



WEL COME TO OUR WORLD

Onderzoek, visie- en
planvorming
voor de Internationale Zone
in Den Haag

DEEL I: ANALYSE, VISIE EN AMBITIE

AUTEURS:

EDWIN BOS, GÉ VAN DAM, DEBBIE GINTER,
ANDRÉ SCHILTMANS, JACO VAN VLIET, MARIJKE DE VRIES

MCD JAARGANG 9 — 17.01.2012

— VOORWOORD —

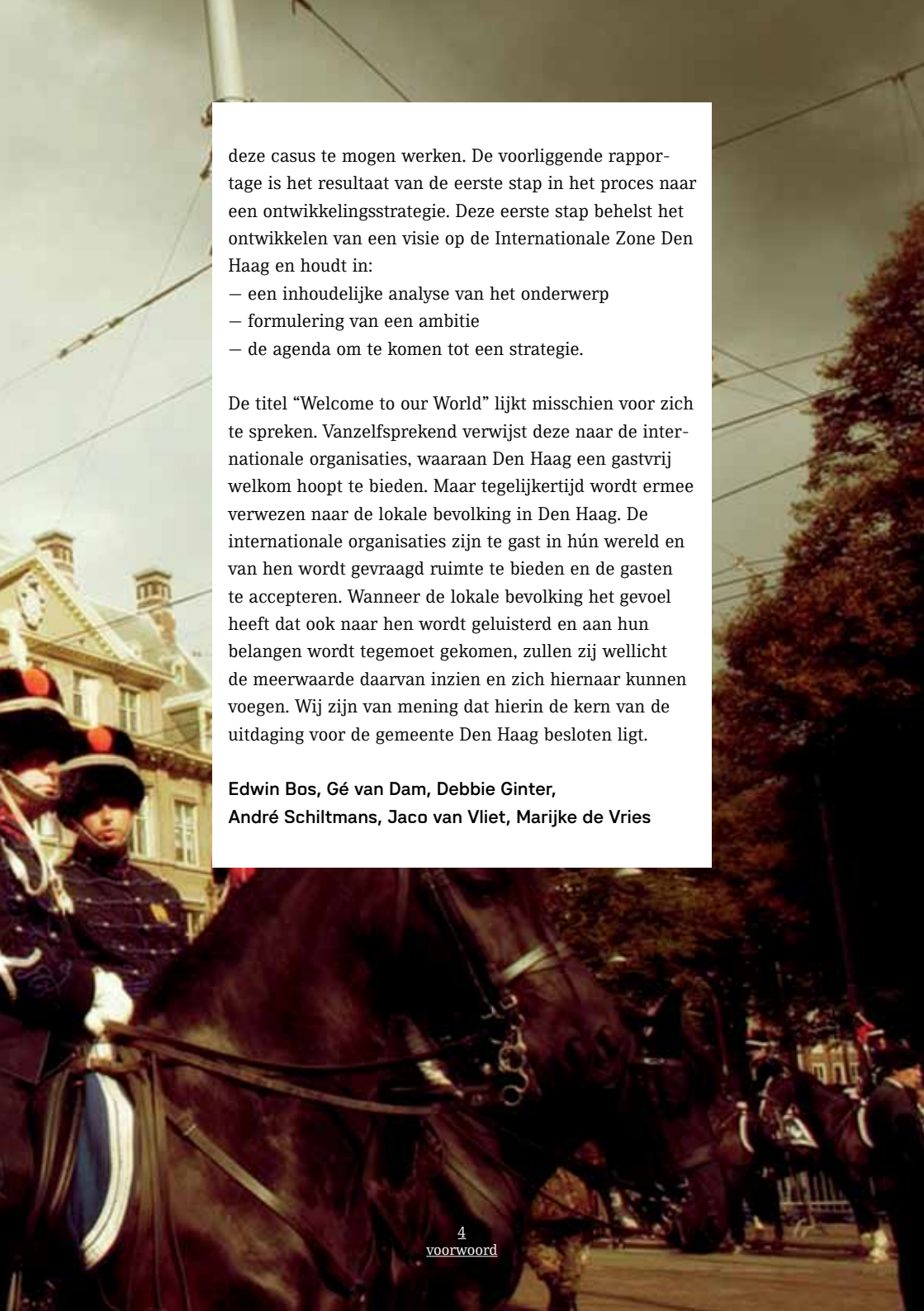
Prinsjesdag 2011. De dag waarop wij als kersvers groepje studenten van de MCD-opleiding leergang 9 hernieuwd kennis maakten met de stad Den Haag. Terwijl op een steenworp afstand de Gouden Koets door een achtspan door de straten van de binnenstad werd getrokken, kregen wij op het stadhuis een introductielesing over de Internationale Zone in Den Haag. De oude symboliek van Den Haag als hofstad en de moderne thematiek van Den Haag, Internationale Stad van Vrede en Recht kwamen aldus op een speciale manier bij elkaar.

Tijdens de introductielesing gaf Casper van der Feltz, gebiedsmanager Internationale Zone, werkzaam bij de Dienst Stedelijke Ontwikkeling, een uiteenzetting over de geschiedenis, de economische betekenis, beleidsmatige context en de ambities rondom de Internationale Zone. Een ruimtelijke beschrijving werd gegeven door stedenbouwkundige Frank Weijzen. Er werd verwezen naar de Nota van Uitgangspunten uit 2009. Aan onze onderzoeksgroep werd de opdracht meegegeven om deze vertrekpunten op een hoger niveau te brengen.

Ons werden de volgende vragen voorgelegd:

- Hoe krijg je dit gebied op de kaart als vestigingsplaats voor internationale organisaties?
- Wat is de visie op het gebied Internationale Zone Den Haag?
- Wat is het toekomstperspectief?

Met veel nieuwsgierigheid en plezier zijn wij als onderzoeksgroep met deze belangrijke en waanzinnig interessante opgave aan de slag gegaan. Niet vaak komt het voor dat je een project tegenkomt dat zo breed in de belangstelling staat en waar zoveel belang aan wordt gehecht. We hebben het als een voorrecht opgevat aan



deze casus te mogen werken. De voorliggende rapportage is het resultaat van de eerste stap in het proces naar een ontwikkelingsstrategie. Deze eerste stap behelst het ontwikkelen van een visie op de Internationale Zone Den Haag en houdt in:

- een inhoudelijke analyse van het onderwerp
- formulering van een ambitie
- de agenda om te komen tot een strategie.

De titel “Welcome to our World” lijkt misschien voor zich te spreken. Vanzelfsprekend verwijst deze naar de internationale organisaties, waaraan Den Haag een gastvrij welkom hoopt te bieden. Maar tegelijkertijd wordt ermee verwezen naar de lokale bevolking in Den Haag. De internationale organisaties zijn te gast in hún wereld en van hen wordt gevraagd ruimte te bieden en de gasten te accepteren. Wanneer de lokale bevolking het gevoel heeft dat ook naar hen wordt geluisterd en aan hun belangen wordt tegemoet gekomen, zullen zij wellicht de meerwaarde daarvan inzien en zich hiernaar kunnen voegen. Wij zijn van mening dat hierin de kern van de uitdaging voor de gemeente Den Haag besloten ligt.

Edwin Bos, Gé van Dam, Debbie Ginter,
André Schiltmans, Jaco van Vliet, Marijke de Vries

— INHOUDSOPGAVE —

Voorwoord P02

Inhoudsopgave P05

H1 Inleiding

P06

H2 Inhoud

P12

H3 Context

P24

H4 Actoren en Middelen

P32

H5 SWOT

P40

H6 Dilemma's en Urgentie

P48

H7 Visie en ambitie

P54

Colofon P65

Literatuurlijst P67

Actoren analyse P68

Internationale vergelijking P79



— IN LEI DING —

De Internationale Zone in Den Haag is een gebied dat zich uitstrekt van de binnenstad tot aan Scheveningen. Het is een ellipsvormige zone waarin zich gedurende de afgelopen jaren een concentratie van internationale organisaties heeft voltrokken. De gemeentelijke Nota van Uitgangspunten Internationale Zone Den Haag formuleert deze zone als het afgebakende kerngebied waarop de beleidsinspanningen zich richten.

Internationale organisaties van Vrede en Recht krijgen bij voorkeur een plek in de Internationale Zone. De Internationale Zone is het gebied rondom de Scheveningse bosjes. Verspreid over dat gebied zijn verschillende typen grotere internationale organisaties gehuisvest. De internationale organisaties zijn te verdelen in ambassades, NGO's en organisaties die te maken hebben met Vrede en Recht.

PROBLEEMSTELLING

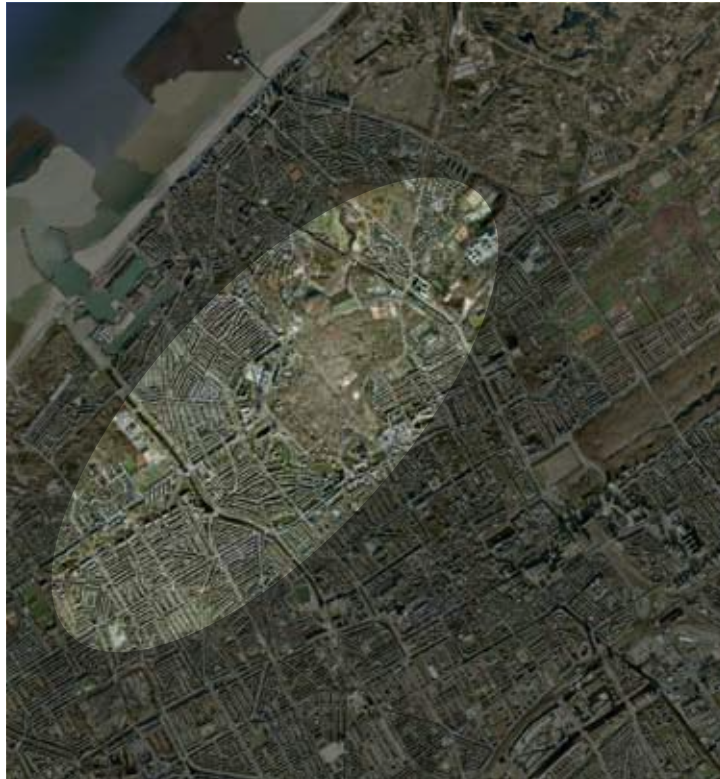
De door de gemeente Den Haag afgebakende Internationale Zone heeft zich al gedurende langere tijd gemanifesteerd. Ook is er de afgelopen jaren een duidelijke groei te zien geweest, waarmee kan worden gesteld dat de Internationale Zone succesvol is. Toch heeft de gemeente te maken met een vraagstuk. Tegenover het succes staat een sturingsprobleem, dat te maken heeft met het ontbreken van integrale planvorming en de complexiteit van de besluitvorming. Om een aantal aspecten te noemen: het grote aantal betrokken actoren op diverse schaalniveaus, het conflicteren van belangen, het aantal schaalniveaus waarop besluitvorming plaatsvindt en het verloop van de besluitvormingsprocessen zelf.

De gemeente Den Haag is in de processen van beleid en besluitvorming, aansturing en coördinatie wel betrokken, maar heeft niet alle sturingsinstrumenten in eigen handen. De gemeente kan in haar handelen onvoldoende terugvallen op een integrale visie, waarbij de complexiteit van het sturingsvraagstuk ten minste wordt gekend en begrepen.

Het voorliggende onderzoek heeft als doel grip te krijgen op de vraagstukken rondom de Internationale Zone. De vraagstelling voor deze initiatieffase luidt:

1. Maak een samenhangende analyse van de huidige situatie in en rondom de Internationale Zone in Den Haag, die de complexiteit zo volledig mogelijk in beeld brengt.

Figuur 1:
de Internationale
Zone en de orga-
nismen die daar
gevestigd zijn
(bron: Gemeente
Den Haag dienst
DSO, afd. beleid
en onderzoek)



Figuur 2:
Internationale
instellingen in
Den Haag 2006
(bron: Gemeente
Den Haag dienst
DSO, afd. beleid
en onderzoek)



2. Formuleer een integrale visie en een ambitie die ten grondslag liggen aan de ontwikkelingsstrategie voor dit gebied.

AANPAK

In dit onderzoek wordt de Internationale Zone als onderwerp van stedelijke gebiedsontwikkeling gekozen. De eenheid van onderzoek is de Internationale Zone, te verklaren uit een aantal verklarende variabelen, zoals de historische context of het ruimtelijk handelen van actoren. Het schaalniveau waarop het onderzoek insteekt is primair dat van de gemeente Den Haag. Op dit niveau komen de verschillende gebruikers en bezoekers van het gebied het meest volledig in beeld. Stedelijke gebiedsontwikkeling is “het actief ingrijpen door overheden en andere organisaties op de ontwikkeling van stedelijke gebieden. Daarbij gaat het niet alleen om de ruimtelijke ontwikkeling, maar moet deze worden gezien in nauwe samenhang met economische, sociale en andere ontwikkelingen” (Van 't Verlaat, 2003).

Gedurende het proces van stedelijke gebiedsontwikkeling wordt een aantal stappen doorlopen:

- Initiatiefase (analyse, planambitie)
- Planvormingsfase (plan van Aanpak, Masterplan)
- Realisatiefase (operationalisatie, realisatie)
- Beheerfase

(Van 't Verlaat, 2003).

Deze onderzoeksrapportage betreft de eerste fase van dit proces, de initiatiefase. In de nog op te stellen vervolgrapportages zullen de planvormingsfase en realisatiefase aan bod komen.

Vertrekpunt voor de analyse vormt het schematisch overzicht van stedelijke gebiedsontwikkeling van Van 't Verlaat (2003):



Figuur 3:
Schema stede-
lijke gebieds-
ontwikkeling
(Van 't Verlaat,
2003)

De vier elementen rondom het proces van stedelijke gebiedsontwikkeling worden in deze rapportage omschreven. Dit zijn:

— **INHOUD:** een analyse van de historische achtergronden, de ruimtelijke kwaliteit en van de marktkwaliteit. Dit laatste verwijst naar de mate waarin het gebied beantwoordt aan de eisen en wensen die door de (toekomstige) gebruikers worden gesteld.

— **CONTEXT:** de beleidscontext op diverse schaalniveaus. Daarnaast een beschrijving van relevante maatschappelijke ontwikkelingen op diverse schaalniveaus, van stedelijk tot internationaal.

— **ACTOREN:** een analyse van betrokken actoren op diverse schaalniveaus en de wijze waarop zij zijn verbonden met de Internationale Zone. De Internationale Zone wordt in een internationaal perspectief geplaatst door middel van de vergelijking met clusters in andere steden in het buitenland.

— **MIDDELEN:** een omschrijving van de middelen die diverse actoren tot hun beschikking hebben, zoals beleidsinstrumenten, financiële middelen en samenwerkingsverbanden.

(Van 't Verlaat, 2003).

In deze beschrijvende analyse is gebruik gemaakt van relevante literatuur op het gebied van stedelijke gebiedsontwikkeling, zoals de theorieën over clustervorming, globalisering van de economie, complexe besluitvorming en organiserend vermogen.

Hierop volgt een sterkte-zwakte analyse, die het schakelpunt vormt in het onderzoek. Na de omschrijving van een aantal dilemma's en daarmee samenhangende keuzes rondom de gebiedsontwikkeling, worden een visie en ambitie geformuleerd. Ook wordt aangegeven hoe deze in de vervolgfase worden uitgewerkt tot een strategisch plan, dat zal bestaan uit een ruimtelijk kader ten behoeve van deelplannen. Daarnaast wordt een aanzet gegeven voor een in de vervolgfase uit te werken plan voor citymarketing, aan de hand van de kernwaarden van de Internationale Zone.

— LEESWIJZER —

De hoofdstukken 2 tot en met 4 van deze rapportage bevatten een analyse van de huidige situatie, aan de hand van de hiernaast onderscheiden vier elementen rondom stedelijke gebiedsontwikkeling. In hoofdstuk 5 volgt de sterkte-zwakte analyse (SWOT), gevolgd door hoofdstuk 6 met dilemma's en urgentie. In het afsluitende hoofdstuk 7 worden een visie en ambitie ontvouwen, te vertalen naar deelstrategieën. Ook wordt in dit hoofdstuk de agenda voor het vervolgtraject opgesteld.



