



WEL COME TO OUR WORLD

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

DEEL II: STRATEGISCHE PLANVORMING

AUTEURS:

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

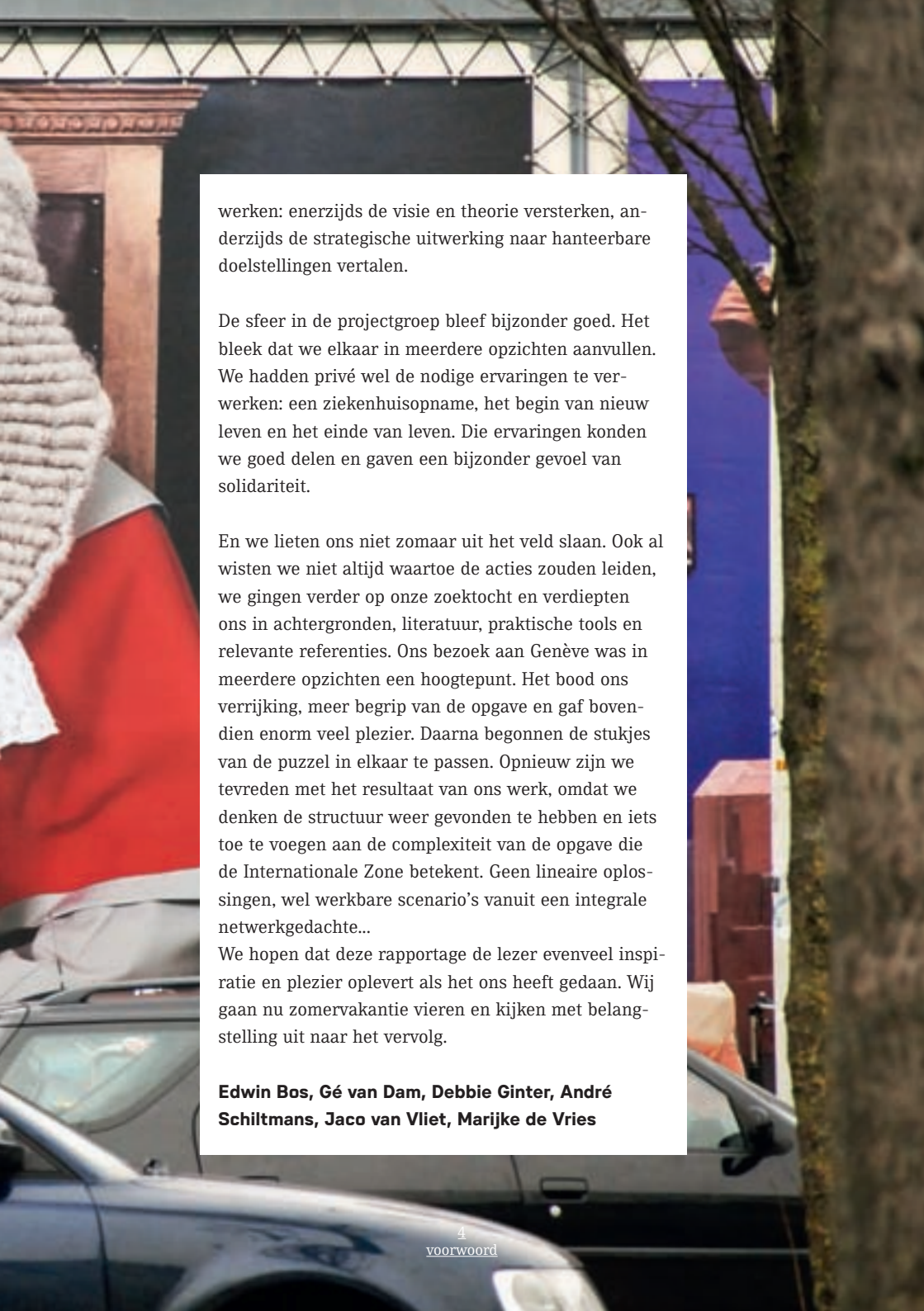
MCD JAARGANG 9 — 26.06.2012



— VOORWOORD —

In januari van dit jaar heeft de projectgroep IZDH na een korte pauze van een week of twee de draad weer opgepakt. Nog vervuld van de ervaringen in de eerste vier maanden, afgerond met twee pittige tentamens en de voltooiing van de eerste onderzoeksrapportage, deden we in ieder geval een poging om onverstoord en standvastig de ingeslagen weg voort te zetten. We hadden ten slotte niet alleen stormachtig en intensief kennis gemaakt met elkaar, maar ook met de realiteit van de wereld om ons heen. De MCD-opleiding had ons inzicht gegeven in de complexiteit, de chaos en de onstuurbaarheid van gebiedsontwikkeling. We begrepen nu dat lineair projectdenken van A naar B volledig 'old school' was en totaal geen recht deed aan een strategische en visionaire aanpak.

Nog vervuld van de geleverde prestaties en trots op de eerste rapportage kwamen we hoopvol bijeen om een begin te maken met het vervolg. Maar dat viel niet mee. Waar lag de opgave en waar moesten we beginnen? We realiseerden ons dat de eerste rapportage een kennismaking was met de materie, een nog abstracte visie op de Internationale Zone Den Haag en het krachtenveld waarin die zich bevindt. Dus maakten we een aanvang met een meer 'down to earth' kennismaking met het gebied. Gaandeweg boden de collegestof en literatuur van semester twee handvatten om deze meer concrete uitwerking vanuit de abstractie verder te onderbouwen. De terugkoppeling in maart over de eerste rapportage gaf ons houvast, maar betekende ook een deuk in ons zelfvertrouwen. De visie zou 'vlees noch vis' zijn. We moesten nu in twee richtingen



werken: enerzijds de visie en theorie versterken, anderzijds de strategische uitwerking naar hanteerbare doelstellingen vertalen.

De sfeer in de projectgroep bleef bijzonder goed. Het bleek dat we elkaar in meerdere opzichten aanvullen. We hadden privé wel de nodige ervaringen te verwerken: een ziekenhuisopname, het begin van nieuw leven en het einde van leven. Die ervaringen konden we goed delen en gaven een bijzonder gevoel van solidariteit.

En we lieten ons niet zomaar uit het veld slaan. Ook al wisten we niet altijd waartoe de acties zouden leiden, we gingen verder op onze zoektocht en verdiepten ons in achtergronden, literatuur, praktische tools en relevante referenties. Ons bezoek aan Genève was in meerdere opzichten een hoogtepunt. Het bood ons verrijking, meer begrip van de opgave en gaf bovendien enorm veel plezier. Daarna begonnen de stukjes van de puzzel in elkaar te passen. Opnieuw zijn we tevreden met het resultaat van ons werk, omdat we denken de structuur weer gevonden te hebben en iets toe te voegen aan de complexiteit van de opgave die de Internationale Zone betekent. Geen lineaire oplossingen, wel werkbaar scenario's vanuit een integrale netwerkgedachte...

We hopen dat deze rapportage de lezer evenveel inspiratie en plezier oplevert als het ons heeft gedaan. Wij gaan nu zomervakantie vieren en kijken met belangstelling uit naar het vervolg.

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

— INHOUDSOPGAVE —

Voorwoord P2

Inhoudsopgave P5

H1 Inleiding P6

H2 Visie P12

H3 Van visie naar strategie P22

H4 Organisatie en procesarchitectuur P40

H5 Instrumentarium P50

H6 Risicomanagement P60

H7 Conclusies P64

Interviews & literatuurlijst P67

Bijlage 1 Reisverslag Genève internationale stad P71

Bijlage 2 Beschrijving deelgebieden P93

Bijlage 3 Analyse verwachte groei P100

Bijlage 4 Maatregelen strategie P106

Bijlage 5 Samenwerkingsmodellen voor ontwikkeling en beheer P114

Bijlage 6 Maatregelen citymarketing P118

Bijlage 7 Risico-analyse P122

Bijlage 8 Tijddlijn strategische acties P130



INLEIDING

TERUGBLIK

Na afronding van de eerste fase van het onderzoek naar de Internationale Zone in Den Haag hebben wij in januari 2012 een rapportage gepresenteerd, waarin we een probleemanalyse, visie en ambitie hebben neergelegd.

