Een coherent en consistent verhaal naar de omgeving zorgt voor vertrouwen in de projectorganisatie en in het project.
Stelling 9	Nee	

Marie-Jeanne Kleemans	Antwoord	Onderbouwing
Stelling 1a	Eens	als er niet goed en voldoende wordt gecommuniceerd er een verkeerd beeld leeft bij het 'publiek' Daarom op consequente wijze en periodiek communiceren is essentieel.
Stelling 1b	Eens	
Stelling 2a	Oneens	imago en gebiedsidentiteit moeten helemaal in overeenstemming zijn.
Stelling 2b	Eens	
Stelling 3a	Eens	
Stelling 3b	Eens	
Stelling 4	Eens	dan doen mensen zaken op gevoel en bij een goed imago zal dat gevoel vaker goed dan slecht zijn
Stelling 5	Oneens	het gaat misschien om de gemiddelde burger maar de professionals zullen zich wel beroepen op de werkelijke situatie, bij werkelijk start bouw van projecten en verkoop zul je het wel van de gemiddelde burger moeten hebben en daar geldt het wel voor
Stelling 6a	Eens	Met die kanttekening dat het wel in eerste instantie duidelijk moet zijn waar je naartoe wil en dat het imago niet heel erg moet veranderen.
Stelling 6b	Eens	Je mag het noemen wat je wil maar het is vooral zorgdragen voor de goede communicatie, duidelijke boodschappen die ook consequent zijn en goed kunnen inspelen op slechte publiciteit.
Stelling 7	Eens	Zie antwoord bij stelling 5 tweede vraag
Stelling 8	Eens	
Stelling 9	Ja	Onderzoek bij de HarnaschPolder wat de gevolgen waren van een afvalwaterzuivering in het gebied op het bedrijventerrein, hoe ga je hiermee om? Onderzoek was nog niet geheel afgerond toen ik wegging. Burgers via informatieavonden op de hoogte houden van de laatste ontwikkelingen zodat iedereen op dezelfde manier op de hoogte wordt gebracht.

Martine Reijnders	Antwoord	Onderbouwing
Stelling 1a	Eens	De stelling bestaat eigenlijk uit twee onderdelen. Het imago is iets dat wij als ontwikkelaars proberen te creëren, maar inderdaad pas echt een imago wordt in de perceptie van het publiek. Het tweede deel gaat over de wijziging van het imago in de tijd. Hier ben ik het op zich ook wel mee eens. Immers, het imago dat een gebied bij aanvang heeft kan heel anders zijn dan halverwege of aan het einde van een ontwikkeling. Echter, ik denk niet dat dit heel erg snel wijzigt. Dus: ja, het is een momentopname, maar wijziging van het imago gebeurd niet binnen een korte periode.
Stelling 1b	Eens	Hier kan een verschil qua perceptie liggen tussen hoe het publiek er van buiten af naar kijkt en hoe het publiek het ervaart als het er daadwerkelijk is. Daarnaast kan het imago van een gebied vooruit lopen op wat er straks komt. Feitelijk is het gebied zoals het er dan bij ligt nog niet conform wat je op grond van het imago zou verwachten.
Stelling 2a	?	Ik snap deze stelling niet.
Stelling 2b	Eens	Het is daarom ook van groot belang om te zorgen dat een gebied in ontwikkeling geen trieste bouwput blijft gedurende een groot aantal jaren. Dus voorinvesteren in een aantal identiteit bepalende elementen is daarbij van belang.
Stelling 3a	Eens	Omdat mensen zich kunnen identificeren met het imago van een bepaald gebied en daar graag onderdeel van uit willen maken, heeft

Stelling 3b	Eens/ oneens	<p>het deze positieve effecten. Vergeet daarbij ook niet het effect op de waardestijging van de producten (wat zich weer vertaalt in rendement). Of het imago een stimulerend effect heeft op de diversiteit van de product/markt combinaties betwijfel ik. Dat is iets dat je als ontwikkelaar zelf creëert en wat een positieve bijdrage kan geven bij het imago (andersom dus).</p> <p>Hangt ervan af vanuit welke invalshoek je het bekijkt! Gaat het hier om besluitvormingsproces op politiek/RO vlak (bezwaarmakers) of bij toekomstige gebruikers? Ik denk dat een positief imago op zich niet echt meewerkt als het gaat om een soepeler RO traject. Dat hangt meer af van de impact van de plannen op de omgeving en er zijn altijd bezwaarmakers. Als het gaat om financiële besluitvorming bij potentiële gebruikers denk ik wel dat het meewerkt.</p>
Stelling 4	Eens	Men laat zich dan door andere zaken (het imago dus) leiden.
Stelling 5	Eens	Waar kan, moet hierop gestuurd worden. Dit is immers in het belang van het project.
Stelling 6a	Eens	Wel zal het nodig zijn om al vroeg in het proces het imago een bepaalde richting op te duwen, zodat het vooruit loopt op de gebiedsontwikkeling zelf.
Stelling 6b	Eens	Elke gelegenheid moet worden aangegrepen om het imago onder de aandacht te brengen en verder te versterken.
Stelling 7	Eens	Zie bij vorige stelling
Stelling 8	Eens	Dat is de basis van een goede (gebieds)communicatie!
Stelling 9	Ja	Bij aanvang een duidelijk imagobeeld formuleren (branding) en hierop een uitgebreid marketing- en communicatieplan uitwerken. Deze moet worden gevolgd, tussentijds regelmatig worden geëvalueerd en indien nodig worden bijgesteld. Hierbij dient echter wel steeds voor ogen gehouden te worden wat de oorspronkelijke uitgangspunten en doelstellingen waren.