IN HOUD

De Internationale Zone is geanalyseerd aan de hand van de vier elementen van stedelijke gebiedsontwikkeling van Van 't Verlaat (2003). In dit hoofdstuk komt de inhoud aan bod.

2.1 HISTORIE

De ontwikkeling van Den Haag heeft geleid tot een kenmerkend occupatiepatroon. De oorsprong van Den Haag is het hof van Graaf Floris IV, gesticht rond 1230. Den Haag was vanaf de 13^e eeuw vergaderplaats van de Staten van Holland en verwierf geen stadsrechten. Hierdoor kon de stad groeien in een open, fijnmazige structuur, die het patroon van de strandwallen volgde. Door de Statenvergaderingen ontstonden er “logementen”, iedere stadstaat had een ambassadegebouw. Constantijn Huygens noemde in de 17^e eeuw Den Haag treffend “een dorp der steden, waar iedere straat een stad is”. In de tweede helft van de 19^e eeuw versnelde de bevolkingsgroei. Vanaf 1880 tot 1940 volgde een periode van ongekende bloei van handel en industrie. In 1885 werden het Kurhaus in Scheveningen en de Haagse Passage gebouwd. Deze droegen bij aan de internationale allure van Den Haag. In 1899 vond de Eerste Vredesconferentie plaats in Huis ten Bosch, gevolgd door de Tweede Vredesconferentie in 1907. Met de bouw van het Vredespaleis in 1913 kreeg Den Haag de status van Internationale stad van Vrede en Recht. Tijdens het Interbellum groeide Den Haag als administratief centrum. Tal van organisaties vestigden er hun kantoren, evenals oliemaatschappijen en andere bedrijven. In de Tweede Wereldoorlog sloopten de Duitsers hele stukken stad in en om Scheveningen voor de Atlantikwall. Na de oorlog leverde deze zone de mogelijkheid tot het maken van een ringweg, zodat Zuidwest beter ontsloten kon worden. Zo werd de achterkant van Den Haag meer voorkant. In 1948 kwamen de Europese regeringen in Den Haag bijeen en legden de basis voor de groei van samenwerking in Europa. De laatste jaren zijn internationale organisaties als het Joegoslavië Tribunaal (1998), het Internationaal Strafhof en Europol gevestigd in Den Haag. Met name toenmalig burgemeester Deetman heeft zich hiervoor ingezet en het imago van Den Haag als internationale stad voor Vrede en Recht versterkt (De Nijs en Bartels, 2005).

2.2 ECOLOGIE

Den Haag ligt in een gematigde klimaatzone, in een deltagebied aan de Noordzee. De opeenvolging van zee, strandwallen, strandvlakten en het uitgestrekte veenweidegebied buiten Den Haag is kenmerkend voor de ecologische onderlegger van het gebied.

De gemeenteraad heeft met de beleidsnota "Groen kleurt de stad" uit 2005 ingestemd met een langjarige ambitie om ruimte voor groen in en om de stad bruikbaar, toegankelijk en beleefbaar te houden of te maken. De kern van de beleidsnota is de definiëring van de groene stedelijke hoofdstructuur, bestaande uit (groene) gebieden rondom Den Haag en hun doorgaande verbindingen. Deze gebieden zijn de Oost- en Westduinen en het kassengebied ten zuiden van Den Haag.

Het document "Stedelijke ecologische verbindingzones in Den Haag 2008-2018" is een uitvoeringsprogramma, waarin twee voor de Internationale Zone relevante groene gebieden binnen Den Haag zijn omschreven: de Haagse Beek en de Scheveningse Zone. Beide liggen naast elkaar en verbinden de West- en Oostduinen.

De Haagse Beek loopt vanaf de hofvijver, langs het Vredespaleis en het Catshuis naar de Machiel Vrijenhoeklaan. In de 13e eeuw liet graaf Floris IV de beek verbinden met de gracht rondom zijn burcht, het huidige Binnenhof. De oorsprong van de beek ligt in de Westduinen.



Figuur 4:
ambities voor
versterking van de
stedelijke groene
hoofdstructuur
Den Haag
(Gemeente
Den Haag, Stede-
lijke ecologische
verbindingzones
in Den Haag
2008-2018)

Het deelgebied Scheveningse Zone is de duinbosrijke verbinding tussen de Oostduinen en het Westduinpark. Het is van oorsprong een binnenduingebed waarin buitenplaatsen als Zorgvliet ontstonden. In de 19e eeuw zijn hier woonwijken aangelegd. Tegelijkertijd zijn er royale groenvoorzieningen ontworpen en aangelegd, zoals de Scheveningse Bosjes en het St. Hubertuspark.

2.3 INFRASTRUCTUUR EN NETWERKEN

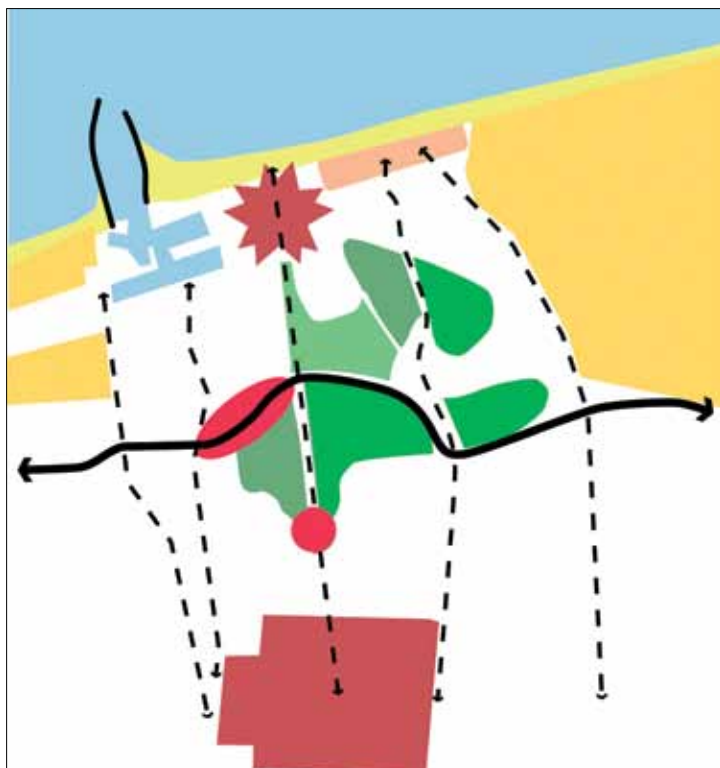
Den Haag ligt in een dicht infrastructureel internationaal netwerk van Europese hoofdsteden zoals Amsterdam, Brussel, Londen en Parijs. De reisafstand per auto vanaf het internationale knooppunt vliegveld Schiphol tot het hart van de Internationale Zone is 37 minuten, vanaf vliegveld Rotterdam Airport 22 minuten.

Het knooppunt Prins Clausplein is het kruispunt van de snelwegen A4 en A12. Dit knooppunt is de autopoort van Den Haag, maar is gevoelig voor files. De autobereikbaarheid van Zuidwest Den Haag is lang problematisch geweest, maar is na de Tweede wereldoorlog sterk verbeterd. Via de Johan de Wittlaan, prof. B.M.Teldersweg, Hubertusviaduct, Hubertustunnel, Landscheidingsweg en de tunnel van de N14 wordt het belangrijkste deel van de Internationale Zone aan elkaar geregen en aangetakt op de A44 en de A4. Zo is een snelle verbinding met woonplaatsen van internationale werknemers aan de noordzijde mogelijk. Nadelen van deze verbindingsweg door de Internationale Zone zijn onder meer de verkeersbarrière die deze oplevert, naast geluidbelasting en luchtverontreiniging.

De Scheveningseweg vormt de verbinding van de binnenstad naar zee. Bij de start van de Scheveningseweg staat het Vredespaleis. De Scheveningseweg loopt langs Zorgvliet, kruist de prof. B.M. Teldersweg en eindigt voorbij het dorp Scheveningen, aan zee.

Per openbaar vervoer is de reisafstand tussen Den Haag en Schiphol 30 minuten. Den Haag HS is geen HSL stopplaats, maar wel stopplaats van de internationale trein Amsterdam-Brussel. Het tram- en busnetwerk van Den Haag verbindt Delft, Rijswijk, Leidschendam, Voorburg en Zoetermeer met Den Haag.

Figuur 5:
hoofdroutes
Internationale
Zone
(Gemeente Den
Haag nota van
uitgangspunten
Internationale
Zone)



Het stratenpatroon van Den Haag is orthogonaal en volgt het patroon van de strandwallen. De fietscultuur is een belangrijk onderdeel van de kwaliteit van Den Haag, dankzij de fijnmazige groene stad en de fietspaden.

2.4 HET WOON- EN WERKMILIEU VAN INTERNATIONALE ORGANISATIES EN INTERNATIONALE WERKNEMERS

Internationale bedrijven en organisaties bieden in de Haagse regio werkgelegenheid aan internationale werknemers en vormen de basis voor de vraag naar een passend werk- en woonmilieu, met een bijpassend kennis- en serviceniveau.

IDENTITEIT VAN HET WERKMILIEU

De Internationale Zone ligt tussen twee centra van stedelijke recreatie: de binnenstad met culturele en winkelvoorzieningen aan de ene zijde, en Scheveningen-bad en Scheveningen-Haven aan de andere. Het karakter van de Internationale Zone als groen en rustig gebied tussen deze twee polen is een krachtige waarde van het gebied. Het biedt optimale kansen om het woonmilieu en het werkmilieu met elkaar te verweven. Bovendien is de relatie van het groen met de bebouwing, en met de verbindingssassen prof. B.M. Teldersweg en Scheveningseweg een belangrijke identiteitsdrager van de Internationale Zone. De openbare ruimte in de Internationale Zone heeft niet overal de gewenste representatieve uitstraling. Voorbeelden hiervan zijn de onderbroken zichtlijn naar het Vredespaleis vanaf de weg en de rommelige openbare ruimte in het World Forum-gebied.

Voor het profiel van de Internationale Zone is de herkenbaarheid van gebouwen voor Vrede en Recht van belang. Een positief voorbeeld van een icoon is het Vredespaleis.



Figuur 6:
werkmilieu



Figuur 7:
Vredespaleis

Ook het International Criminal Court heeft door de landschappelijke inpassing grote potentie als positief voorbeeld. Negatieve voorbeelden zijn de gebouwen bij het World Forumgebied, die grootschalig, weinig herkenbaar en zijdelings georiënteerd zijn op de weg.

Bij de huisvestingskeuze van internationale organisaties is in bepaalde gevallen hun onderlinge nabijheid gewenst in verband met samenwerking. Voorbeeld hiervan zijn Europol en Eurojust, die minder dan 1 km van elkaar gehuisvest willen zijn, zo blijkt uit het interview met Eurojust.

IDENTITEIT VAN HET WOONMILIEU

Het aanwezige woonmilieu nabij de Internationale Zone biedt kansen voor Den Haag. Belangrijke woonkwaliteiten zijn de gemoedelijke, rustige sfeer, de veilige, riante, groene woonomgeving in de stad, de statige woonbuurten en de geringe woon-werkafstand. Duinen, strand en zee liggen vlakbij.

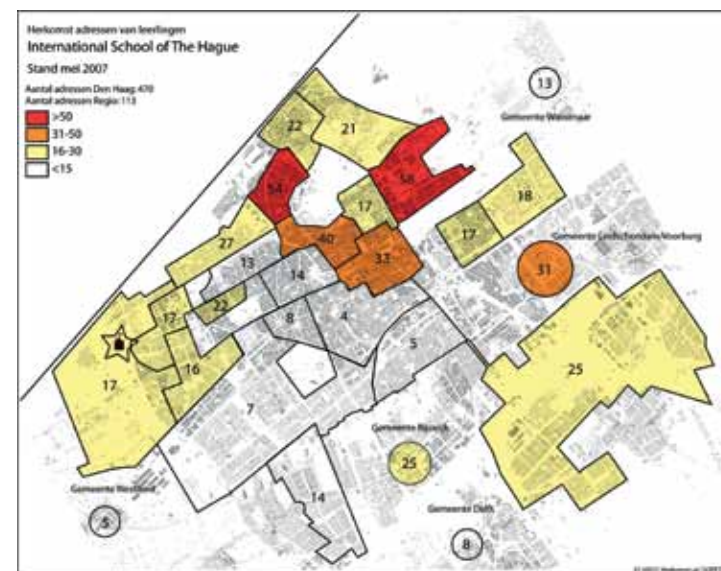
In totaal 48% van de internationale werknemers woont in Den Haag. Ca. 70% van de in Den Haag woonachtige internationale werknemers woont in de wijken rond de Scheveningse bosjes, het noordelijk deel van het Centrum en de Haagse Hout.

Verder woont in totaal 32% van de internationale werknemers in de regio. Aan de noordzijde zijn dit Wassenaar, Valkenburg, Leiden, Voorschoten en Leidschendam. Aan de zuidoostzijde Delft, Rijswijk, Leidschendam, Voorburg en Zoetermeer (Decisio, 2010).

De woonbehoefte van de internationale werknemer wordt bepaald door de lengte van het verblijf, de gezinssituatie en de mate van senioriteit. De gemiddelde internationale werknemer verblijft relatief lang in Den Haag. Goed internationaal onderwijs is vaak aanleiding om familie te laten overkomen. Het grootste deel van de internationale werknemers



Figuur 8:
Woonmilieus



Figuur 9:
Woonlocaties
(Gemeente Den
Haag, Nota van
uitgangspunten
Internationale
Zone)

heeft dan ook een verblijfsduur van langer dan 10 jaar. Toch is er ook een tekort aan shortstay woonvoorzieningen in het stadscentrum, en aan goedkope woonvoorzieningen voor stagiaires (website ICP).

Het woningaanbod komt niet op alle vlakken overeen met de wensen van de internationale werknemers. Er is een kwalitatieve mismatch op prijs-kwaliteit. Binnen twee prijscategorieën geldt dat er voor internationale werknemers onvoldoende aanbod is: de prijscategorie van € 750,- tot € 1250,-, en de prijscategorie hoger dan € 3250,-. Ook is een kwantitatieve mismatch geconstateerd op het aanbod in relatie tot de verblijfsduur (website ICP).

Ook de service in relatie tot het woonaanbod is niet toereikend. De woningmarkt is niet voldoende transparant, makelaars hebben geen goede naam bij de internationale werknemers, de voertaal van contracten is vaak Nederlands en er is de nodige bureaucratie (website ICP).

OPENBARE RUIMTE EN VEILIGHEID

De kwaliteit van de openbare ruimte varieert sterk binnen de Internationale Zone. In de woonbuurten voldoet deze veelal, maar rondom de werkgebouwen is ze nogal eens versleten en rommelig. Ook het openbaar groen is voor verbetering vatbaar. De aanwezigheid van de Scheveningse Bosjes is op zich een grote kwaliteit, maar het groen is hier ongestructureerd en niet toegankelijk.

Veiligheid is een breed thema. Een belangrijke vraag is, hoe de (veiligheids-)infrastructuur van Den Haag als internationale stad van Vrede en Recht zodanig kan worden vormgegeven dat ze op duurzame wijze bijdraagt aan een beter woon- en werkklimaat. Te onderscheiden is de sociale veiligheid voor bewoners en bezoekers van Den Haag –zowel de Hagenaar als de internationale werknemer- die met name betrekking heeft op de openbare ruimte. Voor internationale organisaties speelt daarnaast de beveiliging van personen, van informatie en van gebouwen en objecten. In relatie tot de behoeften van bewoners levert dit vaak een spanning op.

Het gebied van het World Forum is hiervan een voorbeeld. Het gebied is groot van schaal, monofunctioneel, kent veel achterkanten en heeft zichtbare veiligheidsmaatregelen, waardoor het zich letterlijk afkeert

van de omgeving. Bovendien bepaalt de “nieuwkomer” Europol de toegestane activiteiten binnen een ruime straal rondom het gebouw.