In deel I is een uitgebreide analyse gemaakt van de vraagstukken rondom de Internationale Zone aan de hand van het schema van Jan van 't Verlaat over stedelijke gebiedsontwikkeling, waarbij de thema's inhoud, context, actoren en middelen aan bod zijn gekomen. Ook is een sterkte-zwakte analyse gemaakt en is een aantal dilemma's en keuzes geformuleerd. Deze vormden de opmaat naar het formuleren van een visie en een ambitie. In het onderstaande pakken wij de draad uit deel I weer op. De ingrediënten uit deel I gebruiken we voor het neerzetten van het theoretisch kader en het opnieuw in kort bestek aangeven van de visie en ambitie. Van hieruit wordt de strategie voor de aanpak van de Internationale Zone verder uitgewerkt.

PROBLEEMSTELLING VOOR DEZE FASE

In deze tweede fase wordt de visie uit fase 1 uitgewerkt tot een strategisch plan voor de gebieds(her)ontwikkeling van de Internationale Zone Den Haag. De centrale vraag voor deze fase luidt: Welke stappen kunnen nu worden gezet om onze visie te verwezenlijken en hoe gaan we om met factoren die moeilijk of niet te beheersen zijn? De concretisering van de visie en bijbehorende analyses vormen de basis voor de volgende fase van planuitwerking.

Het door onze projectgroep gekozen perspectief ten aanzien van de Internationale Zone is dat vanuit de gemeente Den Haag. De reden is dat zich met name op het gemeentelijk niveau het vraagstuk voordoet van de ruimtelijke inrichting van het gebied, dat is gedefinieerd als de Internationale Zone. Daarnaast vormt bij uitstek de gemeente Den Haag het podium waarop de ontmoeting - en soms het conflict- tussen groepen actoren en belanghebbenden zich manifesteert.

De gemeente Den Haag als actor ziet zich geplaatst voor een interessant maar ook gecompliceerd vraagstuk. In de probleemstelling van deel I hebben wij dit als volgt verwoord: "Tegenover het succes (van de Internationale Zone) 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.”

AANVULLEND ONDERZOEK

Gedurende het tweede semester is aanvullend onderzoek gedaan en hebben we een aantal gesprekken gevoerd. Afgezien van bronnen als het Internet, TV en kranten hebben we kadastrale informatie opgezocht, rapporten over de huizen- en kantorenmarkt geraadpleegd en onderzoeks- en beleidsrapporten doorgenomen. Interviews hebben we gevoerd met de projectleider Internationale Zone van de gemeentelijke dienst Stadsontwikkeling, beleidsmedewerkers van de afdeling Openbare Ruimte en Groen van de dienst Stadsbeheer, voormalig stadsstedenbouwer Maarten Schmitt, onderzoeksbureau Decisio, Frisia makelaars en niet te vergeten de programmaleiding van de MCD-opleiding. Het hoogtepunt in meerdere opzichten was een bezoek aan Genève, als belangrijke referentiestad op het gebied van Vrede en Recht. De heer Couteau, coördinator van alle activiteiten van het kanton op het gebied van internationale organisaties, en de heren Albert en Meier van de afdeling Bouw van het kanton, hebben ons uitgebreid geïnformeerd en van materiaal voorzien. Een verslag van dit bezoek is opgenomen in bijlage 1.

AANPAK

De vraag, hoe voor deze casus een strategie te bedenken, heeft geleid tot een worsteling binnen de projectgroep. Ten eerste bood de analyse uit deel I van ons onderzoek nog te weinig theoretische aanknopingspunten voor een strategische doorvertaling. Aanvulling en aanscherping van het theoretisch kader bleek nodig. Daarnaast speelde de vraag of de noodzaak tot een strategie wel echt aanwezig is. Hoe urgent is een strategie voor de Internationale Zone, als blijkt dat de vraag naar vestigingsruimte van internationale organisaties grillig en onvoorspelbaar is en vele actoren niet te beïnvloeden zijn? Is dat de verklaring van het feit dat ook de gemeente haar Nota van Uitgangspunten nog niet heeft voortgezet in een Masterplan, zoals wel was gepland? Het feit dat de Internationale Zone in Den Haag hoog op de politieke agenda staat en ook regelmatig in het nieuws komt, heeft ons gesterkt in de overtuiging dat een strategie gewenst is. De complexiteit van het

vraagstuk in zowel ruimtelijke als organisatorische zin maakt een dergelijke strategie des te belangrijker.

Voor de beantwoording op de vraag hoe te komen tot een strategie zijn wij op zoek gegaan naar aanknopingspunten in de theorie. We vonden inspiratie in het ‘Strategie als Kracht’-model van Daamen. In zijn proefschrift (Daamen, 2010) legt Daamen uit, dat ruimtelijke strategievorming opzettelijke en emergente onderdelen kent. Daarnaast valt het sturen in gebiedsontwikkeling uiteen in ‘harde’ en ‘zachte’ middelen, ofwel tastbare middelen die ervoor zorgen dat actoren in beweging komen, versus de minder tastbare middelen als informatie, expertise, legitimiteit en toewijding.



Figuur 1
Bron: college Daamen, 7 februari 2012

Als de huidige strategie Internationale Zone Den Haag tegen het licht van bovenstaande kwadranten wordt gehouden, constateren wij dat de huidige situatie zich vooral kenmerkt door emergente patronen. De beslissing dat een (grote) internationale organisatie zich in Den Haag vestigt, gaat over vele internationale en nationale schijven waarop Den Haag nauwelijks invloed heeft (zie ook hoofdstuk 2).

In reactie hierop is een ruimtelijk patroon ontstaan van enige clustering rondom het World Forumgebied, maar zijn er ook verder weggelegen locaties ontwikkeld binnen en buiten Den Haag. De meeste locatiebeslissingen komen niet voort uit een strategische, omvattende visie. In het licht van het kwadrant gezien is tot op heden de strategie voor de Internationale Zone te plaatsen in het kwadrant rechtsboven (strategic venturing). Er is behoefte aan een omvattende visie, een inspirerend beeld vanuit een breed perspectief (strategic visioning, kwadrant linksonder). Deze strategische visie moet de veelheid van sector- en facetbeleid met relevantie voor de Internationale Zone integreren. Ook moet een zogenaamde verticale integratie plaatsvinden met beleid van andere (hogere) overheden. Het brede perspectief moet vervolgens worden vertaald naar 'tastbare posities' of te nemen stappen (strategic planning, kwadrant linksboven). Dit plan moet echter niet te vast omliggend zijn. De toekomst is, met name als het gaat om de komst van internationale organisaties, onzeker. Het plan moet ruimte bieden voor verschillende scenario's die zich kunnen voordoen.

— LEESWIJZER —

Onze strategische visie op hoofdlijnen uit deel I zetten wij in hoofdstuk 2 nog eens neer en diepen hem verder uit. In hoofdstuk 3 zetten we de volgende stap, om op basis van een brede visie toe te werken naar een strategisch plan. Dit wordt gedaan aan de hand van de beschrijving van een zestal deelgebieden. Eén en ander wordt bekeken in het licht van een aantal groeiscenario's van vraag naar en aanbod van (kantoor- of andere) ruimte die internationale organisaties kan huisvesten. Ook worden de plannen per deelgebied vertaald in te nemen maatregelen, waar een financieel perspectief aan wordt gekoppeld. Hoofdstuk 4 gaat in op de organisatorische vraagstukken van inbedding in de gemeentelijke organisatie en netwerkmanagement. Hoofdstuk 5 geeft een overzicht van instrumenten die daarvoor beschikbaar zijn, op het gebied van onder andere ruimtelijke ordening, samenwerkingsmodellen en citymarketing. In hoofdstuk 6 geven we een overzicht van risico's en beheersmaatregelen. Het afsluitend hoofdstuk 7 geeft een overzicht van de conclusies.