Gijs van der Kleij	Antwoord	Onderbouwing
Stelling 1a	Eens	zoals elke meting in principe een momentopname is is het imago dat ook. Kenmerkend voor imago is dat het een wankel fenomeen is.
Stelling 1b	Eens	<p>Toegespitst op gebieden: Zonder daadwerkelijke verandering van de situatie kan een imago (tijdelijk of voor langere termijn) omslaan door berichtgeving, zowel positief (werkt minder snel door) als negatief (kan heel snel gaan. 2 vechtpartijen en 3 inbraken en de wijk staat te boek als crimineel). Voor een enigszins stabiel positief imago op lange termijn dient positieve berichtgeving wel gebaseerd te zijn blijvende impulsen.</p> <p>Zie vorig antwoord. M.n. een negatief imago kan hardnekkig zijn omdat het een gevoelskwestie is. Gebieden die slechter scoren kunnen een beter imago hebben dan beter scorende gebieden</p>
Stelling 2a	Eens/ oneens	kan uiteraard in overeenstemming zijn, maar niet per definitie. De kenmerken van een gebied zeggen niet altijd iets over het imago en andersom. Het is ook de vraag hoe de kenmerken beoordeeld worden in de tijd (imago is dan dus ook de momentopname, de gevoelsmatige beoordeling van de kenmerken). Sommige kenmerken worden altijd positief beoordeeld (groen e.d.) de aanwezigheid van bewonersgroepen wordt wisselend beoordeeld.
	Eens	het sturen op imago moet gebaseerd zijn op de kenmerken van het gebied en op de beoordeling van die kenmerken door de betreffende doelgroep.
Stelling 3a	Eens/ Oneens	eens wanneer het aantrekken van nieuwe doelgroepen onderdeel is van de gebiedsvisie. Voor een corporatie kan het verbeteren van imago, naast m.n. sociale programma's, echter ook een middel zijn

Stelling 3b	Eens	om de woonkwaliteit te verbeteren. een positief imago zorgt mede voor maatschappelijk draagvlak, hetgeen vervolgens bijdraagt aan politiek draagvlak. Dit is van belang voor investeringen van overheid en marktpartijen
Stelling 4	Eens	imago zorgt voor het eerste beeld dat iemand heeft bij een gebied. Wanneer de mogelijkheid bestaat zal er meer onderzoek plaatsvinden naar de geschiktheid van een gebied, maar wanneer die mogelijkheid er niet is zoals je aangeeft (geen tijd, geen informatie, onvoldoende belang) zal het eerste gevoel bij een gebied de doorslag kunnen geven.
Stelling 5	Oneens	de vele informatiebronnen geven individuen juist meer mogelijkheden om hun eigen beeld te creëren, ipv het reeds bekende imago. De beschikbare informatie is bij die vorming van dat beeld wel van invloed, hetgeen de kans geeft dit te managen. Het begint echter met de aanpak van het gebied.
Stelling 6a	Oneens	de gebiedsontwikkeling is gebaseerd op een gebiedsvisie, waarin per fase projecten, voortkomend uit die visie, uitgewerkt worden. Alle projecten volgens dezelfde visie met bijbehorend imago. Dit imago moet vanaf het begin consequent nagestreefd worden. Het ontstaan van imago is echter wel een proces en in die zin kan gesproken worden over groeien.
Stelling 6b	Eens	zie vorig antwoord. Het draait om de gebiedsvisie.
Stelling 7	?	Ik snap deze stelling niet precies. Bedoel je dat alles wat plaatsvindt invloed heeft op het imago (eens) of bedoel je dat imagomanagement invloed uit dient te oefenen op al die vlakken om het gewenste imago te ontwikkelen (oneens). Het imago moet vooral een resultaat moeten zijn van de gebiedsvisie en alle onderdelen van die gebiedsvisie dragen bij aan het imago. Er moet wel gestuurd worden op de juiste uitingen van de kenmerken/imago van het gebied, maar imago management zou daarin meer volgend en bijsturend moeten zijn.
Stelling 8	Eens	zie eerdere antwoorden
Stelling 9	nee, niet op dit schaalniveau	bij de herstructurering van slecht bekend staande gebieden waarbij een mix van huur en koop en dus van doelgroepen het streven is moet ook buiten de wijk gezocht worden naar doelgroepen die zich op dit moment niet in de wijk bevinden. Daarbij zijn verkoopcampagnes erg gericht op het imago van de wijk. Het is daarbij van belang dat de verkoopbrochures tevens een beeld geven van de nog niet bekende zijn of nog te ontstane kwaliteit van de wijk.