Figuur 10:
Een veilige
omgeving?
Links Chinese
ambassade,
rechts Europol

2.5 MARKT VAN INTERNATIONALE ORGANISATIES

In 2010 waren er in Den Haag (en regio) ruim 300 internationale organisaties gevestigd. Sinds 2005 was er een gestage groei van tientallen internationale organisaties. Ook het aantal ambassades is in de afgelopen 8 à 10 jaar met ongeveer twintig toegenomen tot circa honderd. De ontwikkeling van de hoeveelheid organisaties van Vrede en Recht in Den Haag laat zich moeilijk voorspellen. Veel hangt af van de internationale omstandigheden en de lobby door Nederlandse diplomaten. De huisvestingsvraag is daardoor veelal ad hoc en specifieke huisvestingswensen spelen vaak een belangrijke rol. Ieder programma voor Vrede en Recht biedt een kans om de kwantiteit uit te breiden en de kwaliteit te verbeteren.

In onderstaande tabel is de samenstelling van de internationale organisaties in Den Haag samengevat. Om inzichtelijk te krijgen wat (gemiddeld) de ruimtelijke impact is van een organisatie is het aantal banen per organisatie weergegeven. Uit de tabel blijkt dat de intergouvernementele en Europese organisaties de meeste banen bieden. Dit zijn veelal grote organisaties met grote kantoren. Voor de NGO's geldt het tegenovergestelde, hier is sprake van veel kleine organisaties.

Figuur 11:
Werkgelegenheid
binnen internatio-
nale organisaties
(gebaseerd op
Decisio)

TYPE ORGANISATIE	AANTAL ORGA- NISATIES	AANTAL BANEN (ABS)	AANTAL BANEN (%)	AANTAL BANEN PER ORGANISATIE (GEM.)
Intergouverne- menteel / VN	15	3,487	19	232
Europees	26	5,983	33	230
Kennis	16	695	4	43
NGO	116	2,392	13	21
Onderwijs	20	2,163	12	108
Cultuur	6	253	1	42
Ambassades en consulaten	111	3,200	18	29
Totaal	310	18,173	100%	59

Op basis van de bestaande verdeling van internationale organisaties blijkt dat het voor de Internationale Zone in Den Haag van belang is om in een evenwichtige mix van verschillende soorten locaties te kunnen voorzien. Dit houdt in dat er naast een aantal grote kantoorlocaties veel meer aanbod dient te zijn voor kleine organisaties.

2.6 EIGENDOMSITUATIE EN HUUR

Internationale organisaties hebben verschillende manieren waarop hun huisvesting wordt gefinancierd. Een aantal NGO's huurt ruimte van de Rijksgebouwendienst. Ambassades organiseren hun huisvesting in het algemeen zelf. Voor VN- en Europese organisaties is bekend dat de Nederlandse overheid een bijdrage levert, om zo een aantrekkelijke propositie te bieden. Niet bij alle huisvestingsvraagstukken is sprake van een bijdrage van de overheid en wordt de financiering op andere wijze geregeld. Dit geldt met name voor kleinere organisaties, die in groten getale voorkomen. Een clustering van een aantal hiervan in een bedrijfsverzamelgebouw is een oplossingsrichting waarbij op efficiënte wijze een groot aantal organisaties kan worden gehuisvest. Naast interessante clustereffecten is het voordeel, dat op deze wijze ook het eigendom in één hand kan worden gelegd. Dit kan de Rijksgebouwendienst zijn, maar bij de totstandkoming van een dergelijk gebouw kunnen wellicht ook private beleggers een rol spelen.

— CONCLUSIE —

De aanwezigheid van internationale organisaties in Den Haag heeft een lange ontstaansgeschiedenis, die terugvoert tot de middeleeuwen. Het houdt verband met de status van Den Haag als bestuurscentrum en met haar open fysieke structuur. De Internationale Zone manifesteert zich niet alleen als werkmilieu, maar is gemengd met onder andere wonen en recreatie. Deze meervoudige identiteit betekent een kwaliteit, maar conflicteert daarnaast ook op bepaalde punten. Met name veiligheid en de kwaliteit van de openbare ruimte zijn belangrijke aandachtspunten. Overigens is de begrenzing van de Internationale Zone niet hard. Ook buiten deze grenzen vestigen zich internationale organisaties en zoeken internationale werknemers een woonlocatie in de regio.

CON TEXT

Het tweede element rondom stedelijke gebiedsontwikkeling in het schema van Van 't Verlaat, de beleidsmatige en maatschappelijke context, komt in het onderstaande aan bod.

3.1 ONTSTAAN VAN DE INTERNATIONALE ZONE IN ECONOMISCH PERSPECTIEF

FOTO: FLICKR JYPSYGEN

De globalisering heeft ervoor gezorgd dat Den Haag onderdeel is geworden van een complex internationaal krachtenveld, bestaand uit (onderling afhankelijke) internationale organisaties, zoals VN-tribunalen. In de loop der jaren is er in Den Haag een cluster van internationale organisaties ontstaan. Onder een “cluster” wordt verstaan een geografisch nabijgelegen groep van onderling gerelateerde bedrijven en instellingen in een bepaald veld (Bathelt e.a., definitie ontleend aan Porter, 1990). Hoewel de Internationale Zone strikt genomen geen traditioneel economisch cluster is met toeleveranciers, afnemers en dienstverlening binnen dezelfde bedrijfstak zoals Porter omschrijft, is niettemin sprake van een cluster. Het zou kunnen worden gedefinieerd als een kenniscluster op het gebied van Vrede en Recht. De volgende factoren zijn kenmerkend voor dit cluster (o.a. Tordoir, 2005):

— **PADAFHANKELIJKHEID:** de vorming van het cluster grijpt aan op de historische ontwikkeling van de stad: de stad als vergaderplek van de Staten van Holland sinds de 13^e eeuw, de Vredesconferentie van 1899 en het ruimtelijk beslag van de ontwikkeling van Den Haag.

— **RUIMTELIJKE CONCENTRATIE** van internationale organisaties en bedrijven op het vlak van Vrede en Recht.

— Het belang van goede **DIENSTVERLENING**. Ondersteunende dienstverlening waar internationale werknemers en bedrijven gebruik van maken zoals onderwijs, cultuur en zorg, blijkt ook in Den Haag een belangrijke kracht achter de economische groei van de stad.

— Door **CONCURRENTIE** tussen steden ontstaat **SPECIALISATIE**. Sinds lange tijd bevindt Den Haag zich als stad van Vrede en Recht in een concurrentieveld op Europees en wereldniveau.

— **INFRASTRUCTUUR** faciliteert de onderlinge concurrentie tussen steden. De internationale bereikbaarheid van Den Haag blijkt een belangrijke vestigingsplaatsfactor (Decisio, 2010).

— Het ontstaan van **POSITIEVE EXTERNE EFFECTEN** als gevolg van onderlinge nabijheid binnen het cluster. Belangrijke redenen voor internationale organisaties om zich in Den Haag te vestigen zijn het imago van Den Haag als stad van Vrede en Recht, de aanwezigheid van het regeringscentrum, de aanwezigheid van andere internationale organisaties, alsmede de potentiële samenwerkingsmogelijkheden en mogelijkheden tot informatie-uitwisseling.

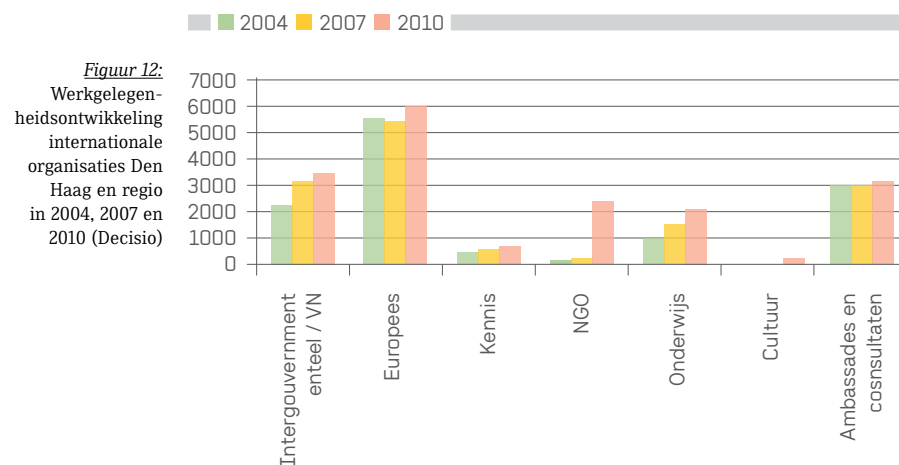
— De stad is onderdeel van **EEN DAILY URBAN SYSTEM (DUS)**: het cluster is onderdeel van een systeem met interacties tussen activiteiten met een gemiddelde reisafstand van 13 kilometer. In Den Haag is een aanzienlijk deel van de werkgelegenheid in de regio gevestigd. Ongeveer een derde deel van de internationale werknemers woont in de regio (Decisio, 2010).

3.2 ECONOMISCHE BETEKENIS VAN INTERNATIONALE ORGANISATIES IN DEN HAAG

In opdracht van de gemeente is in 2010 de werkgelegenheid binnen intergouvernementele verdragsorganisaties, NGO's, ambassades, consulates en kennisinstituten onderzocht. Internationale bedrijven zijn hierbij niet inbegrepen. Vergelijking met eerdere onderzoeken uit 2005 en 2008 maakt de ontwikkeling inzichtelijk.

DIRECTE WERKGELEGENHEID

De afgelopen 6 jaar is een aanzienlijke werkgelegenheidsgroei in de Internationale Zone te zien geweest. In 2010 waren er in totaal 199 internationale organisaties en 111 ambassades en consulates bekend in Den Haag en regio, met 18.173 banen (vergelijk 2007: 14.000 banen en 2005: 12.000 banen). De stijging ten opzichte van 2007 is voor 30% te verklaren uit de groei van organisaties die destijds al in Den Haag gevestigd waren. De overige 70% betreft dus nieuw gevestigde organisaties.



Van de totale directe werkgelegenheid is 68% toe te rekenen aan organisaties die in de gemeente Den Haag zijn gevestigd, 32% aan organisaties in de regio Den Haag. Bijna de helft (48%) van de werknemers bij internationale organisaties woont in Den Haag en 32% woont in de regio Den Haag. Ongeveer 39% van de banen (7.200) wordt ingevuld door Nederlanders en 61% door internationale werknemers (10.800). Van de internationale werknemers is 70% hoogopgeleid. Van de Nederlandse werknemers is 56% hoogopgeleid. Ruim 1/3 van de 18.000 banen is weggelegd voor middelbaar en laagopgeleide mensen.

INDIRECTE WERKGELEGENHEID

De indirecte werkgelegenheid dankzij internationale organisaties bedroeg in 2010 17.000 banen. Deze komen voort uit bestedingen door internationale organisaties (10.000 banen, waarvan 4.000 in de stad Den Haag) en door hun werknemers (7.000 banen, waarvan 3.000 in de stad Den Haag). Hierbij gaat het om uitgaven aan consumptiegoederen (ondersteunende dienstverlening en MKB), zoals de kapper en schoonmaker. In bedragen gaat het om € 1,3 mld bestedingen door internationale organisaties en € 700 mld door hun werknemers. Ondanks het feit dat het hier niet gaat om een concentratie van hoofdkantoren van multinationals, is het effect dat Sassen beschrijft in haar boek 'Global Cities' in enige mate zichtbaar: de ontwikkeling van de Internationale Zone geeft een werkgelegenheidsimpuls die zich zowel aan de bovenkant als aan de onderkant van de arbeidsmarkt manifesteert.

ONDERWIJS

Den Haag heeft een goede reputatie op het gebied van onderwijsaanbod voor internationale werknemers en hun kinderen. Verdere verbetering wordt geboden door de vestiging van een Europese school in Den Haag in 2012. Hiervoor is onlangs een convenant getekend. Daarnaast wordt het onderwijs thematisch versterkt. Sinds 1 januari 2011 is in Den Haag de juridische faculteit Campus Den Haag van de Universiteit Leiden gevestigd. Binnen deze nevenvestiging biedt de Universiteit Leiden bepaalde academische opleidingen aan op het gebied van de rechtsgeleerdheid, politicologie en bestuurskunde. Met deze vestiging is het cluster van Vrede en Recht inhoudelijk versterkt.

3.3 SOCIAAL-CULTURELE ASPECTEN IN DE INTERNATIONALE ZONE DEN HAAG

Uit onderzoek is gebleken dat internationale werknemers met name de veiligheid van de leefomgeving en het onderwijsaanbod waarderen. Voor internationale organisaties zijn daarnaast de volgende sociaal-culturele aspecten van belang: het internationaal karakter van de stad, het aanbod van winkels en restaurants, culturele voorzieningen op hoog niveau, de veeltaligheid van de Nederlander en de kleinschaligheid en verwevenheid van functies (ICP, Nota Be Our Guests).

Uit gesprekken met stakeholders blijkt dat de autochtone Hagenaar soms ervaart dat de druk op de woonwijken te hoog wordt als gevolg van de vestiging van internationale organisaties. Het gaat dan zowel om de vestiging van de organisatie zelf, als om de komst van internationale werknemers naar de wijk, waarvan een deel door de korte verblijfsduur in Den Haag niet integreert.

De tegenstelling die zich hier voordoet is die tussen de “space of flows” en de “space of places” in de duale stad, zoals Castells die benoemt (Fransen, De Jonge, Hobma, Wigmans, 2011). De internationale werknemers zijn onderdeel van een mondiaal systeem waarin de space of flows zich manifesteert; de lokale bevolking is onderdeel van de “space of places”, waarin de identiteit van de plek tot uiting komt.

3.4 POLITIEKE EN BELEIDSMATIGE CONTEXT

NATIONAAL NIVEAU

Het Nederlandse kabinet formuleert een Gastlandbeleid. Dit beleid is gericht op het binnenhalen en huisvesten van internationale organisaties en het reageren op mogelijkheden die zich voordoen, waarbij een specifieke plaats is ingeruimd voor Den Haag als internationale stad van Vrede en Recht. Belangen die hiermee vanuit de landelijke politiek gemoeid zijn, zijn werkgelegenheid, kennis, het imago van Nederland en de verwezenlijking van strategische beleidsdoelstellingen.

Ook het ministerie van ELI formuleert de ambitie van Den Haag als hoofdstad van Vrede en Recht, binnen een beleidsvoornemen waarin negen topsectoren worden benoemd. Deze sectoren werken samen in een taskforce voor het aantrekken van hoofdkantoren van internationale

bedrijven (Ministerie van ELI, factsheet kernpunten bedrijfsleven, brief 13 september 2011).

In de Ontwerp-Structuurvisie Infrastructuur en Ruimte van het Ministerie van I&M (2011) wordt verder Den Haag als stad van internationaal recht, vrede en veiligheid genoemd als een van pijlers van de economie in de Zuidvleugel, waar het vestigingsklimaat moet worden verbeterd. Dit wordt gezien als een opgave van nationaal belang.

REGIONAAL NIVEAU

In regionaal verband wordt geen specifiek beleid gevoerd voor de Internationale Zone. Wel is de intensievere samenwerking tussen de regio's Den Haag en Rotterdam van belang in het kader van de Metropoolregio. Het doel hiervan is het beter positioneren van de beide regio's in het internationale krachtenveld. In Zuidvleugelverband heeft Den Haag een succesvolle lobby richting rijk gevoerd. Zo zijn in het kader van Randstad Urgent middelen toegekend om de bereikbaarheid en kwaliteit van de leefomgeving te verbeteren.

GEMEENTELIJK NIVEAU

De Gemeente Den Haag heeft in 2005 de Structuurvisie Den Haag 2020 (Wêreldstad aan Zee) vastgesteld. Hierin is de ambitie verwoord om de Internationale Zone en de aantrekkelijkheid van Den Haag verder te vergroten, o.a. door verbetering van de openbare ruimte, groene kwaliteiten en het bieden van ruimte voor wonen en internationale organisaties. Aangegeven is dat deze ambitie nader uitgewerkt moet worden in een Masterplan, als fysieke vertaling van de ambitie. Als eerste stap hiertoe is de Nota van Uitgangspunten Internationale Zone vastgesteld (2009).