VISIE

2.1. THEORETISCH KADER: CASTELLS

De complexiteit van het vraagstuk rondom de Internationale Zone Den Haag hangt samen met onder andere het diverse aantal schaalniveaus, de veelheid aan actoren die van invloed zijn en de verschillende mate waarin deze actoren toegewijd zijn aan de problematiek. Er is sprake van tegengestelde lokale en mondiale krachten, die sterke gelijkenissen vertonen met de door Manuel Castells omschreven 'space of flows' en 'space of places'. In zijn werk 'Information Age, Economy, Society and Culture' geeft Castells een beschrijving van een nieuwe realiteit: naast de ons bekende en veilige lokale wereld heeft zich sinds het begin van het IT-tijdperk in de jaren '70 een nieuwe mondiale wereld gemanifesteerd met zijn eigen krachtenveld (Wigmans in Franzen et al. 2011). Deze mondiale wereld is met name georganiseerd rondom 'flows': stromen van goederen, mensen, geld en informatie. Naast de ons bekende realiteit van de dagelijkse leefomgeving in de begrensde stedelijke ruimte, de 'space of places', bestaat daarom een onbegrensde realiteit van oneindige netwerken. De zekerheid van onze begrensde dagelijkse wereld blijkt een schijnzekerheid: de dynamiek in de ons omringende wereld wordt voor een groot deel bepaald door beslissingen elders. Dit levert een zogenaamde 'stressratio' op, die eruit bestaat dat het proces van stedelijke ontwikkeling zich tegelijkertijd op meerdere schaalniveaus moet afspelen. Het stedelijk management moet zich bewust zijn van de kansen die buiten het eigen gebied liggen en tegelijkertijd de lokale belangen dienen. De opgave bestaat daarom uit het streven naar evenwicht (Wigmans in Franzen et al. 2011).

Daarbij is bovendien sprake van een netwerksamenleving. Sociale, economische en culturele structuren worden niet langer gedefinieerd door het gezamenlijk gebruik van een bepaalde ruimte, maar worden met name bepaald door de relaties die een actor heeft met personen en activiteiten elders. Een en ander heeft verstrekkende gevolgen voor lokaal ruimtelijk beleid. De nieuwe netwerksamenleving lijkt grenzeloos; steden vormen onderdeel van deze netwerken. Bovendien bestaan de mondiale netwerken voor een groot deel uit mobiliteitsstructuren. Niet alleen steden als plaats vormen knooppunten in het netwerk, ook HSL-stations en luchthavens vormen belangrijke knooppunten. Bepaalde activiteiten verplaatsen zich van stedelijke centra naar locaties net buiten de stad, in de nabijheid van vervoersknooppunten. Dergelijke

ontwikkelingen worden bepaald door de krachten van het mondiale netwerk en vallen veelal buiten de invloedssfeer van steden. Het is daarom de vraag hoe je de identiteit van de eigen leefomgeving kunt garanderen. Dit vormt de nieuwe uitdaging voor gebiedsontwikkeling. Bovendien dient zich een extra opgave aan voor citymarketing: hoe creëer je een beeld van identiteit en een positief imago in het anonieme krachtenveld van de 'space of flows'? (Wigmans in Franzen et al. 2011).

Genève is erin geslaagd de 'nodes' uit het mobiliteitsnetwerk tot zeer nabij de 'hub' van de internationale stad te brengen. Het vliegveld ligt op 5 minuten rijden van de stad, het centraal station is gelegen tussen het stadscentrum en de Internationale Zone, en de laatste zal in de nabije toekomst worden voorzien van een ondertunnelde auto-ontsluiting vanaf de snelweg.

Terug naar Den Haag. Het bovenstaande komt sterk overeen met wat wij in deel I van onze onderzoeksrapportage hebben omschreven als een dilemma voor het stedelijk management van de gemeente Den Haag. Dit betreft het spanningsveld tussen lokale versus internationale krachten, die zich met name manifesteert bij de keuzes omtrent de inrichting van het openbaar gebied. Enerzijds zijn de behoeften van internationale organisaties op het gebied van Vrede en Recht benoemd. Anderzijds zijn er de belangen van lokale bewoners en bezoekers van de stad, die daar soms lijnrecht tegenover staan.

Er is gesteld dat de potentie van de Internationale Zone juist gelegen is in de verwevenheid van functies en dat deze met name de aantrekkingskracht vormt voor internationale organisaties en expats. De uitdaging ligt er voor de gemeente Den Haag in, deze verwevenheid in harmonie tot stand te brengen.

VRAAGSTUKKEN VOOR STEDELIJKE ONTWIKKELING

In het vervolg op het werk van Castells hebben bestuurskundigen, ruimtelijke wetenschappers, planologen en stedenbouwkundigen zich gebogen over antwoorden in stedelijk management en gezocht naar

oplossingen in de Nederlandse situatie. De reactie van grote steden op het fenomeen van mondiale netwerken is veelal, dat zij zich meer richten op potentiële, vaak onbekende, toekomstige gebruikers dan op het management van de ruimte in het belang van lokale gebruikers. Het beleid is vaak voorwaardenscheppend en meer vraag- dan aanbodgericht. Dit brengt soms het risico met zich, dat voorwaardenscheppend beleid zijn doel mist, omdat actoren in het mondiale netwerk hun eigen regels en dynamiek kennen en autonome keuzes maken. Stedelijke functies worden nu vaak afzonderlijk op hun (economische) betekenis en potentieel beoordeeld, waarmee stedelijke ontwikkeling meer gefocust raakt op projecten. De stad dreigt een optelsom van projecten en specifieke locaties te worden, die worden beoordeeld op hun kwaliteiten en de mate waarin ze tegemoet komen aan de behoeften van diverse doelgroepen. Daarbij dreigt het gevaar van uitsluiting van doelgroepen en gebieden die niet meedoen in het mondiale krachtenveld (Wigmans in Franzen et al. 2011).

ANTWOORDEN

In een 'virtueel interview' met Castells distilleert Boelens (2000) een drietal hoofdrichtingen van stedenbouwkundige en planologische aandacht voor de problematiek van de 'space of flows' en de 'space of places'. Deze drie hoofdrichtingen zien wij als de kern van het vraagstuk voor de Internationale Zone en de basis voor het opstellen van een strategie.

1. In het fysiek/ruimtelijk beleid moet het simpel en enkelvoudig begrip van tijd en ruimte worden losgelaten. Wat nodig is, is een bewustzijn van de andere dimensies van tijd en ruimte in de 'space of flows'. Er moet worden geleerd hoe daarmee om te gaan bij vraagstukken van ruimtelijke ontwikkeling. In het geval van de Internationale Zone van Den Haag is dit te vertalen naar een bewustzijn van het dynamische internationale krachtenveld waarin de gemeente zich bevindt en het opzetten van een organisatiestructuur die erop is toegerust om zo goed mogelijk met die dynamiek om te gaan.

2. Ook is een bewustzijn nodig van het fenomeen van uitsluiting van diegenen die niet aangesloten zijn op de 'space of flows'. Het streven zou moeten zijn een stad en een openbare ruimte te ontwerpen die alle groepen accommodeert, gericht is op ontmoeting en beantwoordt aan de kernwaarden van alle groepen en actoren.

3. Er is een andere sturingsfilosofie nodig. De natiestaat met zijn hiërarchische opbouw gemeente-provincie-nationale overheid is overbodig en contraproductief geworden. In plaats van een natiestaat moeten we naar een netwerkstaat. In de netwerkstaat zijn diverse ruimtelijke schaalniveaus, wisselende opdrachtgevers en brede betrokkenheid van partijen mogelijk en wordt de gemeenschappelijkheid georganiseerd. Vanuit het besef dat de overheid slechts een van de actoren is, is er sprake van een multilevel en een multi-agency aanpak (Boelens, 2000)

Ook Wigmans (Franzen et al. 2011) pleit voor nieuwe vormen van management en benoemt het veel gebruikte begrip 'governance' als tegenhanger van 'government', waarin de onderkenning van het bestaan van complexe netwerken en het toenemen van het aantal partijen centraal staat. Ook verwijst Wigmans naar Teisman, die aangeeft dat in complexe machtsstructuren niemand het monopolie over gebiedsontwikkeling heeft en een zo breed mogelijke betrokkenheid van partijen moet worden nagestreefd. Verder wijst Wigmans op het belang van flexibele plannen, waarin ruimte is om zowel plan als proces aan te passen.