Vincent Hof	Antwoord	Onderbouwing
Stelling 1a	Eens	imago is inderdaad een "vluchtig" iets. Aan imago moet continu gewerkt worden. Het is niet iets dat je bereikt en vervolgens niet hoeft te onderhouden. Imago is, zoals je zelf al stelt, afhankelijk van externe factoren en daar moet je dus bewust op sturen bij het behalen en behouden van een imago.
Stelling 1b	Eens	imago loopt vaak achter op de werkelijkheid. Daarom is het goed om zelf al voor de daadwerkelijke ontwikkeling, het werken aan het veranderen van het imago.
Stelling 2a	Oneens	de gebiedsidentiteit volgens mij bepaald wordt door de intrinsieke waarde en imago door opinie en beeldvorming.
Stelling 2b	Eens	de gebiedsidentiteit is wel een basis om te bouwen aan het imago. Denk aan oude fabrieksterreinen als bijvoorbeeld de Van Nelle fabriek of de Westergasfabrieken. Qua identiteit industrieel en vervallen, maar een zeer goede basis om een imago mee op te bouwen.
Stelling 3a	Eens	het eerste belang is om te komen tot interesse in de ontwikkeling

Stelling 3b	Oneens	van gebruikers, belanghebbenden, investeerders etc. Voor die partijen is een positief imago van groot belang  een slecht imago kan juist leiden tot meer sense of urgency, waardoor er meer aandacht voor is en meer op wordt gestuurd. Als een gebied een positief (of neutraal) imago heeft, zal er zeker in het begin minder aanleiding zijn om het aan te pakken.
Stelling 4	Eens	ik denk dat het imago een niet te onderschatten factor is. Er worden veel keuzes gemaakt waarbij imago een doorslaggevende factor is in geval van twijfel, onduidelijkheid etc.
Stelling 5	Eens	met de huidige technieken en mediavormen is het voor consumenten steeds moeilijker feiten van fictie te onderscheiden. Imagomanagement is een goed middel om te sturen.
Stelling 6a	Eens	Heb ik al eerder toegelicht
Stelling 6b	Eens	imago is vluchtig en moet onderhouden worden. Het is geen vanzelfsprekendheid
Stelling 7	Eens	lijkt me een zeer zinvol instrument. Belangrijk is om te constateren wat de invloed van andere gebieden en die ontwikkelingen is op het imago van de bewuste ontwikkeling. Het imago kan ook beïnvloed worden door de ontwikkeling van het imago van andere ontwikkelingen.
Stelling 8	Eens	zodra je niet consistent bent, verliest de boodschap geloofwaardigheid en kracht.
Stelling 9	Ja	sturing vond plaats middels positieve pr in de pers. Goed en veel communiceren over de veranderingen, de successen die behaald zijn etc. Samenwerking met gemeente en pers was daarbij heel belangrijk. Ook een goed marketing en communicatiebureau helpt.

Waldo Noordam	Antwoord	Onderbouwing
Stelling 1	Eens	Met de nuancering dat het verleden van een gebied meeweegt in het te vormen beeld.
	Oneens	De werkelijke situatie wordt te allen tijde meegenomen in het te vormen beeld. Wel kan het verleden (zie bovenstaand antwoord stelling 1) het beeld doen afwijken.
Stelling 2	Oneens	Afstemming is uiteraard een belangrijke parameter, maar een combinatie van marketing en inhoud kan ook leiden tot een positiever imago. Ik ben het eens dat een goede afstemming wel leidt tot een sterker imago dan afstemming niet plaatsvindt.
Stelling 3	Eens	Imago is allesbepalend voor de beleving van de locatie en iedereen weet: locatie, locatie, locatie...
	Eens	Aantrekkelijkheid van de locatie reduceert risico.
Stelling 4	Eens	Er kan een discrepantie zijn tussen feitelijke en ervaren situatie.
	Eens	Keten is evident
Stelling 5	Eens	Imago is een afgeleide van de situatie, beïnvloed door verleden en subjectiviteit.
	Eens	Sturen op inhoud en imago zijn met elkaar verbonden: bijzondere aandacht is gewenst.
Stelling 6	Eens	Koppeling inhoud en imago.
Stelling 7	Eens	Imago kan het beeld samenvatten en begrijpelijk maken. Mensen hebben behoefte aan duidelijkheid.

Het imago van een stedelijke gebiedsontwikkeling.  
Over het ontstaan en het beïnvloeden van een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.

Stelling 8	Oneens	Verband is mij duidelijk, met name niet eens over het dicteren door het imago. Ik vind wederzijdse beïnvloeding meer bij de werkelijkheid liggen.
Stelling 9	Eens	Mensen niet willen foppen.
Stelling 10	Ja	In het kader van de gebiedsontwikkeling Binckhorst trachten wij door middel van creatie, onderwijs en starters verbonden door tentoonstellingen en theatervoorstellingen het imago van het bedrijventerrein als een eerste stap voorzichtig om te buigen. We houden een termijn van 10 jaar aan, waarna grootschaligere ingrepen op stapel staan. Belangrijk hierbij is dat voortgeborduurd wordt op de nu te creëren basis..