— CONCLUSIE —

De concentratie van internationale organisaties in de Internationale Zone Den Haag heeft veel kenmerken van een cluster. Het economisch en politiek belang van dit cluster is groot. Dit komt tot uiting in het beleid op zowel nationaal als gemeentelijk niveau. Het gemeentelijk beleid ten aanzien van de Internationale Zone is (nog) geen weerspiegeling van de complexiteit van het cluster. Het concentreert zich met name op de ruimtelijke inpassing van huisvestingsvraagstukken en het verbeteren van de openbare ruimte. Belangrijk sturingsvraagstuk is echter ook hoe om te gaan met de complexiteit van clustervorming en de veelheid aan actoren die daarbij betrokken zijn. Het volgende hoofdstuk, actoren en middelen, gaat nader op dit laatste vraagstuk in.



— ACTO REN & MID DELEN —

In het schematisch overzicht van stedelijke gebiedsontwikkeling onderkent Van 't Verlaat vervolgens de elementen actoren en middelen. In dit hoofdstuk behandelen wij deze twee elementen gelijktijdig. De reden hiervoor is, dat de beschikbare middelen veelal aan actoren gekoppeld zijn en daarom tegelijkertijd kunnen worden besproken.

4.1 ACTOREN EN HET NETWERK

Het huisvestingsproces van internationale organisaties in de Internationale Zone Den Haag is een proces waarbij actoren op veel verschillende schaalniveaus betrokken zijn. De actoren- en netwerkanalyse in bijlage 1 geeft inzicht in de veelheid aan betrokken actoren en hun relatie tot de Internationale Zone, op welk schaalniveau zij actief zijn, wat hun doelen en belangen zijn, wat hun rol en positie is en over welke middelen zij beschikken. Onze analyse heeft een omvangrijke lijst met actoren opgeleverd die, elk vanuit hun eigen positie, belang en middelen, een rol spelen bij het huisvestingsvraagstuk. De interviews met een zestal actoren in het netwerk hebben belangrijke input geleverd voor deze paragraaf.¹ In onze analyse onderscheiden wij in het huisvestingsproces actoren op zes schaalniveaus.

HET MONDIALE SCHAALNIVEAU

Binnen deze categorie onderscheiden wij internationale organisaties op het gebied van Vrede en Recht, vaak onderdeel van de Verenigde Naties. Hiervan zijn er diverse binnen Den Haag gevestigd, zoals het Internationaal Gerechtshof in het Vredespaleis en het International Criminal Court dat nieuwe huisvesting krijgt op het terrein van de Alexanderkazerne. Daarnaast zijn er organisaties van dit type die (nog) niet in Den Haag gevestigd zijn en eventueel belangstelling en middelen hebben dat te gaan doen. Andere actoren op mondiale schaal zijn ambassades, NGO's en internationale bedrijven.

HET EUROPESE SCHAALNIVEAU

Op Europese schaal onderkennen wij enerzijds organisaties op het terrein van Vrede en Recht, zoals Eurojust, dat de georganiseerde misdaad binnen Europa bestrijdt.

Anderzijds zijn er de Europese steden, te onderscheiden als actor vanwege hun concurrerende invloed op de vestigingsplaatskeuzen van internationale organisaties. Veel in Den Haag gehuisveste organisaties geven aan ook een andere locatie te hebben overwogen. Met name Brussel, Luxemburg en Genève worden relatief vaak genoemd (Decisio, 2010). Ook Bonn en Wenen spelen een rol als vestigingsplaats voor

¹ Rijksgebouwendienst, Bureau Internationale Zaken Gemeente Den Haag, ICP/THIS, TCN/World Forum Congres Centrum, Eurojust

internationale organisaties. Al deze steden hebben hun specifieke kwaliteiten. In onze vergelijking zijn met name Luxemburg en Wenen naar voren gekomen als belangrijke concurrenten (zie kader). Beiden hebben de ambitie groot en onderscheidend te worden en werken actief aan een goed gastheerschap. Voor Den Haag is dat enerzijds een bedreiging, anderzijds kunnen deze steden een voorbeeldfunctie vervullen door hun wervend beleid en een uitkiende branding.

— CONCLUSIE INTERNATIONALE VERGELIJKING —

De belangrijkste concurrenten van Den Haag als stad van Vrede en Recht zijn Wenen en Luxemburg. Deze steden profileren zich het meest in hetzelfde marktsegment van internationale organisaties. Daarbij gaat het in Wenen met name om een clustering van VN-organisaties, in Luxemburg van Europese organisaties. De kracht van Den Haag is dat er zowel VN- als Europese organisaties zijn gevestigd. Wenen en Luxemburg hebben beide een internationale zone, waarbinnen een groot deel van de organisaties is gehuisvest. Kenmerkend voor deze gebieden is dat ze beide in een apart deel van de stad liggen. Ze zijn ruim van opzet waardoor aan de veiligheidseisen kan worden voldaan. Ook de bereikbaarheid is van zeer hoge kwaliteit. Het 'dedicated' karakter van de internationale zones in Wenen en Luxemburg leidt tot praktische en ruimtelijke voordelen, waarvoor de nieuw te ontwikkelen locaties in Den Haag lering uit kan worden getrokken. Ten opzichte van de Internationale Zone Den Haag ontbreekt in Wenen en Luxemburg de menging met onder andere de functie wonen, waaraan Den Haag zijn "dorpse" karakter ontleent.

In bijlage 2 "internationale vergelijking" is een uitgebreide beschrijving van de steden Bonn, Genève, Wenen, Brussel en Luxemburg opgenomen.

HET NATIONALE SCHAALNIVEAU

Op dit niveau zijn de relevante actoren de Ministerraad, die besluit of de vestiging van een organisatie al dan niet plaatsvindt. Zij wordt hiervoor geadviseerd door de ambtelijke Stuurgroep Nederland Gastland (SNG), waarin de gemeente Den Haag is vertegenwoordigd door haar gemeentesecretaris. Ook is er een Kandidaturenoverleg waarin alle departemen

ten zijn vertegenwoordigd en dat kandidaten voor werving voordraagt. De gemeente Den Haag is agendalid. De Ministeries van Buitenlandse Zaken, Justitie en I&M nemen deel in het lobbycircuit, sturen beleidsmatig en stellen middelen beschikbaar. Ook de Rijksgebouwendienst speelt een belangrijke rol als facilitator en projectontwikkelaar.

HET REGIONALE SCHAALNIVEAU

Op dit niveau zijn omliggende gemeenten te noemen als woonmilieus voor internationale werknemers. Daarnaast zijn er regionale samenwerkingsvormen zoals de Metropoolregio, de recent aangekondigde intensivering van de samenwerking tussen de Rotterdamse en Haagse regio's. In het programma "Randstad Urgent" is Den Haag dankzij een krachtige lobby er in 2009 in geslaagd € 21,8 mln uit het Nota Ruimtebudget beschikbaar te krijgen voor de revitalisering van het World Forum Gebied. Een daadwerkelijke samenwerking of overkoepelend beleid tussen de gemeente Den Haag en haar buurgemeenten bij het aantrekken en huisvesten van internationale organisaties is er niet. Een gezamenlijke procesmatige benadering van het huisvestingsvraagstuk van internationale organisaties, waarbij buurgemeenten elkaar versterken, kan de kansen op succes vergroten. Naar analogie met het bedrijfsleven zouden buurgemeenten coöpetitief kunnen opereren, dat wil zeggen concurrerend en samenwerkend tegelijkertijd (Teisman, 2001).

HET NIVEAU VAN DE INTERNATIONALE ZONE DEN HAAG

Belangrijkste actor op dit niveau is de gemeente Den Haag, met haar bestuurlijke en ambtelijke organen en diensten. Van bijzonder belang voor internationale organisaties is de rol van de burgemeester als bewindsvoerder, gezicht namens de gemeente en belangrijk lobbyist. De Dienst Stedelijke Ontwikkeling is bepalend voor het ruimtelijk beleid en de afstemming hiervan op lokaal niveau. Het Bureau Internationale Zaken maakt het internationale beleid voor de gemeente Den Haag en is daarnaast aanspreekpunt voor organisaties en hun individuele werknemers. Tot slot is een belangrijke groep actoren op dit niveau de bewoner en kiezer binnen de Internationale Zone, van zowel Nederlandse als buitenlandse afkomst. De laatste hebben een aantal netwerken tot hun beschikking, zoals het International Community Platform (ICP) en The Hague International Spirit (THIS). De bewonersgroep is geen homogene groep en is veelal niet georganiseerd. Sommige bewoners geven

aan geen voordeel te zien in de Internationale Zone en vragen vooral aandacht voor het voorkomen van overlast. Zij maken bezwaar tegen bouwhoogtes, overlast, de geringe betrokkenheid bij de buurt van hun internationale burens, of hebben een algemene weerstand tegen verandering.

4.2 MIDDELEN

In de actorenmatrix is per actor aangegeven over welk typen middelen hij beschikt. Hierbij is een onderscheid gemaakt in financiën, beleid, wet- & regelgeving en communicatie/lobby.

Partijen die beschikken over geld (financiële garantstelling voor huisvesting) zijn de ministeries. Het ministerie van I&M beschikt over middelen voor infrastructuurverbetering, gekoppeld aan nationaal beleid. De RGD heeft een omvangrijke vastgoedportefeuille, waarbinnen deels sprake is van leegstand. Het ministerie van Financiën en Defensie kunnen interessante spelers zijn vanwege hun grond- en vastgoedposities. De Gemeente Den Haag beschikt over middelen voor aanleg en verbetering van de openbare ruimte, maar ook voor internationale profilering/citymarketing. De internationale organisaties zelf beschikken ook (in mindere of mindere mate) over financiële middelen voor huisvesting. Tot slot zijn de private grond- en vastgoedeigenaren in de Internationale Zone van belang. Zij verhuren aan internationale organisaties of beschikken over (mogelijk) interessante vastgoed- en grondposities op strategische plekken (bijvoorbeeld TCN).

De overheidspartijen zetten via (ruimtelijk) beleid, wet- en regelgeving in op de ontwikkeling van de Internationale Zone Den Haag. Het gaat hierbij om het nationale Gastlandbeleid gericht op versterking van het cluster en het ruimtelijk-economisch beleid op nationaal, regionaal en lokaal schaalniveau. Via bestemmingsplannen en vergunningverlening benut de gemeente haar wettelijk instrumentarium. De lokale bevolking beschikt over wettelijke mogelijkheden voor bezwaar en beroep.

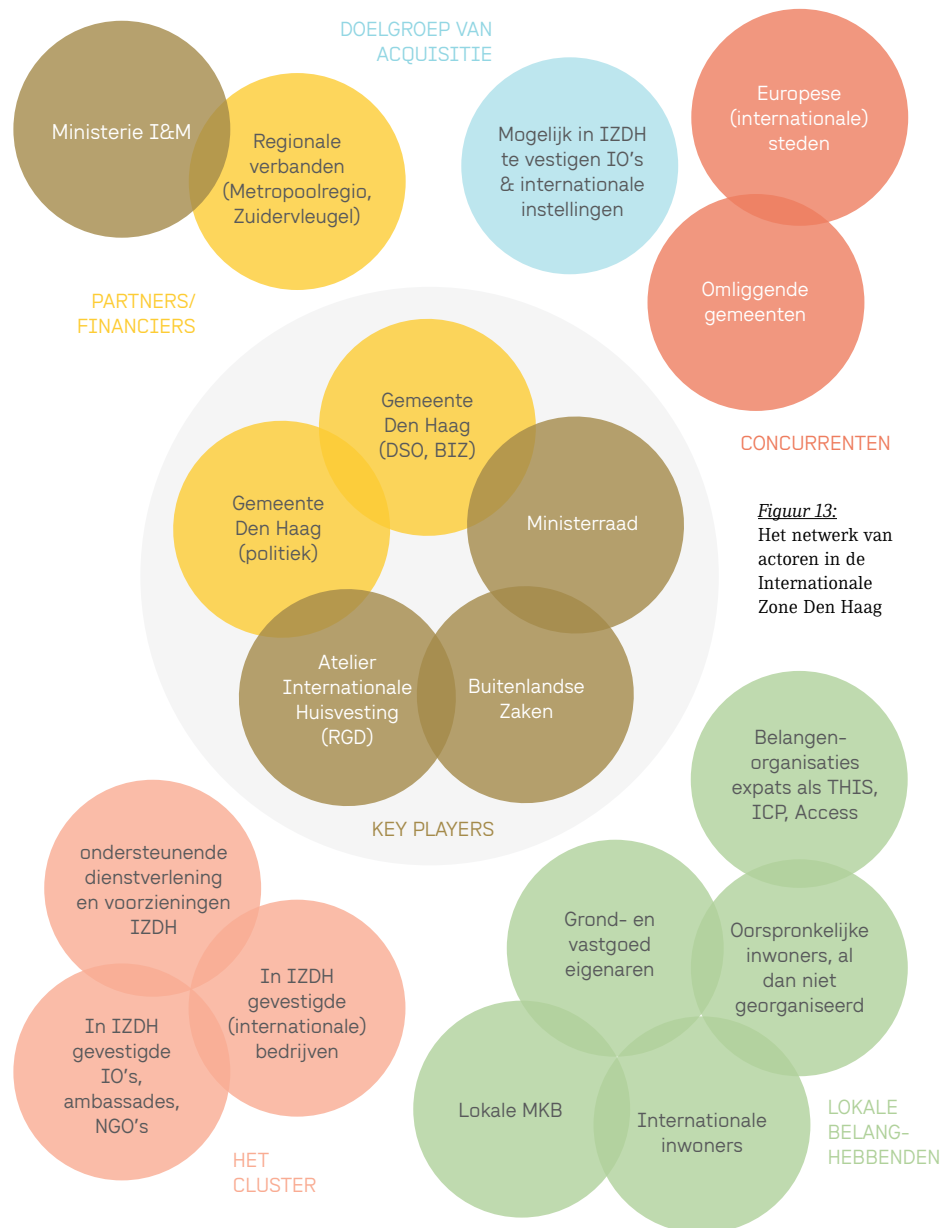
Het communicatie- en lobbyinstrumentarium wordt ingezet op lokale schaal door maatschappelijke organisaties als ICP, THIS en Access (gericht op het belang van de expats) en door bewonersorganisaties (gericht op het belang van de Hagenaar). Zowel op het gemeentelijke niveau (via de burgemeester) als op het nationale schaalniveau (via de minister van Buitenlandse Zaken) speelt de lobby een belangrijke rol in het acquireren van internationale organisaties naar Den Haag.

4.3 CATEGORIEËN ACTOREN EN HUN ONDERLINGE RELATIES

In de Internationale Zone is sprake van een vraagstuk met veel inhoudelijke issues (bereikbaarheid, kwaliteit leefomgeving, groen, veiligheid, etc.), er is een grote variëteit aan actoren en het vraagstuk speelt op verschillende schaalniveaus, die verbonden moeten worden. Dit maakt de besluitvorming in de Internationale Zone complex. Er is met andere woorden sprake van een “governance network” (Klijn, 2010). Het netwerk bestaat uit een web aan relaties tussen overheden, bedrijven en maatschappelijke actoren, waarbinnen publieke beleidsvorming en –implementatie plaatsvindt. De actoren onderhouden bepaalde relaties, zoals in de vorige paragraaf beschreven. In het “governance network” onderhandelen de betrokken actoren met elkaar en dat leidt tot complexe processen. Tordoir benoemt de overgang van *government* naar *governance*, waarbij het bij governance gaat om coalitievorming tussen partijen en schakelen tussen schaalniveaus.

Wij onderscheiden de volgende categorieën actoren in het “governance network” rondom de Internationale Zone (figuur 13):

- **DE GEMEENTE DEN HAAG ALS CENTRALE ACTOR** in de ruimtelijke ontwikkeling, en als samenwerkingspartner met actoren op andere schaalniveaus (geel).
- **BEPALENDE SPELERS OP HET HOGERE SCHAALNIVEAU**, zoals het ministerie van Buitenlandse Zaken en de Rijksgebouwendienst (bruin).
- **DE REEDS GEVESTIGDE INTERNATIONALE ORGANISATIES**, NGO's, ambassades en bedrijven, tezamen het economisch cluster “Internationale Zone” (roze).
- **LOKALE BELANGHEBBENDEN** (bewoners en ondernemers) in de Internationale Zone (groen).
- **DE CONCURRENTEN VAN DE INTERNATIONALE ZONE**: andere Europese steden, maar ook gemeenten in de regio die, indien niet goed afgestemd met Den Haag, concurreren door het aantrekken van organisaties en/of hun werknemers als bewoner (rood).
- **ORGANISATIES OP HET VLAK VAN VREDE EN RECHT**: de doelgroep van acquisitie (blauw).