2.2 VISIE OP DE INTERNATIONALE ZONE

In deel I van dit onderzoek hebben wij de visie op de Internationale Zone in algemene bewoordingen neergezet, met als doel deze in dit deel II nader uit te werken. Deze visie luidde als volgt:

— 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.

De actoren die verantwoordelijk zijn voor het vormgeven van de Internationale Zone, waaronder de gemeente Den Haag, handelen vanuit deze visie. Ook is er aandacht voor de in deel I onderscheiden kernwaarden van het gebied:

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

In het beleid van betrokken actoren worden deze kernwaarden gediend, zonder uitsluiting van groepen belanghebbenden.

In de paragrafen 2.3 en 2.4 werken we deze visie verder uit, zodat aanknopingspunten voor het opstellen van een strategie ontstaan. In paragraaf 2.3 worden de diverse doelen uit de visie onderscheiden en in paragraaf 2.4 noemen we de ruimtelijke keuzes op hoofdlijnen die daaraan in onze optiek verbonden zijn. In paragraaf 5.3 worden de kernwaarden opgepakt en uitgewerkt in de strategie voor citymarketing.

2.3 DOELEN

Het doel van de visie is het verder versterken van Den Haag als vestigingsplaats voor internationale organisaties van Vrede en Recht. Er zijn vier kritische subdoelstellingen om het hoofddoel te bereiken:

1. Het bieden van een vestigingsplek. Het gaat hierbij om het bieden van de juiste kwantiteit aan ruimte, op de juiste plek in de zone, met de juiste kwalitatieve randvoorwaarden. Omdat de marktvraag moeilijk te voorspellen is, is het vooral de vraag hoe er geanticipeerd kan worden op de mogelijke vestigingsbehoefte van internationale organisaties.
2. Het vasthouden en verder versterken van de 'quality of life' van Den Haag. De kenmerkende ruimtelijke en functionele verwevenheid biedt voor Den Haag kansen om zich te onderscheiden van andere vestigingsplaatsen. Hierbij hoort het ontwikkelen van een adequaat cultureel, maatschappelijk en commercieel voorzieningsniveau.
3. Het versterken van de sociale binding van alle bevolkingsgroepen, dus zowel de internationale werknemer als de lokale bevolking met de stad.

4. Het versterken van de identiteit en het imago van de Internationale Zone Den Haag.

2.4 RUIMTELIJKE KEUZES VOORTVLOEIEND UIT DE VISIE

In de kern gaat het om het ontwikkelen van een ruimtelijke, functionele en sociale identiteit die de landscape, sensescape en soulscape zichtbaar en voelbaar maakt (Hospers, 2009). Identiteit maakt een plek waar het ongrijpbare internationale leven zichtbaar wordt.

IDENTITEIT

De ruimtelijke identiteit van Den Haag vindt zijn oorsprong in de ecologische onderlegger van het duingebied. Deze kwaliteit is op kleine, geïsoleerde plekken groot. Hij is krachtig aanwezig bij de Waterpartij, maar grotendeels afwezig bij het grote areaal van de Scheveningse Bosjes, dat zich vooral kenmerkt door dicht, ontoegankelijk en identiteitloos groen. De Scheveningse Bosjes vormen het geografische midden van de Internationale Zone. De aanwezige en potentiële vestigingsplaatsen bevinden zich eromheen. Het World Forumgebied en het Vredespaleis bevinden zich op loopafstand van dit geografische midden. De kern van de Internationale Zone kan enorm aan identiteit winnen door de Scheveningse Bosjes ruimtelijk sterk te verbeteren en functioneel te verbinden met de omliggende vestigingsplekken.

Tot nu toe staat de relatie tussen gebouw en openbare ruimte onder de druk van toenemende veiligheidsmaatregelen. Voorzieningen zijn veelal onzichtbaar binnen gebouwen. De ruimte daar omheen manifesteert zich als verkeers- of restruimte; verblijf in de openbare ruimte is niet aantrekkelijk. Dit terwijl een mozaïek van prachtige gebieden binnen handbereik is, bijvoorbeeld het Statenkwartier, het Vredespaleis, de tuinen van Zorgvliet, de Waterpartij en het Hubertuspark.

LOCATIES

De vestigingslocaties van internationale organisaties liggen verspreid in het kerngebied, het in deel I omschreven 'ei' waarbinnen de meeste (maar niet alle) organisaties gevestigd zijn. Binnen het kerngebied, dat zich uitstrekt van de binnenstad tot Scheveningen, hebben we zes deelgebieden onderscheiden: het World Forumgebied, de Scheveningse Bosjes, het Hubertuspark, de Kazerneterreinen, het Verhulstplein e.o. en

het Vredespaleis (zie paragraaf 3.2). Er is behoefte aan een duidelijke profilering van de deelgebieden, waardoor het duidelijk wordt welke locatie voor de hand ligt wanneer een nieuwe internationale organisatie zich aandient.

MENGING EN ONTMENGING

Hoewel het gemengde karakter van de Internationale Zone algemeen wordt gezien als een groot goed, is er ook een keerzijde aan deze notie. Wellicht moet worden geaccepteerd dat tot op zekere hoogte ontmenging plaatsvindt. Met name op de World Forum- en Eurojustlocatie wordt langzaam het wonen verdreven en de vraag is, of dit bezwaarlijk is. Over de hele linie genomen wordt menging gewaardeerd, maar een zekere specialisatie van deelgebieden doet zich voor en kan ook beter zijn voor de beleving van een gebied. Bovendien kan worden voorkomen dat bepaalde functies elkaar te veel hinderen, zoals grootschalige gebouw(complex)en in combinatie met veiligheidsvoorzieningen die te confronterend kunnen zijn in de nabijheid van wonen.

VERBETEREN OPENBARE RUIMTE

Er kan een kwaliteitsslag worden gemaakt door de Scheveningse Bosjes uit te dunnen, toegankelijk te maken en de beplantingszones af te wisselen met open plekken en water. Op langere termijn kan betekenisvolle bebouwing worden toegevoegd als kleine parels in het groen. De zichtbaarheid, ruimtelijke continuïteit en kwaliteit van het groen nemen hierdoor fors toe en de aanwezige ruimtelijke componenten worden beter zichtbaar. De aanwezige functionele plekken in de diverse deelgebieden komen ruimtelijk met elkaar in verbinding te staan. De ecologische diversiteit en de kwaliteit van de verbindingen nemen toe en daarnaast zal de gebruikskwaliteit van het groen verbeteren: recreatie en evenementen worden mogelijk gemaakt. Dit zal een positieve impuls betekenen voor de marktpotentie van de locaties in het kerngebied, waarmee het vestigingsklimaat voor voorzieningen verbetert. Het gevolg is een toegenomen gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde, met andere woorden een sterk verbeterde 'quality of life' (Franzen et al., 2011).

VERBINDINGEN

Door de zichtbaarheid en de 'buzz' van het World Forumgebied te koppelen aan het grotere gebied en door transformatie van de Scheveningse bosjes, kunnen rood en groen elkaar versterken. De ringweg en de Scheveningseweg zijn de hoofdroutes die de belangrijkste plekken verbinden. De fijnmazige langzaamverkeersstructuur die leidt door de ruimtelijke enclaves kan worden geherstructureerd, zodat de vestigingsplekken met elkaar verbonden worden. Deze fijnmazige structuur is een belangrijke kwaliteitsimpuls voor de beleving van de landscape, sensescape en soulscape (Hospers, 2009) van de Internationale Zone: het mozaïek van ruimtelijke enclaves en iconen wordt aaneengeregen.