— CONCLUSIE —

In het cluster van de Internationale Zone is een groot aantal actoren op diverse schaalniveaus actief. Hun relaties en invloed door middel van de inzet van middelen zijn complex.

Figuur 13:
Het netwerk van actoren in de Internationale Zone Den Haag



SWOT

Naar aanleiding van de analyse aan de hand van de elementen van gebiedsontwikkeling, zoals beschreven in hoofdstuk 2, 3 en 4, is een sterkte-zwakte analyse uitgevoerd. Aanvankelijk worden bevindingen beschreven, die vervolgens systematisch met elkaar in verband worden gebracht in een confrontatiematrix. Dit levert een kwalitatief inzicht in de aspecten waarin Den Haag zich kan versterken.

5.1 SWOT

De sterkte-zwakte analyse of SWOT is uitgevoerd naar aanleiding van interviews met sleutelfiguren en bronnenonderzoek (zie colofon en literatuurlijst).

In deze analyse zijn de sterke en zwakke kanten van toepassing op de actor waarop de analyse wordt uitgevoerd. De focus is daarmee intern gericht. Deze interne aspecten hebben met name betrekking op het organiserend vermogen zoals dat wordt beschreven in paragraaf 7.3. Bij de kansen en bedreigingen is de focus extern gericht; er wordt gekeken naar de elementen in de buitenwereld waarin de actor opereert. Vertaald naar de Internationale Zone Den Haag betekent dit dat de sterke en zwakke kanten van de gemeente Den Haag worden benoemd en vervolgens ingezet kunnen worden om de externe kansen en bedreigingen te benutten of af te wenden.

5.2 STERKTES

Uit de analyse van de politieke en beleidsmatige context is gebleken dat Den Haag sterk is in het lobbytraject om de Internationale Zone op de politieke agenda te krijgen. Dit heeft ervoor gezorgd dat er diverse middelen op diverse schaalniveaus voorhanden zijn. Ook is er contact met andere keyplayers over de ontwikkelingen van deze zone, zoals in de actorenanalyse aan bod is gekomen. Daarnaast heeft de gemeente Den Haag een projectmanager beschikbaar voor de Internationale Zone en is er budget voor de inrichting van het openbaar gebied. Door de lobby van de gemeente Den Haag maakt zij onderdeel uit van de Stuurgroep Nederland Gastland (SNG) en is zij agendalid van het Kandidaturenoverleg op nationaal niveau (zie paragraaf 4.1). Hierdoor kan Den Haag in een vroeg stadium anticiperen op de mogelijke komst van een internationale organisatie.

Het organiserend vermogen van Den Haag is een sterk onderdeel dat kan worden benut om kansen aan te grijpen en bedreigingen af te weren.

5.3 ZWAKTES

Uit interviews is gebleken dat de afstemming van de komst van een internationale organisatie met bewoners en instanties als onvoldoende wordt ervaren. De inzet van gemeente richt zich daarbij met name op de ruimtelijke aspecten en minder op de sociale aspecten. De spanning tussen de door Castells onderscheiden “space of flows” en de “space of places” wordt door verschillende organisaties ervaren en is ook zichtbaar in het gebied (WRR 2002).

Samenwerking met omliggende gemeenten is beperkt aanwezig. De regionale schaal waarop de vestiging van internationale organisaties plaatsvindt, beschouwt men eerder als onderlinge concurrentie dan als samenwerking. Het Daily Urban System van de internationale werknemers is echter wel degelijk groter dan alleen de Internationale Zone. Daarnaast is er geen sprake van een sturende, integrale visie op de Internationale Zone, waardoor het vestigen van organisaties lastig is en soms ad hoc plaatsvindt. Er ontbreekt een ruimtelijke strategie in het verlengde van een dergelijke visie, waardoor partijen niet gericht naar een bepaalde locatie worden geleid.

Tot slot heeft Den Haag beperkte financiële middelen voor strategische verwervingen in het gebied. Hierdoor is strategische aan- en verkoop van gronden niet of nauwelijks mogelijk. Het inspelen op wensen van nieuwe organisaties is daarom lastig.

5.4 KANSEN

Uit de analyses is gebleken dat het gebied zeer kansrijk is. Dit mede vanwege de historie, ecologie, ligging en fysieke kenmerken zoals beschreven in hoofdstuk 2. Deze waarden zijn sterk verankerd in het DNA van de Internationale Zone en vormen met het hoge voorzieningenniveau een kwalitatief hoogwaardig gebied. De verwevenheid van doelgroepen, functies en kwaliteiten in de Internationale Zone is bovendien een kans voor Den Haag om zich te onderscheiden van andere steden.

Een andere kans komt voort uit het gegeven dat Den Haag de regeringsstad van Nederland is. Den Haag oefent daarmee aantrekkingskracht uit op tal van internationale organisaties. Hierdoor is er sprake van clusterforming, hetgeen de vestigingskeuzes van internationale organisaties positief beïnvloedt.

Uit de analyse naar de economische betekenis van internationale organisaties is gebleken dat deze groep organisaties veel directe en indirecte werkgelegenheid met zich meebrengt. Ook in regionaal verband zijn er gemeenten die gebaat zijn bij de aanwezigheid van het cluster. Om de regionale samenhang te versterken kan Den Haag beter samenwerken met de functionele regio, waardoor problemen ten aanzien van huisvesting in regionaal verband opgelost kunnen worden.

Binnen de Internationale Zone zijn nog diverse locaties geschikt voor nieuwe ontwikkelingen. Daarnaast is vanuit het oogpunt van de internationale werknemer de bereikbaarheid van de Internationale Zone goed.

5.5 BEDREIGINGEN

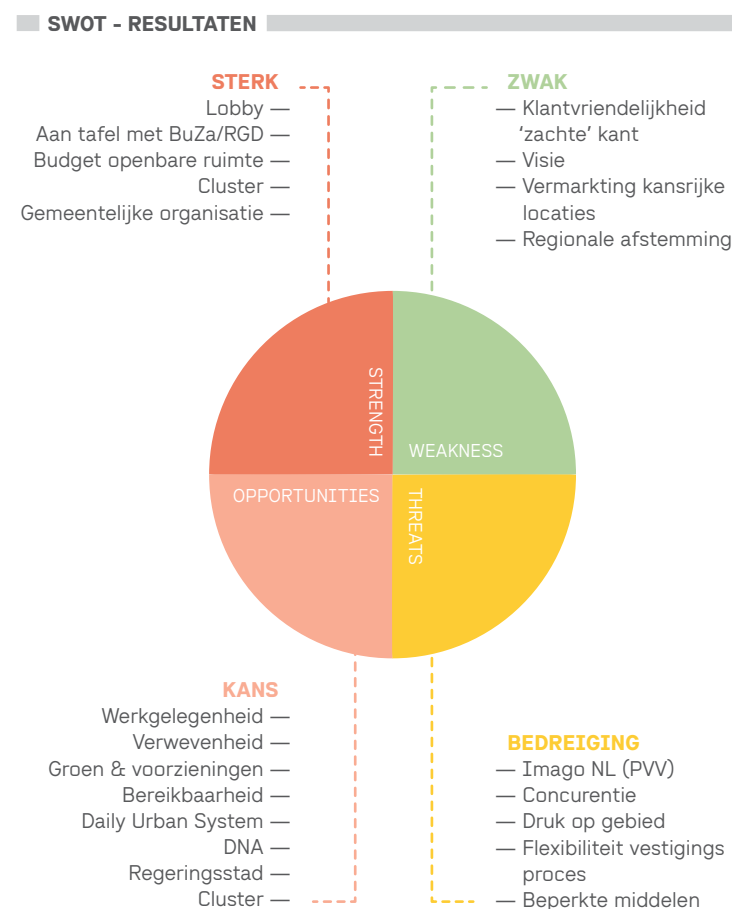
Uit de interviews is gebleken dat het huidige politieke klimaat in Nederland met de opkomst van de PVV door diverse actoren wordt beschouwd als een bedreiging voor de aantrekkelijkheid van Den Haag als vestigingsstad voor internationale partijen.

Een andere bedreiging is het vestigingsproces. Uit interviews is gebleken dat organisaties vaak verschil ervaren tussen het moment dat zij nog niet voor Nederland hebben gekozen en het moment dat er wel gekozen is. Dit gevoel ontstaat doordat op nationaal niveau vaak positieve beelden worden geschetst. Als men daadwerkelijk een vestigingslocatie in Den Haag moet vinden blijkt men soms te stuiten op barrières en onoverkomelijkheden. Belanghebbenden vinden het proces lang duren. Uit de internationale vergelijking is gebleken dat andere landen soms ver kunnen gaan in flexibiliteit als het gaat om grondkosten, vestigingslocaties etc.

Op lokaal niveau doet zich ook een aantal bedreigingen voor. De groei van Internationale Zone zorgt voor druk op de bestaande omgeving. Deels door alle veiligheidsaspecten die voor bepaalde organisaties gelden (zie het onderdeel veiligheid in paragraaf 2.4), maar deels ook door het verdwijnen van de woonfunctie. Juist de verwevenheid is wat internationale werknemers en lokale bewoners aanspreekt. Een te grote druk op het gebied kan leiden tot een toename aan negatieve bijeffecten.

5.6 CONFRONTATIEMATRIX

Door de sterktes en de zwaktes van de gemeente Den Haag (intern) tegenover de kansen en bedreigingen (extern) te zetten kan worden vastgesteld hoe deze aspecten kunnen worden benut om de Internationale Zone te versterken. Op de volgende pagina's zijn de vragen geformuleerd die uit de confrontatiematrix naar voren zijn gekomen.



Figuur 14:
SWOT: uitkomsten
werksessie
projectgroep

— STERKTES EN KANSEN —

— **OP WELKE WIJZE** kan de gemeente Den Haag de kansrijke plekken in de Internationale Zone ontwikkelen om de aantrekkelijkheid van het cluster verder te versterken, zodat het een meerwaarde voor de omgeving oplevert?

— **WAT KAN** de gemeente Den Haag doen om het DNA van de Internationale Zone (de positieve omgevingskenmerken) te handhaven, te versterken en onder de aandacht te brengen?

— **OP WELKE WIJZE** kan Den Haag haar positie als regeringsstad meer benutten in haar wervingsbeleid jegens internationale organisaties?

— **OP WELKE WIJZE** kan de gemeente Den Haag op regionaal niveau samenwerking zoeken, om de woonkwaliteit en de economische kwaliteit verder te versterken?

— STERKTES EN BEDREIGINGEN —

— **HOE KAN** de gemeente Den Haag internationaal een sterk imago van zichzelf en van Nederland neerzetten, als tegenhanger van de negatieve beeldvorming omtrent het huidige politieke klimaat?

— **HOE KAN** de gemeente Den Haag internationale organisaties zodanig begeleiden dat zij zich welkom voelen in Nederland, om daarmee het negatieve beeld van Nederland dat in het buitenland ontstaat om te buigen in een beter imago?

— **HOE KAN** Den Haag het vestigingsproces zodanig wijzigen dat het concurrerend is met andere Europese steden die internationale organisaties willen huisvesten, zodat organisaties niet om die reden uitwijken naar andere landen?

— ZWAKTES EN KANSEN —

— HOE KAN Den Haag de lokale bewoners en organisaties beter betrekken bij de ontwikkeling van een visie op de Internationale Zone, zodat de kansen van de verschillende ontwikkellocaties beter worden benut en het draagvlak groter is?

— OP WELKE WIJZE kan de gemeente Den Haag zijn visie en marketingstrategie beter ontwikkelen en kenbaar maken, zodat de krachtige kenmerken als het occupatiepatroon, de clustervorming en de economische betekenis van het gebied breder worden gedragen en de ontwikkellocaties beter benut kunnen worden?

— ZWAKTES EN BEDREIGINGEN —

— HOE KAN Den Haag de bewoners van de Internationale Zone zodanig betrekken dat zij de verdere ontwikkeling van de Internationale Zone positief waarderen en ondersteunen?

— OP WELKE WIJZE kan Den Haag op regionaal niveau samenwerking zoeken en daarmee de potentiële vestigingslocaties voor internationale organisaties vergroten, waardoor deze organisaties sneller tot vestiging over kunnen gaan?

— HOE KAN het organiserend vermogen van Den Haag worden ingezet om extra middelen te creëren voor het strategisch aan- en verkopen van gronden en/of gebouwen, zodat flexibeler kan worden ingespeeld op de komst van nieuwe internationale organisaties?

— CONCLUSIE —

De SWOT-analyse vormt het schakelpunt tussen de analyse en de vorming van een visie en ambitie. Met deze vragen denken wij een aantal wezenlijke en voor het vervolg richtinggevende vraagstukken omtrent het gemeentelijk beleid ten aanzien van de Internationale Zone te hebben geformuleerd. De veelheid van vragen duidt op de wenselijkheid van een beleid waarin aandacht is voor de wensen en behoeften van alle betrokken actoren. Er is dus een noodzaak tot een integraal beleid vanuit een integrale visie en strategie, om daarmee tot een gerichte planvorming voor de Internationale Zone te komen.

DILEMMA'S & URGENTIE

De elementen van stedelijke gebiedsontwikkeling die voor Den Haag in het voorgaande zijn onderscheiden, vormen tezamen met de SWOT een instrument om te komen tot de formulering van een visie en een ambitie, als onderlegger voor een succesvolle gebiedsontwikkeling. De onderscheiden belangen en invloeden van de diverse actoren hebben wel een aantal dilemma's aan het licht gebracht. Deze worden in het onderstaande besproken. Ook wordt per dilemma als antwoord een aanzet tot een strategische keuze aangedragen. Vervolgens wordt stilgestaan bij het vraagstuk van urgentie: zonder urgentie is een succesvolle strategische gebiedsontwikkeling niet mogelijk.

6.1 DILEMMA'S

— DILEMMA:

GEMEENTE LOKALE SPELER VERSUS SCHAALNIVEAU INTERNATIONALE ORGANISATIES

Den Haag is een lokale speler en heeft voor een belangrijk deel als doel om de belangen van haar lokale bewoners te behartigen. De invloed van de gemeente is hierdoor met name zichtbaar op de lokale schaal. Het vraagstuk van de vestiging van internationale organisaties in Nederland speelt zich echter grotendeels af op een ander schaalniveau (Europees, wereld), waarin de gemeente Den Haag geen gelijkwaardige partner is. Bovendien is bij de vestiging van een internationale organisatie het lokale belang niet altijd direct zichtbaar.

— KEUZE:

LOKALE STRATEGIE HEEFT PRIORITEIT

Leg de prioriteit daar waar de meeste potentie ligt en beleidsinspanningen effectief zijn. Op het lokale niveau liggen de grootste kansen op succes, overigens zonder dat de belangen en krachten op het internationale schaalniveau uit het oog worden verloren. Een succesvolle lokale strategie zal de slagingskansen op het hogere (internationale) niveau versterken. Een van de belangrijkste uitdagingen is de lokale bevolking te laten zien hoe zij kan profiteren van de Internationale Zone.

— DILEMMA:

HET EI VERSUS DE OMELET

De gemeente Den Haag heeft de Internationale Zone gedefinieerd als het eivormige gebied tussen de kust en de binnenstad en heeft zo een begrenzing van het gebied aangegeven. De vraag is of dit de meest logische begrenzing is. Er zijn organisaties waarvoor het ei minder van belang is en een vestiging elders in de stad of regio, de omelet, overwogen kan worden.

— KEUZE:

HET EI VORMT HET KERNGEBIED

Een ontwikkelingsstrategie bevat als belangrijke component een ruimtelijke visie en beleid. Deze zouden zich primair moeten richten op het ei, mede omdat bij een grotere gebiedsdefinitie de scherpste in doelstellingen en de effectiviteit van middelen aan kracht inboeten. Dit sluit niet uit dat de kansen buiten het ei blijvend moeten worden gevolgd,

waar het gaat om bijvoorbeeld samenwerking op regionaal niveau, het honoreren van huisvestingsvraagstukken buiten het ei, of het creëren van aantrekkelijke woonmilieus.

— **DILEMMA:**

WENS VOOR NIEUWBOUW VERSUS LEEGSTAANDE PANDEN

Voor recente vestigers in de Internationale Zone is of wordt nieuwbouw gerealiseerd, onder meer voor Interpol en Eurojust. Dit terwijl er in de zone ook diverse panden leegstaan. Aan Eurojust zijn in het biedingsproces wel bestaande panden aangeboden, maar deze panden zijn vanuit de vragende partij niet geschikt bevonden. Uit het oogpunt van veiligheidsoverwegingen en functionaliteit zijn bestaande gebouwen soms moeilijk geschikt te maken voor nieuw te vestigen organisaties. Vergelijkbaar met de huidige “reguliere” kantorenmarkt bestaat ook voor internationale organisaties een spanningsveld tussen de wens tot nieuwbouw en het herbenutten van leegstaande panden.

— **KEUZE:**

BEGIN MET ZOEKEN IN HET RUIMTELIJK CLUSTER

Bij een ruimtelijk plaatsingsbeleid en het aanwijzen van clusters zou dit voor een locatiekeuze het eerste criterium moeten zijn. Vervolgens kan met het oog op effectief ruimtegebruik, duurzaamheid en het benutten van maatschappelijk kapitaal binnen een cluster worden bekeken of bestaand vastgoed kan worden ingezet. Dit uitgangspunt zou niet rigide moeten worden toegepast of aanleiding geven tot vertraging. Het strategisch belang van flexibel ingaan op een huisvestingsvraag, het tegengaan van bureaucratie en daarmee snel kunnen bedienen van een klant is te groot.

— **DILEMMA:**

LOKALE VERSUS INTERNATIONALE KRACHTEN

Bij het tot stand brengen van een ontwikkeling in de Internationale Zone vormen de lokale en de internationale (globale) krachten een tegenstelling. De ruimtelijke verwevenheid en het dorps karakter van het cluster van Vrede en Recht in Den Haag wordt door veel organisaties als sterk punt beschouwd, ook in vergelijking met andere Europese steden. Hier staat tegenover dat het versterken van de Internationale Zone met de daarbij gepaard gaande ruimtelijke belasting het woonmilieu van de autochtone Hagenaar onder druk zet. Dit dilemma is eveneens zichtbaar

op het gebied van veiligheid ten behoeve van de internationale organisaties. In een zich verdichtende Internationale Zone worden maatregelen getroffen die voertuigen of personen op afstand moeten houden van gebouwen, zoals hekken en rampalen. Aan de andere kant staat men voor de opgave sociale veiligheid op straatniveau te bewaken. Dit vraagt juist om een uitnodigende openbare ruimte zonder achterkanten, dichte gevels en confronterende veiligheidsmaatregelen.

— **KEUZE:**

LOKAAL ÉN INTERNATIONAAL

De onderscheidende potentie van de Internationale Zone is de verwevenheid die het gebied dynamiek verleent en de aantrekkingskracht vormt voor internationale organisaties en expats. De uitdaging ligt erin deze verwevenheid in harmonie tot stand te brengen, waarbij de belangen van alle gebruikers en bezoekers van het gebied zoveel mogelijk worden bediend.

6.2 URGENTIE

Om een gebiedsontwikkeling op gang te brengen moet er sprake zijn van urgentie. Eén of meerdere actoren in het gebied moeten de noodzaak zien en de drive hebben om aan de ontwikkeling te gaan trekken. Dat het oppakken van de visievorming van de Internationale Zone in Den Haag urgentie geniet is evident. Dat kan worden geconcludeerd uit de analyse en de gesprekken die zijn gevoerd met stakeholders in Den Haag. Er is een aantal ontwikkelingen die de urgentie van de Internationale Zone aangeven:

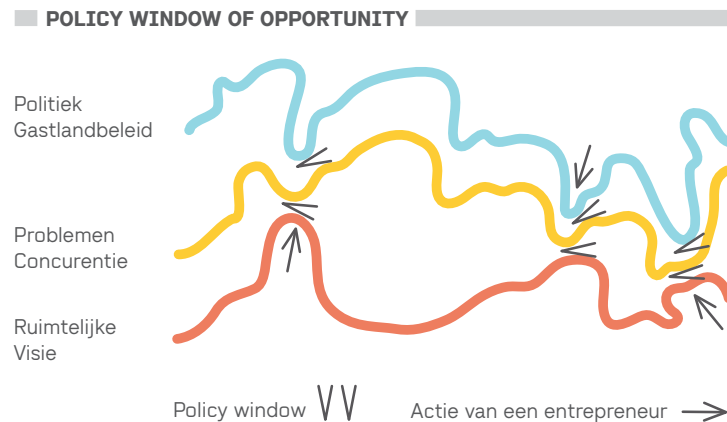
— **GASTLANDBELEID OP NATIONAAL NIVEAU.** Op nationaal niveau is in het Gastlandbeleid het belang van het plaatsen van internationale organisaties in Nederland en met name in Den Haag als speerpunt opgenomen.

— **INTERNATIONALE CONCURRENTIE.** Zoals hiervoor beschreven, ligt voor het huisvesten van internationale organisaties voortdurend de buitenlandse concurrentie op de loer. Het vestigingsproces in Den Haag wordt door organisaties als stroperig en bureaucratisch ervaren. Indien Den Haag er niet in slaagt om potentiële vestigers en ook de huidige organisaties op een adequate manier te faciliteren zal worden uitgeweken naar andere gemeenten of andere landen.

— **URGENTIE VAN EEN RUIMTELIJKE VISIE.** Om de wens tot groei van het aantal internationale organisaties te bewerkstelligen, zal Den Haag een kader moeten opstellen voor de ruimtelijke facilitering daarvan. Een goede visie op de vestiging van internationale organisaties voorkomt dat “ad hoc” op vestigingsaanvragen moet worden gereageerd en dat onder druk situaties ontstaan die de gemeente en bewoners eigenlijk niet wensen, waardoor procedures meer tijd in beslag gaan nemen dan noodzakelijk. Een visie kan ertoe bijdragen dat de juiste organisatie op de juiste plek terecht komt.

POLICY WINDOW OF OPPORTUNITY

Bovenstaande ontwikkelingen, de geconstateerde dilemma's en de behoefte aan een visie zijn elementen die gezamenlijk tot een policy window kunnen leiden. De randvoorwaarden voor het tot stand brengen van een strategisch plan voor de Internationale Zone in Den Haag zijn aanwezig.



Figuur 15:
Naar Kingdon
(uit Peek, 2007)

— CONCLUSIE —

Uit de aangereikte antwoorden op de dilemma's blijkt dat een ééndimensionale keuze vaak niet gewenst is. De kracht zit juist in het onderkennen van de complexiteit en het aandacht hebben voor meerdere dimensies.

Uit het urgentievraagstuk blijkt dat de urgentie om te komen tot een strategie met aandacht voor alle dimensies op dit moment zeer opportuun is.



— VISIE & AMBI TIE —

Het overkoepelend kader voor een strategie wordt gevormd door een samenhangende visie en ambitie. Een sterke visie vormt het kader en ankerpunt voor alle plannen en operationele uitwerkingen. Onderdeel hiervan zouden in ieder geval een ruimtelijke strategie en strategische citymarketing moeten zijn.

7.1 VISIE EN AMBITIE

Den Haag is dé vestigingsplaats voor internationale organisaties op het vlak van Vrede en Recht. Dit is in het Regeerakkoord en diverse beleidsnota's expliciet vastgelegd. Een duidelijke visie en samenhangende (ruimtelijke) strategie ten aanzien van de vestiging van internationale organisaties in Den Haag ontbreken echter vooralsnog. Een dergelijke visie en strategie kunnen aan kracht winnen, als deze in nauw overleg met betrokken actoren worden ontwikkeld.

De uitwerking van de gebiedsvisie op de Internationale Zone Den Haag moet duidelijke keuzes bevatten voor de ruimtelijke ontwikkeling en een duidelijk kader bieden aan diverse partijen die hier willen investeren. De visie en haar uitwerking worden geformuleerd op basis van de SWOT-analyse. Omdat een belangrijk doel van de visie en strategie is om de positie van Den Haag te versterken als vestigingsplaats voor internationale organisaties van Vrede en Recht, verdient het aanbeveling om Citymarketing hiervan onderdeel te laten zijn.

FOTO: FLICKR PHOTOCAPY — GROTE MARKT, DEN HAAG

— VISIE —

De Internationale Zone in Den Haag is dé vestigingsplaats voor internationale organisaties op het vlak van Vrede en Recht. Het is de ruimtelijk gedefinieerde omgeving waarbinnen lokale bewoners en gebruikers de ruimtelijke kwaliteiten delen met internationale organisaties en hun buitenlandse werknemers, die vaak langdurig in dit gebied te gast zijn. Het gebied kenmerkt zich door de verwevenheid van wonen, werken, verkeer en vrije tijdsbesteding, die op een ontspannen manier met elkaar verbonden zijn. Het is open, gastvrij, groen en veilig. Kenmerkende aantrekkingskracht van de Internationale Zone is de prikkelende tegenstelling tussen mondiale oriëntatie en bekendheid enerzijds, en de kleinschaligheid, intimiteit en bijna dorpse uitstraling anderzijds.

Om deze visie te bewerkstelligen definieert de projectgroep de volgende ambitie:

— AMBITIE —

Versterking en consolidatie van het cluster van internationale organisaties, op basis van een overkoepelende visie met flexibele deelplannen. Dit flexibel planvormingsinstrument heeft een langjarige levensduur en levert per deelplan waardevermeerdering op voor bewoners en bezoekers.

7.3 ORGANISEREND VERMOGEN

De hierboven omschreven visie en ambitie vragen vervolgens om verdere uitwerking in strategische plannen, dat wil zeggen concreet beleid en haalbare doelen. Door onduidelijkheid of en wanneer organisaties zich zullen vestigen in Den Haag is het niet realistisch om een masterplan te maken. Een beter middel is een strategisch raamwerk in plaats van een masterplan. Een strategisch raamwerk levert identiteit, maar is tegelijkertijd flexibel genoeg om gedurende de tijd kansen te benutten. Dit raamwerk is een “decision tool” in combinatie met het organiserend vermogen. Belangrijke “windows of opportunity” ontstaan wanneer zich een nieuwe huisvestingsvraag voor een internationale organisatie aandient. De kansen van het strategisch raamwerk kunnen worden verzilverd door de kracht van het organiserend vermogen. Volgens de literatuur (Van den Berg, 2006) wordt het organiserend vermogen van een actor in stedelijke gebiedsontwikkeling bepaald door vijf factoren: visie en strategie, samenwerking met andere actoren, politieke steun, maatschappelijke steun en leiderschap.

— 01 — VISIE EN STRATEGIE

De overkoepelende visie en ambitie moeten worden uitgewerkt naar haalbare plannen op deelniveau, die verankerd en verbonden zijn met het overkoepelende niveau. Wat is nodig op welke plek? Twee componenten zijn daarbij van belang: de ruimtelijke strategie en citymarketing.

RUIMTELIJKE STRATEGIE

De aanwezigheid van een cluster vraagt om specifieke ruimtelijke ingrepen die het cluster verder versterken. Mogelijk effectieve ruimtelijke strategieën die in de Internationale Zone nog niet optimaal worden benut, zijn het door middel van toelatingsbeleid brancheren en zoneren van deelgebieden en het fysiek mogelijk maken van kennisuitwisseling. Het delen van voorzieningen en het organiseren van bij het cluster aansluitende events zijn hiervoor goede mogelijkheden (Van der Klundert, 2008).

Verbetering van de openbare ruimte en een goede inscenering van de gebouwen voor internationale organisaties kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de herkenbaarheid van Den Haag als internationale stad van Vrede en Recht. De koppeling van gebieden door middel van functionele verbindingen en zichtassen zijn ingrepen in de openbare ruimte, die kunnen bijdragen aan de herkenbaarheid van het totale gebied. De inrichting van de openbare ruimte in combinatie met de landschappelijke component biedt kansen voor synergie tussen lokale en internationale belangen. Op deze wijze kan er invulling worden gegeven aan de verwevenheid van functies en meervoudig ruimtegebruik in de fijnmazige stad.

In het gebied zijn locaties die geschikt zijn voor de huisvesting van internationale organisaties. Slechte plekken kunnen als hefboom dienen om zowel de openbare ruimte, de herkenbaarheid van internationale organisaties, als de onderlinge samenhang van locaties te verbeteren. Uitrusten van groen en rood is een te onderzoeken optie. Door thematische profilering en zonering van de locaties ontstaat houvast, zonder dat aan flexibiliteit wordt ingeboet.



Figuur 16:
deelgebieden in
de ruimtelijke
strategie
Citymarketing

De volgende deelgebieden zijn kansrijk om aan te wijzen als cluster en om te verbinden met bovengenoemde acties:

- **VERHULSTPLEIN:** een kans de structuur van de Haagse Beek te herstellen, als er een rood voor groenlocatie op een andere plek mogelijk is.
- **SCHEVENINGSE BOSJES:** kwaliteits- en structuurverbetering passend bij de internationale uitstraling.
- **VREDESPALEIS:** een kans om de herkenbaarheid van het historisch icoon van internationale organisaties voor Vrede en Recht te verbeteren.
- **WORLD FORUM:** een kans om organisaties herkenbaar te huisvesten en de verwevenheid met het hotel en het cultuurgedeelte door middel van publieke openbare ruimte te verbeteren.
- **HUBERTUSVIADUCT:** een kans om organisaties zichtbaar vanaf de doorgaande ring te huisvesten (voormalige Europol locatie Raamweg en voormalig Ministerie Verkeer en Waterstaat).
- **KAZERNES:** een kans om organisaties met een hoog veiligheidsrisico te huisvesten.

CITYMARKETING

Citymarketing is een belangrijk instrument om steden of gebieden op de kaart te zetten. Doel is om bezoekers en gebruikers van een gebied vast te houden of nieuw aan te trekken. Daarbij speelt perceptie of beeldvorming een belangrijke rol. Bij de Internationale Zone Den Haag gaat het minimaal om twee strategieën, gericht op twee verschillende doelgroepen. Voor zittende bewoners is de doelstelling om de beeldvorming omtrent de aanwezigheid en meerwaarde van internationale organisaties in positieve zin bij te stellen. Voor internationale organisaties zal het met name gaan om marketing van het gebied en het binnenhalen van nieuwe klanten.

Voor citymarketing en brandingstrategieën wordt vaak gerefereerd aan kernwaarden. Kernwaarden zijn diep verankerde kwaliteiten die met een gevoelswaarde verbonden zijn. Het onderkennen van kernwaarden betekent enerzijds een verwijzing naar intrinsieke kwaliteiten van een gebied, die kunnen worden toegerekend aan het DNA. Voor de twee strategieën met betrekking tot de beide onderscheiden doelgroepen kunnen dezelfde kernwaarden een rol spelen. De kernwaarden

waarmee de Internationale Zone in Den Haag zich volgens de projectgroep kan profileren zijn:

- veilig
- kleinschalig, intiem
- verbonden, samen
- open, uitnodigend
- gastvrij
- groen

De eerste drie kernwaarden “veiligheid”, “kleinschalig, intiem” en “verbonden, samen” zijn al manifest aanwezig, de laatstgenoemde drie kernwaarden hebben versterking nodig. Bij het opzetten van citymarketingstrategie is het van belang deze kernwaarden verder te toetsen en te onderbouwen, waarna ze kunnen worden geoperationaliseerd naar concrete tools.

— 02 SAMENWERKING

Samenwerking met relevante actoren in het netwerk is een essentiële voorwaarde voor stedelijke gebiedsontwikkeling. Er kan nog sterker op samenwerking met actoren op het lokale schaalniveau worden ingezet om de Internationale Zone te ontwikkelen. Hierbij kan gedacht worden aan het benutten van kennis van gevestigde bedrijven zoals TCN (World Forum Congress Centre), het inzetten van gevestigde internationale organisaties als ambassadeurs van de Internationale Zone, het samenwerken met buurgemeenten en onderwijsinstellingen en het versterken van de relaties met netwerken van (internationale) bewoners. In Metropoolregioverband (regionale schaal) kan de samenwerking leiden tot een succesvolle lobby richting rijksoverheid om middelen voor ruimtelijke ingrepen te verkrijgen.