SOCIALE KWALITEIT

De kracht van Den Haag op sociaal gebied is dat het van origine een vergaderplek is, waar het landsbestuur tot dichtbij benaderbaar is. Deze sociale kwaliteit is plekgebonden: het volk kan zich mengen met de volksvertegenwoordigers op het Binnenhof. De sociale kwaliteit wordt incidenteel vergroot door deelname aan evenementen en activiteiten. De Minister President bezoekt incognito Dance Valley, en reporters fietsen mee met de Minister President vanaf de uitgang van het Catshuis. De media maken het 'real time'. Ook in de Internationale Zone kan het beleefbaar maken van deze kwaliteit van openheid een belangrijke meerwaarde betekenen. Het mengen van bevolkingsgroepen en (internationale) professionals kan worden bewerkstelligd door het creëren van ontmoetingsplekken die gericht zijn op iedereen. De vraag is wel of deze menging onuitputtelijk is of begrensd – het laatste ligt meer voor de hand, door de scheiding van de 'space of flows' en de 'space of places' en bijvoorbeeld de gevolgen van noodzakelijke veiligheidsvoorzieningen. Onduidelijk is nog waar die grens ligt.

In het navolgende hoofdstuk worden deze inzichten nader uitgewerkt per deelgebied en vervat in een strategische planaanpak.





VAN VISIE NAAR STRATEGIE

3.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk zetten wij ons strategisch plan uiteen. De visie voor de hele Internationale Zone in hoofdstuk 2 werken we uit per deelgebied. In paragraaf 3.2 gaan we in op het gewenste toekomstbeeld van het deelgebied in de Internationale Zone en de huidige situatie. De visie uit hoofdstuk 2 wordt ook vertaald naar te nemen stappen. We onderscheiden ruimtelijk(-economische) en sociaal-culturele maatregelen. Welke maatregelen wanneer genomen moeten worden, hangt af van de mate van groei die de Internationale Zone zal doormaken. Deze is onzeker. De bandbreedte loopt uiteen van stabilisatie (en het voorkomen van krimp) tot een groei die zich doorzet zoals deze zich de afgelopen vijf jaar heeft gemanifesteerd. In paragraaf 3.3 beschrijven wij deze scenario's. Omdat onbekend is wanneer welk scenario zich zal aftekenen maken wij in paragraaf 3.4 een onderscheid naar maatregelen die op korte termijn, middellange en lange termijn kunnen worden genomen. Mocht een eventueel groeiscenario zich sneller dan verwacht voordoen, dan betekent dit dat eerder geschakeld kan worden naar de maatregelen op middellange of lange termijn.

3.2 BESCHRIJVING DEELGEBIEDEN

In deze paragraaf worden het toekomstbeeld en de huidige situatie binnen de verschillende deelgebieden in de Internationale Zone omschreven. Daarbij gaat het om de vraag welke functie de deelgebieden vervullen binnen de Internationale Zone als geheel, welke ruimtebehoefte ze kunnen accommoderen en wat de betekenis ervan is voor internationale organisaties en gebruikers en bezoekers aan de stad. In bijlage 2 is een beschrijving van de deelgebieden opgenomen inclusief de afbakening. Op pagina 24 is een kaart opgenomen met de ligging van de deelgebieden in de Internationale Zone.

De verzameling deelgebieden is niet limitatief; in de toekomst kunnen nieuwe gebieden worden toegevoegd als blijkt dat het groeiscenario verder doorzet. Het uitgangspunt voor nieuwe gebieden moet zijn dat er kansen en mogelijkheden liggen die complementair zijn aan het cluster van Vrede en Recht. In het verlengde van deze gedachte ligt het besef dat de onderscheiden deelgebieden geen harde begrenzing van de Internationale Zone vormen. Er vindt zich hier een concentratie plaats, maar ook buiten deze gebieden vestigen zich internationale organisa-



Figuur 2:
deelgebieden

ties, tot in andere gemeenten binnen de regio. In deel I hebben we dit fenomeen omschreven als het dilemma tussen 'het ei' en 'de omelet'. We hebben vastgesteld dat regionale spreiding geen bezwaar en soms zelfs te prefereren is, maar dat de focus van beleid wordt gelegd op 'het ei': de omschreven Internationale Zone met haar zes deelgebieden.

— 01 WORLD FORUM EN EUROJUSTLOCATIE

— TOEKOMSTBEELD

Het World Forumgebied en de Eurojustlocatie vormen het hart van de Internationale Zone. Dit gebied functioneert als een campus. Het is herkenbaar als de plek waar de belangrijkste activiteiten op internationaal niveau plaatsvinden. De openbare ruimte is zo open mogelijk ingericht. Ondanks de nodige veiligheidsvoorzieningen is alles gericht op ontmoeting en ontspanning, door zowel kantoorgebruikers als omwonenden. Ontspanning zal worden ondersteund door de toevoeging van flexibel in te richten paviljoens, die als horecaruimte of als vergader- en congresruimte kunnen fungeren. Hotel BelAir, het Omniversum en het Haags Gemeentemuseum dragen bij aan de identiteit van dit gebied. Regelmatig vinden hier evenementen plaats. Het World Forumgebied is de ultieme plek om de 'space of flows' en de 'space of places' met elkaar te verbinden. Omdat dit deelgebied het hart vormt van de Internationale Zone, zien we dat de woonfunctie hier is verdwenen maar er wel aan raakt, dankzij de omliggende woonwijken zoals het Statenkwartier. De veiligheidsmaatregelen in het gebied zorgen voor een veilig verblijfsklimaat maar zijn niet bepalend voor de leefbaarheid. Gezamenlijk zorgen de gebouwen voor eenheid en samenhang. Het gebied zal het decor zijn voor berichtgeving van de media over ontwikkelingen in de Internationale Zone.

— HUIDIGE SITUATIE

In dit gebied zijn veel actoren aanwezig waaronder TCN, de exploitant van het World Forumgebouw, Europol, het nog te vestigen Eurojust, ambassades van o.a. Zweden en China, kantoorgebruikers, het Joegoslaviëtribunaal, Novotel, het OPCW, het Gemeentemuseum, het Omniversum, Bel Air hotel, de Toren van Oud, Intrum Justitia, Procon Europe en bewoners. Van een aantal actoren is bekend dat de onderlinge nabijheid

van groot belang is, bijvoorbeeld de relatie tussen Europol en Eurojust. Doordat de internationale organisaties wel clusteren op deze plek, maar niet direct sterke relaties met elkaar hebben, wordt bevestigd dat er geen sprake is van een economisch cluster. Wel is er een gemeenschappelijk belang ten aanzien van veiligheid, zichtbaarheid en het deel willen uitmaken van de 'local buzz'. In een gesprek met Decisio is ook bevestigd dat de organisaties niet veel met elkaar delen of op elkaar aangewezen zijn (interview Decisio, 2012).

Uit de enscenering van gebouwen en de openbare ruimte blijken geen duidelijke relaties tussen de gebruikers van de verschillende gebouwen. Door de zichtbare veiligheidsmaatregelen heeft een aantal organisaties een sterke intern gerichte uitstraling. Het congrescentrum wordt niet optimaal gebruikt, aangezien actoren vaak kiezen voor conferentiezalen in hun eigen pand. Om die reden is gekozen voor een ruimere programmering van het congrescentrum, die niet direct een relatie heeft met de internationale omgeving waarin het zich bevindt. Het gebouw is verouderd en heeft geen uitnodigende uitstraling. Hoewel het door zijn grote omvang veel activiteiten kan accommoderen kent het een duurzaamheidsprobleem. Door zijn slechte energiehuishouding wordt het minimaal verwarmd; alleen bij evenementen wordt het opgewarmd, waarbij veel energie verloren gaat. Veelbetekenend is het feit dat de huidige eigenaar TCN het gebouw wil afstoten, omdat er onvoldoende vertrouwen is in de toekomst.

— 02 SCHEVENINGSE BOSJES/ZORGVLIELT/MADURODAM/VAN STOLKPARK E.O.

— TOEKOMSTBEELD

De Scheveningse Bosjes bieden de grootste mogelijkheden tot transformatie. Het gebied kan van ruimtelijke enclave naar identiteitsdrager worden getransformeerd en samen met de Waterpartij hét groene hart van de Internationale Zone worden. Het zal worden geopend, toegankelijk en bruikbaar worden gemaakt. Ook wordt het ondersteund door horeca en (kleinschalige) ontwikkelingen die zorgen voor sociale controle. De direct aanwezige actoren als Madurodam, de Bataaf en de gebruikers van het World Forumgebied kunnen een actieve rol spelen in de transformatie.