— 03 & 04 POLITIEKE EN MAATSCHAPPELIJKE STEUN

De politieke steun voor de ontwikkeling van de Internationale Zone is op het nationale, regionale en gemeentelijke schaalniveau stevig verankerd. De Ministerraad neemt het besluit of een internationale organisatie in Den Haag moet worden gevestigd. De vraag is of er na dit besluit, gebruik makend van de politieke urgentie, meer middelen bij de nationale overheid te verkrijgen zijn.

Vervolgens is er op lokaal schaalniveau politieke steun nodig voor de huisvestingslocatie. Het maatschappelijk draagvlak verdient verdere versterking. Lokale bewoners hebben soms onvoldoende zicht op de betekenis van het cluster en het feit dat de activiteiten op het wereldtooneel van grote betekenis zijn. Het lokale draagvlak kan worden vergroot door dit belang sterker onder de aandacht van bewoners te brengen, bijvoorbeeld door evenementen.

— 05 LEIDERSCHAP

Hierbij is zowel het leiderschap van personen als van de organisatie van belang. Een (pro-)actieve inzet van de burgemeester van Den Haag is een belangrijke succesfactor. Daarnaast is het van belang dat er binnen het ambtelijk apparaat één procesleider is die de ontwikkeling van de Internationale Zone in al haar facetten coördineert en op ambtelijk niveau schakelt tussen alle schaalniveaus (een programmamanager Internationale Zone).

7.4 AGENDA VOOR DE VERVOLGFASE

Het vervolg op de hier gepresenteerde visie is de strategische planvormingsfase. Het gaat er daarbij om de gemaakte keuzes te verifiëren en verdere stappen te zetten in het omgaan met moeilijk beheersbare aspecten. Vervolgens moet een koppeling worden gelegd tussen inhoud en proces, zodat werkbare plannen ontstaan. Op bepaalde onderdelen zal aanvullend onderzoek benodigd zijn. De twee hoofdbestanddelen van deze fase van strategie- en planvorming zijn toetsing en planvorming.

TOETSING

Binnen de gemeentelijke organisatie zullen de volgende resultaten uit de analyse worden getoetst en waar nodig bijgesteld of aangevuld:

- geformuleerde dilemma's en strategische keuzes
- geformuleerde visie en ambitie
- geformuleerde kernwaarden als basis voor citymarketing. Ook zal

worden nagegaan wat de gemeente op dit moment al doet aan citymarketing-activiteiten, ten aanzien van de beide onderscheiden doelgroepen: bewoners en internationale organisaties.

PLANVORMING

De strategische planvorming kan worden uitgewerkt aan de hand van de hierboven omschreven onderdelen van het organiserend vermogen. In de vervolgfase zal de nadruk worden gelegd op de punten 1 en 2: visie en strategie, alsmede samenwerking. Daarbij zal worden gewerkt aan:

- aanvullende analyses van de vijf onderscheiden ruimtelijke deelgebieden
- strategische planformulering per deelgebied
- strategisch plan voor citymarketing
- nadere analyse buitenlandse voorbeeld
- aanvullende analyses naar samenwerkingsvormen met relevante actoren, resulterend in een werkbare strategie.

Steeds zullen daarbij de theorie en aandachtspunten met betrekking tot clustervorming in aanmerking worden genomen.

Waar nodig en waar mogelijk zal ook aandacht worden besteed aan het inzetten van politieke en maatschappelijke steun.

— CONCLUSIE —

Vanuit een overkoepelende visie en ambitie wordt voorgesteld een strategisch plan op te stellen voor de gebiedsontwikkeling van de Internationale Zone. Dit strategisch plan komt voort uit de onderdelen van het organiserend vermogen. Het bestaat voornamelijk uit een plan voor citymarketing en uit een ruimtelijk raamwerk, waaraan deelplannen kunnen worden gekoppeld.

— COLOFON —

MET DANK AAN:

ROGIER BEKKERS, projectdirecteur Internationale Huisvesting, Rijksgebouwendienst

ASTRID BRONSWIJK, hoofd BIZ, gemeente Den Haag

CASPER VAN DER FELTZ, DSO, gemeente Den Haag

NICOLE VAN HAELEST, directeur businessclub THIS, algemeen secretaris van ICP

ANDRÉ VAN ROIJEN, partner TCN, verantwoordelijk voor o.a. B2B markt

JACQUES VOS, Head Corporate Services / programme manager new accommodation Eurojust

FRANK WEIJZEN, DSO, gemeente Den Haag

WALKIE TALKIE, ontwerp, www.burowalkietalkie.com

— LITERATUUR —

- BATHELT, MALMBERG & MASKELL, Cluster and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation
- BERG, L. VAN DEN, MEER, J. VAN DER EN OTGAAR, A.H.J. (2007), The attractive city: catalyst of sustainable urban management, in: P. Ache en P. Lehtovuori (2007), European urban and metropolitan planning. Proceedings of the first openings. Seminar 12th October 2007, YTK-Espoo, Center for Urban and Regional Studies Publication C67, p.48-63
- DECISIO, 2010, Den Haag internationale stad van Vrede en Recht, Economische impact internationale organisaties, Actualisering 2010/2011
- FRANZEN, DE JONGE, HOBMA, WIGMANS, 2011, Management of Urban Development Processes in the Netherlands, Governance, design, feasibility
- GEMEENTE DEN HAAG, Stedelijke ecologische verbindingzones in Den Haag 2008-2018
- GEMEENTE DEN HAAG, 2009, Nota van Uitgangspunten Internationale Zone Den Haag
- GEMEENTE DEN HAAG (website), Procesdossier Randstad/Zuidvleugel dd. Januari 2011
- INTERNATIONAL COMMUNITY PLATFORM, presentatie Seminar on Housing for Internationals, 8 april 2010
- KLIJN, STEIJN EN EDELENBOSCH, 2010, The impact of network management on outcomes in governance networks
- VAN DER KLUNDELT, M. EN VAN WINDEN, W., 2008, Creating environments for working in a knowledge economy: promoting knowledge diffusion throughout area based development, paper 09 in Corporations and Cities: envisioning corporate real estate in the urban future
- METROPOOLREGIO ROTTERDAM-DEN HAAG, De Agenda 2010-2014, 16 november 2010
- MINISTERIE VAN BUITENLANDSE ZAKEN, 2008, Nota Be Our Guests
- MINISTERIE VAN BUITENLANDSE ZAKEN, 2011, Concept-nota Gastlandbeleid
- MINISTERIE VAN ECONOMISCHE ZAKEN, Landbouw en Innovatie, Factsheet Kernpunten Bedrijfsleven, brief september 2011
- MINISTERIE VAN INFRASTRUCTUUR & MILIEU, Ontwerp Structuurvisie Infrastructuur en Ruimte, 2011
- DE NIJS EN BARTELS, De kortste geschiedenis van Den Haag, Haags Gemeentearchief, 2005
- PEEK, G.J., 2007, 'Verknopen' als aanpak voor gedeeld opdrachtgeverschap bij gebiedsontwikkeling, in Property Research Quarterly, april 2007, pp. 36-44
- TEISMAN, G.R., 2001, Stedelijke Netwerken in Europees Perspectief, The Dutch DeltaMetropool in the making, in Rooilijn, 2001, nr. 4: pp. 186-190
- TORDOIR, P., 2005, Stad en Welvaart, beleid voor de nieuwe stedelijke economie
- WRR, 2002, Stad en Land in een nieuwe geografie. Maatschappelijke veranderingen en ruimtelijke dynamiek, Den Haag: Sdu Uitgevers. Selectie: Sassen, Castells, Harvey, Graham & Marvin
- RANDSTAD URGENT (literatuurbundel Schrijnen)

BIJLAGE I: ACTOREN- EN NETWERKANALYSE

ACTOR	TOEGEWIJD OF NIET	SCHAALNIVEAU
	Ondersteunt actor de internationale zone?	buurt, stad, regio, rijk, Europa of mondiaal
LOKALE BELANGHEBBENDEN		
Individuele bewoners Den Haag, 'de kiezer'	wel en niet toegewijd	stad
Individuele bewoners binnen internationale zone	wel en niet toegewijd	buurt
internationale werknemers woonachtig in internationale zone	wel en niet toegewijd	buurt
Lokale MKB Internationale Zone	toegewijd	buurt
"Lokale bewonersorganisaties zoals wijkvereniging Benoordenhout, Duttendel-Wittebrug, Noordelijk, Scheveningen, bewonersvereniging Waalsdorp, bewonersplatform Scheveningen (APS) "	wel of niet toegewijd	buurt
International Community Platform (ICP)	toegewijd	regio
The Hague International Spirit (This): samenwerkingsverband MKB Den Haag, Hogeschool INHolland, Hogere Hotelschool, Shell, ING, KPMG	toegewijd	stad

PERCEPTIES: DOEL EN BELANGEN	MIDDELEN EN (BESLUITVORMINGS)MACHT
Wat wil actor in de internationale zone bereiken?	
heeft belang bij stad die op economisch, sociaal en ruimtelijk opzicht goed functioneert	stemrecht, bezwaar en beroep
hebben niet altijd direct voordeel van internationale zone, willen er geen last van hebben. Bezwaar tegen bouwhoogtes, overlast, etc.	stemrecht, bezwaar en beroep, invloed via bewonersorganisaties
Hechten waarde aan prijs van de woning, veiligheid, nabijheid tot school, nabijheid tot werk, ruimtelijk wonen. Harde en zachte kant	stemrecht, invloed via organisaties als ICP
profiteert van internationale zone, economisch draagvlak winkels en horeca	biedt werkgelegenheid, kan zich al dan niet in zone vestigen
Willen zo min mogelijk overlast van bouwen en verkeer, verkeersdoorstroming, ruimtelijke kwaliteit (uitzicht, bomen etc.)	Kan plan- en besluitvormingsprocessen Gemeente Den Haag beïnvloeden in positieve (klankbordgroep-functie) of negatieve (bezwaar en beroep) zin. Worden betrokken bij planvorming, bijvoorbeeld Klankbordgroep ICC
verbeteren van de werk- en leefomgeving van (internationale) werknemers en families in Den Haag en omliggende gemeenten	lobby, netwerken op lokaal en regionaal niveau
doorbreken 'glazen muur' tussen Hagenaars en (groeiende) internationale gemeenschap.	lobby, netwerken op lokale en regionale schaal

ACTOR	TOEGEWIJD OF NIET	SCHAALNIVEAU
	Ondersteunt actor de internationale zone?	buurt, stad, regio, rijk, Europa of mondiaal
GEMEENTE DEN HAAG ALS CENTRALE ACTOR		
Burgemeester Den Haag	toegewijd	stad
Wethouder Internationaal profiel en gebiedsontwikkeling Internationale Zone	toegewijd	stad/Europa/ wereld
Wethouder Ruimtelijke Ordening	toegewijd	stad
College B&W: PvdA, VVD, D66, CDA	toegewijd	stad
Raad: coalitiepartijen + PVV, GL, Haagse Stadspartij, SP, PPS, PvdE, PvdD, Islam Democraten	niet toegewijd of neutraal	stad
Gemeente Den Haag DSO (ambtelijk)	toegewijd	stad
Den Haag Internationaal Centrum, samenwerking gemeente en IND	toegewijd	stad/nationaal
Provincie Zuid-Holland	toegewijd	regio
Regio Haaglanden (WGR+)	toegewijd	regio
Metropoolregio Rotterdam-Den Haag	toegewijd	regio
Bestuurlijk Platform Zuidvleugel/Randstad	toegewijd	regio

PERCEPTIES: DOELEN EN BELANGEN	MIDDELEN EN (BESLUITVORMINGS)MACHT
Wat wil actor in de internationale zone bereiken?	
wil betekenis van Den Haag als internationale stad van recht en vrede zo sterk mogelijk maken	politiek vertegenwoordiger IZDH in (inter)nationale verbanden
Wil internationaal profiel van de stad versterken. Streeft naar vestiging van zoveel mogelijk internationale organisaties op vlak recht en vrede in internationale zone	kan projecten initiëren en schakel zijn tussen overheden en bedrijfsleven, tevens verantwoording aan raad
Streeft naar goede kwaliteit bebouwde en openbare ruimte, betere bereikbaarheid	kan projecten initiëren en schakel zijn tussen overheden en bedrijfsleven, tevens verantwoording aan raad
Wil internationale profiel van de stad versterken. Streeft naar vestiging van zoveel mogelijk internationale organisaties op vlak recht en vrede in internationale zone.	(ruimtelijk) beleid formuleren, vergunningen verlenen, privaatrechtelijke afspraken maken. Draagt deel van de kosten van internationale zone via wervingscampagnes, inrichting buitenruimte, etc.
Oppositiepartijen staan negatief tegenover Internationale Zone (SP, Haagse Stadspartij) of hebben geen specifieke mening in hun partijprogramma t.a.v. internationale zone geformuleerd (de overigen)	beleidskaders vaststellen, begroting, toetsing, bestemmingsplannen vaststellen.
DSO is gebaat bij een goede binding met de projectomgeving om langlopende bezwaarprocedures te voorkomen, daarnaast is DSO verantwoordelijk voor investeringen in de openbare ruimte. Wil van 'klantje-pandje' naar samenhangende visie op huisvesting IO's in Den Haag.	tijd, geld en organisatie (personen) om projecten goed in te passen in de omgeving
welkom heten nieuwe inwoners internationale gemeenschap; aanspreekpunt expats voor administratieve zaken	informatie geven
geen specifiek beleid t.a.v. Internationale Zone	Streekplan (weinig betekenis voor Internationale Zone)
geen specifiek beleid t.a.v. Internationale Zone	Regionaal Structuurplan (weinig betekenis voor Internationale Zone)
gezamenlijke lobby Haaglanden en Stadsregio Rotterdam gericht op beter positioneren van de regio in internationale krachtenveld	lobby richting rijk, communicatie
heeft belang bij sterke regionale economie	krachtige lobby richting rijksmiddelen (o.a. MIRT)

ACTOR	TOEGEWIJD OF NIET	SCHAALNIVEAU
	Ondersteunt actor de internationale zone?	buurt, stad, regio, rijk, Europa of mondiaal
REEDS GEVESTIGDE INTERNATIONALE ORGANISATIES EN BEDRIJVEN IN HET CLUSTER		
Internationaal Gerechtshof (ICJ) gevestigd in Vredespaleis	toegewijd	buurt/wereld
Internationaal Strafhof (ICC)	toegewijd	buurt/wereld
Tribunalen (w.o. Joegoslavië en Libanon Tribunaal)	toegewijd	buurt/wereld
Europese organisaties zoals Europol, Eurojust	toegewijd	buurt/Europa
World Forum Congres Center (WFCC)/TCN	toegewijd	stad
Individuele ambassades in Internationale Zone	toegewijd	buurt/wereld
Individuele NGO's in Internationale Zone	toegewijd	buurt/wereld
Inidividuele VN-instellingen reeds gevestigd in Internationale Zone	toegewijd	buurt/wereld
Bedrijven gevestigd in Internationale Zone	toegewijd	buurt
Internationale scholen	toegewijd	buurt/wereld
Ontwikkelaars/eigenaren van vastgoed in de Internationale Zone	toegewijd	buurt