Ook hier geldt dat de 'space of flows' en de 'space of places' samenkomen doordat zowel internationals als lokale bewoners gaan profiteren van de herontwikkeling van dit gebied. Het is geschikt om onderdeel uit te maken van de 'local buzz'.

— HUIDIGE SITUATIE

Door de dichte groenstructuur en de onduidelijke routing worden de Scheveningse Bosjes als sociaal onveilig ervaren. Het verloedert. De Scheveningse bosjes bevatten geen functies die een directe relatie hebben met internationale organisaties. Het Van Stolkpark wordt wel goed gebruikt voor recreatie.

— 03 HUBERTUSPARK E.O.

— TOEKOMSTBEELD

De zone Hubertusviaduct ligt op een strategisch interessante plek, maar is niet de kern van de Internationale Zone. Het is de plek waar de ring (de auto-ontsluitingsweg) het groene gebied van de Internationale Zone binnenkomt. De plek is geschikt voor redelijk solitair opererende functies, ingebed in een groene omgeving en gemengd met andere functies, die al dan niet een directe relatie met de Internationale Zone hebben. In feite weerspiegelt de zone rond het Hubertuspark de gewenste stedelijke mix van de gehele Internationale Zone.

— HUIDIGE SITUATIE

In het huidige gebruik is geen sprake van clusteractiviteit. Enkele ambassades zijn gevestigd aan de noordzijde. Europol en het ministerie van I&M liggen op de Haagse schaal eigenlijk vrij solitair in dit gebied. Vermoedelijk is er geen relatie met de aanwezige scholen.

— 04 KAZERNETERREINEN

— TOEKOMSTBEELD

Op de locatie van de Alexanderkazerne zal in 2014 het ICC (Internationaal Strafhof) worden gevestigd. Het ICC is een op zich staand instituut, geen onderdeel van de EU of van de VN. Op dit moment is het ICC

gehuisvest in hetzelfde gebouw als Eurojust aan de Maanweg. Het ICC is een instituut van betekenis voor de lokale en internationale arbeidsmarkt met 1200 arbeidsplaatsen, en daarnaast een afnemer van goederen en (deels gespecialiseerde) diensten. Na opening zal er een relatie bestaan met de overige internationale organisaties in Den Haag. Dit deelgebied zal een belangrijke symbolische betekenis hebben voor het imago van Den Haag als Internationale stad van Vrede en Recht, vergelijkbaar met het Vredespaleis. Functionele uitwisselingsrelaties met andere internationale organisaties zullen naar verwachting beperkt zijn.

In de Frederikkazerne zullen vanaf ca. 2013 het officiershotel en het Nederlands Instituut voor Militaire Historie gevestigd zijn. Het gebied blijft behouden voor militaire doeleinden. Het in 2010 door de gemeente opgestelde Stedenbouwkundig Kader biedt de mogelijkheid voor flexibele inpassing van andere nieuwe functies.

— HUIDIGE SITUATIE

De kazerneterreinen zijn excentrisch gelegen ten opzichte van het kerngebied. De locatie is op de grens van bebouwing en duingebied, en heeft daardoor kenmerkende kwaliteiten. Door de geïsoleerde ligging leent de plek zich voor een hoog veiligheidsprofiel. De nieuwbouw van het Internationale Gerechtshof geeft hier al invulling aan en maakt gebruik van de kenmerkende ruimtelijke kwaliteiten. De nabijheid van de Scheveningse Gevangenis geeft een extra dimensie aan deze locatie.

— 05 VERHULSTPLEIN/HAAGSE BEEK/ STADHOUDERSPLANTSOEN E.O.

— TOEKOMSTBEELD

Het gebied vormt een eindpunt aan de zuidelijke zijde van de Internationale Zone. In principe leent het zich voor herontwikkeling op langere termijn. Dankzij zijn ligging kan het geschikt worden gemaakt voor de vestiging van internationale organisaties. Maar een herontwikkeling van dit gebied zal grote investeringen met zich meebrengen vanwege de beleggingswaarde van het bestaande vastgoed en de hoge kosten van transformatie.

— HUIDIGE SITUATIE

Gebied, omgeving en ontsluiting hebben intrinsieke kwaliteiten om grote internationale organisaties te huisvesten; de huidige bebouwing heeft totaal niet die uitstraling. Het gebied blokkeert nu de ecologische structuur van de Haagse Beek. De woningen in de sociale sector en de verouderde kantoorgebouwen hebben geen relatie met de wereld van internationale organisaties. Om de locatie geschikt te maken voor vestiging van internationale organisaties is een drastische ingreep nodig.

— 06 VREDESPALEIS

— TOEKOMSTBEELD

Het Vredespaleis zal in de toekomst gebruikt blijven worden door internationale organisaties en evenementen en is daarmee een icoon van de Internationale Zone. Het kan beter worden benut als symbool en als ontmoetingsplek. Zo zou een interessante functie van het Vredespaleis een Vredesmuseum kunnen zijn.

— HUIDIGE SITUATIE

Door de verschillende instanties, de evenementen en de naamsbekendheid van het Vredespaleis is het gebied een locatie waar veel ontmoetingen tussen internationale organisaties plaatsvinden. Daarnaast wordt het gebied gebruikt voor recreatie van zowel internationals als de lokale bevolking en toeristen. Wel kan de zichtbaarheid verbeterd worden. Het groen langs de hekken en de parkeerzones voor de auto's laten het Vredespaleis niet op de voorgrond treden.

3.3 GROEISCENARIO'S

Om tot een strategie voor de Internationale Zone te komen, is het van belang zicht te krijgen op de ontwikkelingen van de huidige en potentiële toekomstige vraag naar locaties en vastgoed voor internationale organisaties. De ontwikkelingen in de Internationale Zone in Den Haag spelen zich af in een context met invloeden op lokaal, regionaal en internationaal niveau. Deze context, gecombineerd met het grote aantal actoren dat van invloed is op de Internationale Zone, maakt het lastig voorspellingen te doen over de potentiële vraag naar locaties voor internationale organisaties nu en in de toekomst. Ook de ontwikkelingen

in de Nederlandse politiek en het internationaal imago van Nederland kunnen de huisvestingsvraag van internationale organisaties beïnvloeden. Om toch gevoel bij de bandbreedtes van de ruimtevraag te krijgen beschrijven we in dit hoofdstuk de aspecten rondom de vraag en het aanbod van locaties voor internationale organisaties.

DE VRAAG NAAR KANTOREN

Het is een feit dat er sinds 2005 een gestage groei van tientallen internationale organisaties heeft plaatsgevonden. Ook is het aantal ambassades in de afgelopen 8 tot 10 jaar met ongeveer twintig toegenomen. In eerste instantie kan worden aangenomen dat deze toename zal doorzetten of zelfs versnelt, omdat Den Haag zich extra inspant om nieuwe organisaties naar Den Haag te halen. Anderzijds zijn er momenteel ontwikkelingen die een verdere groei van internationale organisaties in Den Haag, al dan niet tijdelijk, beperken. Met name de economische crisis is hierop van invloed. Een volledige teruggang van het aantal organisaties in Den Haag is gezien de diepe worteling van internationale organisaties en de investeringen van de afgelopen jaren op korte termijn niet te verwachten. Op basis hiervan kan de vraag naar locaties voor internationale organisaties per categorie in scenario's worden uitgezet. Voor de vraagzijde zijn twee scenario's uitgewerkt. Enerzijds een scenario van voortgaande groei in hetzelfde tempo als de afgelopen jaren en anderzijds een van stabilisatie op het huidige niveau.

De afgelopen 6 jaar is er met de komst van een aantal tribunalen, Eurojust en ICC een flinke toename geweest van het aantal grote organisaties. Deze hebben ook tot de nodige spin-off en groei van kleinere en aanverwante organisaties geleid. De sterke groei van de afgelopen jaren zal naar verwachting door deze boeg golf niet in dezelfde mate doorzetten, met name als gevolg van de crisis en bezuinigingen bij internationale organisaties. Onze verwachting is daarom dat de gemeente Den Haag rekening moet houden met de ontwikkeling van het aantal organisaties tussen het groei- en het stabilisatiescenario in. In bijlage 3 is onze analyse van de ontwikkeling van organisaties en de te verwachten vraag naar kantoor/bedrijfsruimtes voor internationale organisaties weergegeven, waarbij door middel van een grafische weergave ook de bandbreedtes zijn aangegeven. Onze onderbouwde keuze voor een gematigd groeiscenario leidt tot het volgende globale overzicht:

JAARTAL	BASIS			EXPECTED		
	2005	2008	2011	2014	2017	2020
Intergouvernementeel/VN	10	12	15	16	17	19
Europees	15	19	26	29	31	34
NGO	23	66	116	139	162	185
Kennis	8	18	16	19	21	23
Internationaal Onderwijs	14	16	20	21	23	24

Het overzicht geeft de verwachting aan dat het aantal intergouvernementele/VN organisaties in 2020 met 4 organisaties zal toenemen en zich 8 nieuwe Europese organisaties zullen vestigen. In 2020 zullen zich 7 kennisorganisaties vestigen en 4 instanties voor internationaal onderwijs. De ontwikkeling van het aantal NGO's geeft mogelijk een wat geflatteerde groei weer. In de basisperiode is de gemeente Den Haag het aantal NGO's steeds beter gaan registreren, waardoor de groei mogelijk ook grotendeels een administratieve groei is geweest.

Tabel 1:
Verwachte groei van het aantal internationale organisaties volgens gematigd scenario. Op basis van gegevens van Decisio (2011)

HET AANBOD VAN KANTOREN

Het aanbod van locaties voor internationale organisaties heeft een variabel karakter. Een belangrijke ontwikkeling hierin zijn de vrijkomende of reeds leegstaande kantoorlocaties in Den Haag. Deze zijn van invloed op het potentiële aanbod voor internationale organisaties. De huidige trend is dat er steeds meer leegstand van kantoren komt. Dit biedt kansen om de potentiële vraag van internationale organisaties hetzij tijdelijk, hetzij duurzaam op te vangen, in ieder geval in kwantitatieve zin. Het benodigde extra oppervlak aan kantoorruimte (exclusief scholen) schatten wij volgens de gemiddelde trend in 2020 op ca. 90.000 m². Wel lijkt er een kwalitatieve mismatch te bestaan. In veel gevallen zijn gebouwen bijvoorbeeld vanwege veiligheidsoverwegingen of vanwege de gewenste uitstraling niet geschikt voor internationale organisaties, of matcht de programmering niet. Opvallend is overigens dat, tegenovergesteld aan de landelijke trends, het aanbod van kantorenlocaties

in Den Haag in 2011 vrijwel onveranderd is gebleven: 445.500 m² in 2010 en 457.000 m² in 2011 (bron: Kantorenmarkt 2012, een rapport van NVM business, maart 2012). In de komende jaren zal hierin een drastische verandering optreden. Illustratief is het feit dat onlangs de RGD een intentie-overeenkomst heeft gesloten met de gemeente Den Haag over de afstoot van 40% van de kantoren die op dit moment in gebruik zijn door de Rijksoverheid.

3.4 BESCHRIJVING MAATREGELEN

Zoals in hoofdstuk 2 beschreven, is de kern van onze strategische visie dat een hoogwaardige groene omgeving een voorwaarde is voor duurzame ontwikkeling van de Internationale Zone Den Haag. De Internationale Zone van de toekomst is rood én groen. De ligging van de Internationale Zone, omringd door stedelijk groen van betekenis en het duingebied, maakt dat de Internationale Zone Den Haag over unieke kwaliteiten beschikt. Kwaliteiten die rechtstreeks verbonden zijn met de 'quality of life'.

In Genève zijn groen en blauw sterke elementen in de ruimtelijke omgeving van de Internationale Zone. Sommige gebouwen met een internationale functie (zoals WHO) zijn gelegen in openbaar toegankelijke parken. Vanaf de hoger gelegen Internationale Zone is het uitzicht over het meer en de bergen karakteristiek. De internationale organisaties liggen in een groene zone, die zich uitstrekt van het centrum van de stad tot de hoger op de heuvel gelegen villawijken. Het beleid is dat de groene kwaliteiten niet geschonden mogen worden en de architectuur zich hiernaar moet voegen.

In de tabel in bijlage 4 zijn de maatregelen opgenomen die bijdragen aan het versterken van de in de visie omschreven positie, het imago en de identiteit van de Internationale Zone. De maatregelen zijn geordend naar deelgebied en naar de korte, middellange en lange termijn, waarbij deze termijnen aansluiten op de in de vorige paragraaf beschreven gemiddelde ontwikkeling. Mocht de groei sneller optreden dan in dit gemiddelde scenario geschetst, dan is er urgentie om sneller over te schakelen op maatregelen voor middellange cq. lange termijn.

Samengevat gaat het om de volgende maatregelen:

OPENBARE RUIMTE EN GROEN

— **HET BEPALEN EN VASTLEGGEN** van heldere kwaliteitseisen en een herkenbare stijl voor de openbare ruimte in de Internationale Zone.

— **HET GEFASEERD ONTWIKKELEN** van een groenstructuur als identiteitsvormende drager van de Internationale Zone, ook in de zones tussen deelgebieden.

— **HET AANLEGGEN EN VERBETEREN** van verbindingen tussen én binnen de diverse deelgebieden in de Internationale Zone. In eerste instantie gaat het vooral om langzaam verkeersverbindingen.

De Scheveningse Bosjes, Zorgvliet en de Waterpartij worden gefaseerd ontwikkeld tot dé aaneengesloten, groene kern van de Internationale Zone. De groene kern wordt omgedoopt tot 'World Forumpark'.

GEBOUWDE OMGEVING EN ROOD

— **HET WORLD FORUMGEBIED** wordt gefaseerd ontwikkeld tot een campus die de kern vormt van de Internationale Zone. Het kwalitatief hoogwaardige rood wordt zowel intern als extern begeleid door een heldere structuur van openbaar gebied (blauw, grijs, groen).

— **OP DE KORTE TERMIJN** wordt onderzocht hoe het congrescentrum beter kan functioneren ten gunste van de Internationale Zone, bijvoorbeeld via een duurzaamheidsimpuls (isolerende maatregelen en/of een betere programmering). Op de langere termijn moet sloop/nieuwbouw worden overwogen. Vanuit de gedachte dat nabijgelegen internationale organisaties voorzieningen willen delen, is het gewenst dat de functie van congrescentrum in of nabij het World Forumgebied blijft.

— **IN DE GEHELE INTERNATIONALE ZONE** worden locaties of zones benoemd die in aanmerking komen voor vestiging van mogelijke nieuwe, of verplaatsing van bestaande internationale organisaties. Hierbinnen wordt een prioritering en zo mogelijk een segmentering aangegeven. Onderstaande paragraaf gaat nader op deze prioritering in.

3.5 PRIORITERING VAN LOCATIES VOOR NIEUWE INTERNATIONALE ORGANISATIES

Voor de vestiging van nieuwe internationale organisaties staan twee principes centraal. Ten eerste vindt vestiging bij voorkeur plaats in het hart van de Internationale Zone, in het World Forumgebied. Ten tweede worden organisaties bij voorkeur gevestigd in bestaand (leegstaand of leegkomend) vastgoed.