PERCEPTIES: DOELEN EN BELANGEN	MIDDELEN EN (BESLUITVORMINGS)MACHT
Wat wil actor in de internationale zone bereiken?	
belangrijkste internationale orgaan van de Verenigde Naties	sterk internationaal imago/naamsbekendheid. Potentiële ambassadeur
Permanent hof voor het vervolgen van personen die verdacht worden van genocide, misdaden tegen de menselijkheid en oorlogsmisdaden. Gevestigd in de Binckhorst in Den Haag (voormalig KPN-gebouw langs A12). Is bezig met nieuwbouw in Alexander-kazerne in IZDH	sterk internationaal imago/naamsbekendheid. Potentiële ambassadeur
Internationale hoven voor het vervolgen van personen die worden verdacht van oorlogsmisdaden. Vestiging is tijdelijk. Hebben belang bij geschikte ruimte en veiligheid.	sterk internationaal imago/naamsbekendheid. Potentiële ambassadeur
Europol organiseert de informatieuitwisseling tussen de politiediensten van de 25 lidstaten van de Europese Unie. Eurojust ondersteunt de samenwerking tussen de gerechtelijke autoriteiten in de hele EU in de strijd tegen grensoverschrijdende zware criminaliteit. Behoeft aan geschikte ruimte en veiligheid	sterk Europees imago/naamsbekendheid. Potentiële ambassadeurs
TCN is eigenaar WFCC. Exploitatie in handen van andere partij. Heeft tender gewonnen via branding: wilde samen met internationale partijen zorgen dat directe omgeving WFCC kern van internationale zone zou worden. Gelooft nu meer in sloop en nieuwbouw elders	investeringsmiddelen voor evt. nieuwbouw? Potentiële ambassadeur
voldoende en geschikte ruimte, veiligheid	regelen hun huisvesting zelf. Als groep (ambassades) sterke internationaal imago/naamsbekendheid
voldoende en geschikte ruimte	regelen hun huisvesting voornamelijk zelf. Kunnen sterk internationaal imago hebben/naamsbekendheid
voldoende en geschikte ruimte, veiligheid	sterk internationaal imago/naamsbekendheid. Potentiële ambassadeur
voldoende en geschikte ruimte op de juiste plaats	kunnen internationale imago versterken als zij voldoende naamsbekendheid hebben. Potentiële ambassadeur
wil goed onderwijs aanbieden voor (kinderen van) internationale expats; internationaal onderwijs wordt door expats hoog gewaardeerd	belangrijke voorziening en vestigingsplaatsfactor voor internationale werknemers en hun kinderen.
huisvesting ontwikkelen en bieden aan internationale organisaties	grond- en vastgoedposities, investeringsmiddelen

ACTOR	TOEGEWIJD OF NIET	SCHAALNIVEAU
	Ondersteunt actor de internationale zone?	buurt, stad, regio, rijk, Europa of mondiaal
BEPALENDE SPELERS OP NATIONAAL SCHAALNIVEAU EN HOGER		
Ministerraad	toegewijd	nationaal
Stuurgroep Nederland Gastland (SNG), onder voorzitterschap SG BuZA.	toegewijd	nationaal
Kandidaturenoverleg o.l.v. ambassadeur voor internationale organisaties van BZ (AMIO), deelnemers zijn alle departementen	toegewijd	nationaal
Ministerie Buitenlandse Zaken	toegewijd	nationaal
Ministerie Binnenlandse Zaken, Rijksgebouwendienst, Atelier Huisvesting Internationale Organisaties	toegewijd	nationaal
Ministerie I&M (infra)	toegewijd	nationaal
Ministerie van Defensie, RVOB	toegewijd	nationaal
Internationale (VN) organisaties die nog niet gevestigd zijn in IZDH	toegewijd	Europa/wereld

PERCEPTIES: DOELEN EN BELANGEN	MIDDELEN EN (BESLUITVORMINGS)MACHT
Wat wil actor in de internationale zone bereiken?	
Gastlandbeleid is kabinetsbrede verantwoordelijkheid. Betreft binnenhalen en huisvesting van internationale organisaties, reageren op mogelijkheden die zich voordoen. Werkgelegenheid (Clustering om concurrentiekracht NL te vergroten), Kennis, Imago Nederland, verwezenlijking strategische beleidsdoelstellingen.	Regeerakkoord: gastlandbeleid. Ministerraad neemt besluit of IO wel of niet in internationale zone wordt gevestigd. Rijk levert FES-gelden ter ondersteuning IZDH. Stelt bid book + dekkingsvoorstel vast bij werving van een nieuwe IO. Wijst verantwoordelijk ministerie aan
zorgt voor interdepartementale voorbereiding, verantwoording en evaluatie van het gastlandbeleid en voor implementatie goed gastheerschap. Adviseert aan Minsterraad over kandidaatstelling voor zetel IO. Gemeente Den Haag is via gemeentesecretaris vertegenwoordigd	neemt besluiten op beleidsmatig en financieel vlak. Directeur-generaalniveau
brengt in kaart welke internationale organisaties mogelijk worden opgericht, welke IO's Nederland wil werven, stemt NL kandidaturen af, stemt kandidaturen andere landen af	adviesbevoegdheid
coördineert het Nederlands Gastlandbeleid. Aanspreekpunt voor IO's	kan als ministerie garant staan voor huisvesting internationale organisatie
Regelen van huisvesting van internationale organisaties cf kabinetsbeleid. Behoeftte aan integrale visie huisvesting internationale organisaties in Den Haag i.p.v. 'klantje-pandje'	heeft het overzicht/voorraad van beschikbare panden in internationale zone. ambtelijke uitvoeringsorganisatie. Treedt op als procesregisseur en projectleider in huisvestingsopgaven
streeft naar economisch en ruimtelijk sterke regio's, zoals de Zuidvleugel en daarbinnen de internationale stad van recht en vrede	Ontwerp Structuurvisie (beleid) en MIRT: middelen voor infrastructuur
belang bij herontwikkeling leegstaande kazernes	gronden, panden
willen gevestigd zijn op voor hen meest interessante plek	investeringsmiddelen voor gebouw, kunnen hun voorkeur al dan niet voor Nederland als vestigingsplaats uitspreken

ACTOR	TOEGEWIJD OF NIET	SCHAALNIVEAU
	Ondersteunt actor de internationale zone?	buurt, stad, regio, rijk, Europa of mondiaal
(POTENTIELE) CONCURRENTEN		
Individueel direct omliggende gemeenten (Wassenaar, Katwijk/Leiden, Delft, Zoetermeer)	toegewijd	regio
België (Brussel)	niet toegewijd of neutraal	Europa
Luxemburg	niet toegewijd of neutraal	Europa
Oostenrijk (Wenen)	niet toegewijd of neutraal	Europa
Zwitserland (Genève)	niet toegewijd of neutraal	Europa
Duitsland (Bonn)	niet toegewijd of neutraal	Europa
VK (Londen)	niet toegewijd of neutraal	Europa
Italië (Rome)	niet toegewijd of neutraal	Europa
Frankrijk (Parijs)	niet toegewijd of neutraal	Europa

PERCEPTIES: DOELEN EN BELANGEN	MIDDELEN EN (BESLUITVORMINGS)MACHT
Wat wil actor in de internationale zone bereiken?	
Nabijgelegen gemeentelijke overheden kunnen elkaar versterken en beconcurreren door aantrekkelijke woonomgeving bieden voor internationale werknemers	kunnen investeren in aantrekkelijke woonmilieus, eigen besluitvormingsmacht
biedt huisvesting aan 61 (56 Brussel) IO's	eigen manieren om IO's binnen te halen
biedt huisvesting aan 12 IO's	eigen manieren om IO's binnen te halen
biedt huisvesting aan 22 IO's	eigen manieren om IO's binnen te halen
biedt huisvesting aan 32 (26) IO's	eigen manieren om IO's binnen te halen
biedt huisvesting aan 44 IO's (heel Duitsland)	eigen manieren om IO's binnen te halen
biedt huisvesting aan 31 (23 Londen) IO's	eigen manieren om IO's binnen te halen
biedt huisvesting aan 49 (25) Rome	eigen manieren om IO's binnen te halen
biedt huisvesting aan 16 IO's (heel Frankrijk)	eigen manieren om IO's binnen te halen

BIJLAGE II: INTERNATIONALE VERGELIJKING

Het imago van Den Haag in de wereld wordt voor een groot deel bepaald door de vele internationale organisaties die hier gevestigd zijn. Vooral de organisaties op het gebied van het Vrede en Recht zijn gezichtsbepalend. Wie aan Den Haag denkt, denkt aan het Vredespaleis, het Internationaal Gerechtshof, het Internationaal Strafhof, het Joegoslavië Tribunaal. Dankzij deze organisaties heeft Den Haag zich kunnen ontwikkelen tot VN-stad, naast New York, Wenen en Genève.

Veel in Den Haag gevestigde organisaties geven aan ook een andere locatie te hebben overwogen. Met name Brussel, Luxemburg en Genève zijn relatief vaak genoemd in het onderzoek naar de economische impact van Den Haag als internationale stad van Vrede en Recht. Een vergelijking met deze steden kan inzicht geven in de voordelen die Den Haag biedt.

Een vergelijking geeft behalve inzicht in de unieke kwaliteiten van Den Haag ook verbeterpunten om de internationale concurrentiepositie van Den Haag te versterken. Onze internationale vergelijking betreft behalve de bovengenoemde steden ook Bonn en Wenen. Daarmee zijn er zowel EU-steden (Brussel en Luxemburg) als VN-steden (Bonn, Wenen en Genève) in de vergelijking opgenomen. (Bron: ministerie buza: concept-nota gastlandbeleid 2011)

BONN

Bonn wordt door de organisaties die zijn benaderd in het kader van het onderzoek naar de economische impact van Den Haag niet of nauwelijks genoemd als locatie die is overwogen voordat voor Den Haag werd gekozen. Echter in de Nota "Be Our Guests" van het ministerie van Buitenlandse Zaken wordt Bonn wel genoemd.

— **DE AMBITIES VOOR BONN:** Duitsland heeft een algemene belangstelling voor het huisvesten van internationale organisaties maar geen scherp gedefinieerd gastlandbeleid. Er is een specifieke interesse om Bonn als gaststad van VN-organisaties te ontwikkelen sinds de verhuizing van de regering en het parlement naar Berlijn, die tot leegstand van kantoren en economisch verlies heeft geleid. Bonn huisvest achttien VN-organisaties, allen in één voormalig kantoorgebouw van de Bondsdag, dat het middelpunt vormt van de zogenaamde UN Campus. Behalve als VN-stad wordt Bonn ook geprofileerd als plaats van de internationale dialoog over thema's als klimaat en duurzame energie. De organisaties werken op terreinen als klimaat, natuurrampen, bedreigde diersoorten en biodiversiteit.

GENÈVE

De stad Genève huisvest veel belangrijke internationale organisaties, waaronder Verenigde Naties, het Internationale Rode Kruis en de Wereldgezondheidsorganisatie. In totaal herbergt Zwitserland zesentwintig internationale organisaties van uiteenlopende aard waarmee het een zetelverdrag heeft afgesloten en zeven 'quasi-gouvernementele organisaties'. Op enkele na zijn deze alle in (de regio) Genève gevestigd, die sinds decennia een Internationale Zone heeft. Tegemoetkomend aan de wensen van vooral de VN-organisaties zal het gastland maatregelen treffen om de veiligheid te verbeteren. Zwitserland wil echter niet betalen voor het vele achterstallige onderhoud aan panden, waarvoor veel organisaties tegen de afspraken in geen fondsen hebben opgebouwd.

— **AMBITIES GENÈVE:** Zwitserland concentreert zich in zijn gastheerschap thematisch op vijf brede terreinen: humanitaire zaken en mensenrechten; gezondheid; arbeid, economie en wetenschap; duurzame ontwikkeling en milieubescherming; vrede, veiligheid en ontwapening. Op dit laatste gebied huisvest Zwitserland geen organisaties, maar men afficheert Genève als stad van internationale vrede en stelt de stad op één lijn met New York als centrum van internationale samenwerking. Zwitserland lijkt momenteel vooral gericht op de bescherming van zijn positie als gastland en behoud van aanwezige organisaties, waarbij het vooral Bonn en Wenen als concurrent lijkt te beschouwen.



Figuur 1:
Wenen
UNO city

WENEN

Wenen is ook in trek als vestigingsplaats voor internationale organisaties. Wenen herbergt ondermeer het hoofdkantoor van de OPEC, de Organisatie van Olie Exporterende Landen en IAEA, het Internationaal Atoom Energie Agentschap, dat toeziet op vreedzaam gebruik van kernenergie.

Wenen heeft sinds 1979 het Vienna International Centre, bijgenaamd UNO City, feitelijk één gebouwencomplex waar bijna alle VN-gerelateerde organisaties gevestigd zijn (bouwkosten 640 miljoen euro; grond ter beschikking gesteld door de gemeente). Het gebouw is voor 99 jaar aan de VN ter beschikking gesteld voor de symbolische huur van 1 schilling (0,07 euro) per jaar. Er is de afgelopen jaren fors geïnvesteerd in huisvesting en in infrastructuur, waaronder een nieuw conferentiecentrum voor de VN.

— **AMBITIES WENEN:** Oostenrijk streeft naar een sterkere positie als gastland voor internationale organisaties en conferenties. Het gaat er prat op dat Wenen de enige EU-stad is met een VN-hoofdkwartier (UN Office Vienna); de anderen zijn in New York, Genève en Nairobi. Wenen moet uitgroeien tot een mondiaal centrum voor internationale veiligheid en energie van de VN en de OVSE. Onder veiligheid wordt vooral verstaan de strijd tegen de internationale misdaad, drugs en

terrorisme. In Wenen bevinden zich bijvoorbeeld al het UN Office on Drugs and Crime en de Organisatie voor Veiligheid en Samenwerking in Europa (OVSE). De werkterreinen van de overige organisaties lopen sterk uiteen. Oostenrijk onderkent een sterker wordende internationale concurrentie tussen gastlanden en kijkt daarbij vooral naar de ambities van Genève en Bonn. De eerste prioriteit lijkt dan ook het consolideren van het aanwezige veld van internationale organisaties.

BRUSSEL

Brussel wordt vaak gezien als de facto hoofdstad van Europa. Dit komt door zijn centrale ligging in Europa en de aanwezigheid van talrijke Europese en internationale organisaties, zoals de Europese Commissie en het Europees parlement. Daarnaast is Brussel ook het hoofdkwartier voor de NAVO. Naast de al genoemde organisaties telt Brussel ook nog eens 120 internationale organisaties, 159 ambassades, meer dan 2.500 diplomaten en 1.400 NGO's. Zodoende is Brussel het op een na grootste politieke centrum ter wereld (na Washington D.C.). In Brussel zijn 10.000 lobbyisten aanwezig en vier Europese Scholen.

— **AMBITIES VAN BRUSSEL:** België behandelt aanvragen van internationale organisaties in beginsel positief, afhankelijk van de verwachte economische of andere impact, maar lobbyt zelf bijna niet actief. Het bevindt zich in een relatief comfortabele positie. Brussel oefent zo al een grote aantrekkingskracht uit vanwege de aanwezigheid van de Europese Commissie, andere EU-instellingen en het NAVO-hoofdkwartier. Veel internationale organisaties, waaronder de VN-organisaties, hebben er daarom een liaison-kantoor.

LUXEMBURG

De in Luxemburg gevestigde organisaties concentreren zich op het EU-terrein. Luxemburg huisvest negen EU-instellingen met diverse werkterreinen, zoals het Hof van Justitie van de Europese Unie; de Raad van de Europese Unie; een deel van de Europese Commissie; het Secretariaat-Generaal van het Europees Parlement en de Europese Investeringsbank. Op één na zijn alle organisaties gevestigd in een "Europese wijk" van de stad Luxemburg, het Plateau de Kirchberg. Luxemburg spant zich zeer in om de werk- en leefomstandigheden voor de organisaties en hun werknemers te optimaliseren. Het gastheerschap van deze organisaties is voor Luxemburg van groot belang,



Figuur II:
Luxemburg
Plateau de
Kirchberg

zowel politiek (internationale zichtbaarheid, Europese invloed) als economisch – er werken 11.000 Europese ambtenaren, bijna evenveel als er employees van internationale organisaties in Nederland zijn. Luxemburg volgt dan ook nauwlettend de discussie over een eventuele concentratie van Europese instellingen in Brussel.

— **AMBITIES VAN LUXEMBURG:** Luxemburg wil excelleren als gastheer voor internationale organisaties. Om Luxemburg als vestigingsplaats te versterken, besteedt de overheid veel aandacht en geld aan de infrastructuur en de huisvesting van organisaties. De aantrekkelijkheid van Luxemburg als woonland wordt versterkt door onder andere de bouw van een tweede Europese school, een "Centre polyvalent de l'Enfance" en twee gebouwen voor het herbergen van een cultureel centrum ten behoeve van de Europese organisaties.

AG

ktie:

1.00 uur besteld
nemen gratis!!!

oruffe?

ervind met
schijf en alief.

€ 1.99 p.p.

nemen € 7.50

en met de
en met de
en met de
en met de
en met de
en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de

en met de



Het Wapen van Den Helder