NIEUWE INTERNATIONALE ORGANISATIES

Als het Joegoslaviëtribunaal wordt beëindigd komt het pand vrij voor hergebruik door een grote organisatie met veiligheidseisen, bijvoorbeeld een tribunaal. Doet zich een dergelijke kandidaat voor en is vestiging in het huidige gebouw van het Joegoslaviëtribunaal niet mogelijk, dan moet worden gekeken naar leegstaande of leegkomende panden in de directe omgeving van het World Forumgebied. Zijn de veiligheidseisen zeer hoog, dan kan vestiging in het kazernegebied worden overwogen. Is dat geen optie, dan kan worden uitgeweken naar het oude kantoorpand van het ministerie van I&M aan de Plesmanweg. Dit pand komt in 2016 vrij. Indien nodig wordt hier geïnvesteerd in veiligheidsmaatregelen. Op lange termijn (of in het hoge groeiscenario) komt het Verhulstplein in beeld. Als de vraag naar vestigingslocaties zich sneller voltrekt dan verwacht, dan geldt de volgende prioritering: er wordt altijd eerst gekeken naar de mogelijkheden binnen de Internationale Zone zoals hierboven omschreven. Alleen als de organisatie in kwestie van zeer groot belang is voor het economisch functioneren van de zone en bestaand vastgoed geen optie is, wordt een strategische verwerving van een nieuwe locatie overwogen. Wij verwachten dat dit niet vaak hoeft te gebeuren en de reservering van financiële middelen hiervoor beperkt kan zijn. Wordt deze reservering aangewend zoals tot dusver gebruikelijk was, dan zal de gemeente deze inzetten voor locatie-ontwikkeling, dat wil zeggen voor eventuele verwerving, sloop en bouwrijp maken. De vastgoedontwikkeling gebeurt op kosten van de RGD of een andere partij. Voor alle overige organisaties geldt dat, indien er geen mogelijkheid in de Zone zelf is, eerst wordt uitgeweken naar bestaand vastgoed in nabijgelegen bedrijventerreinen en vervolgens naar bestaand vastgoed in de Metropoolregio. Aandachtspunt blijft wel dat voor het goed functioneren van het cluster in het kerngebied een zeker volume aan vestigingen nodig is, als draagvlak voor voorzieningen.

TIJDELIJKE VESTIGING

In alle gevallen kan, vooruitlopend op het geschikt maken van de permanente locatie, tijdelijke huisvesting worden aangeboden (zoals met het ICC en Eurojust). Naast leegstaande kantoren in stad en regio kan ook het leegstaande Europolgebouw aan de Raamweg hierin een functie vervullen. Hier is al een zeker niveau van veiligheidsvoorzieningen aanwezig. Ook andere, kleinere gebruikers die passen bij de Internationale Zone kunnen voor tijdelijke vestiging in het Europolgebouw in aanmerking komen.

NGO'S

Voor de vestiging van kleinere NGO's geldt dezelfde prioritering als voor grotere internationale organisaties. Om de komst van NGO's te faciliteren wordt in het World Forumgebied of aangrenzende zones een leegkomend kantorengebouw aangewezen als bedrijfsverzamelgebouw voor kleine organisaties. De gemeente koppelt gunstige voorwaarden aan de vestiging in dit verzamelgebouw. Ook zullen veel kleinere organisaties kiezen voor het huren van een (kleine) kantoorruimte in het centrum van Den Haag of rondom het centraal station, zoals dat nu ook al het geval is.

SOCIALE OMGEVING

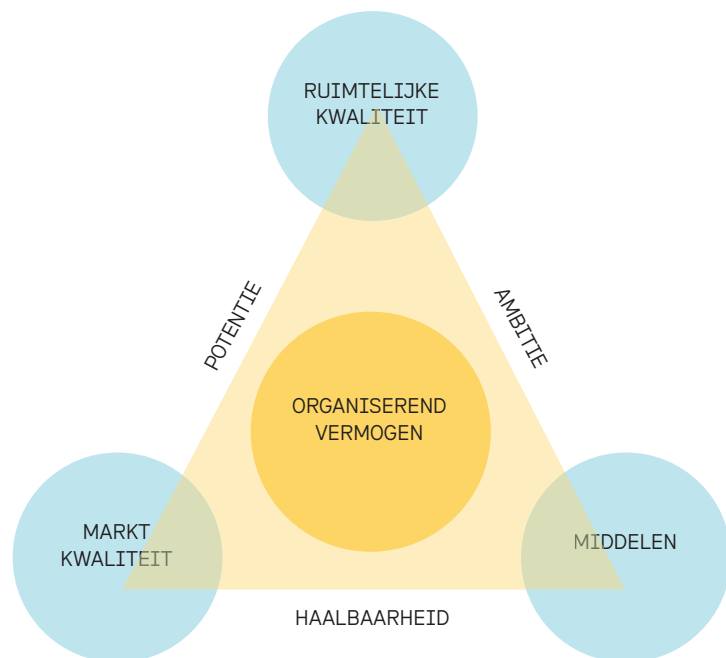
Het marketinginstrumentarium wordt ingezet om de zichtbaarheid en toegevoegde waarde van de Internationale Zone voor Haagse bewoners te vergroten. Hierbij gaat het om activiteiten voor een zo breed mogelijke doelgroep, voortbordurend op bestaande activiteiten als de jaarlijkse open dag. Met Genève als voorbeeld, wordt aandacht besteed aan uitingen in PR en marketingcampagnes met het doel iedereen bewustzijn en trots bij te brengen van Den Haag als Internationale stad van Vrede en Recht. Ook in het onderwijs kan hieraan aandacht worden besteed, zodat kinderen opgroeien met een vanzelfsprekend besef dat Den Haag de stad is van Internationale Vrede en Recht. Zie ook paragraaf 5.3 over citymarketing.

Verder worden in de Internationale Zone locaties gemarkeerd voor de vestiging van nieuwe onderwijsvoorzieningen.

3.6 TOETSING VAN MAATREGELEN

Voor de Internationale Zone Den Haag hebben wij deelgebieden bepaald en voor elk deelgebied bijbehorende maatregelen opgesteld. Daarnaast zijn er gebiedsoverstijgende maatregelen geformuleerd. Bij het opstellen van de maatregelen is aan de hand van 'de driehoek' van Jan van 't Verlaat bepaald of de ingrepen positieve effecten hebben op de ruimtelijke kwaliteit en het evenwicht tussen marktkwaliteit en middelen.

De voorgestelde maatregelen hebben hoofdzakelijk betrekking op het verbeteren van de gebruikswaarde, de belevingswaarde en de toekomstwaarde van de gebieden. In elk scenario zal de driehoek in evenwicht moeten zijn. Belangrijk bij het uitvoeren van de maatregelen is dat het netwerk tussen de actoren verbetert. De investeringen in het groen (de Scheveningse bosjes) zijn daar een goed voorbeeld van. Een dergelijke ingreep moet worden gezien als een Flagship project (Zenker, S. e.a., 2010) waar private investeringen mee worden uitgelokt. Bijdragen vanuit private partijen kunnen investeringen vanuit de gemeente rechtvaardigen.



Figuur3:
De driehoek van
Van 't Verlaat

Door het uitvoeren van de maatregelen ondergaan de gebieden een transformatie, zodat ze gebruikt kunnen worden door zowel de lokale bewoners als de internationals. De 'space of flows' en de 'space of places' worden daarmee samengebracht. Met behulp van de opgestelde visie kan communicatie plaatsvinden met de bewoners in Den Haag. De visie is geen vastomlijnd plan, maar geeft de komende jaren richting aan de verdere ontwikkeling van de Internationale Zone. Door de visie te communiceren kunnen bewoners zich verbonden voelen met de komst van internationale organisaties. Hierdoor kan het draagvlak voor nieuwe ontwikkelingen toenemen.

MIDDELEN

De gemeente Den Haag heeft € 30 mln beschikbaar voor ingrepen in de Internationale Zone. Deze kunnen de komende jaren worden ingezet om het gebied verder te versterken. In de tabel in bijlage 4 zijn de geraamde kosten en de opbrengsten opgenomen. Deze € 30 mln moet worden beschouwd als startkapitaal waarmee geïnvesteerd kan worden in de Internationale Zone, waardoor het imago en de identiteit worden verbeterd. Als de gemeente Den Haag investeert in het gebied is het nodig dat actoren daar in participeren door kennis in te brengen in het netwerk, maar ook financieel gaan participeren. Overigens heeft de gemeente met name grip op investeringen in de openbare ruimte. Investeringen in vastgoed zullen hoofdzakelijk afkomstig zijn van de RGD en marktpartijen vanuit een multi-actorsituatie, waarbij niet alleen sprake van nieuwbouw hoeft te zijn maar ook van investeringen vanuit eigendom en beheer.

— KORTE TERMIJN

Het voorstel is om met name de eerste jaren beperkt te investeren in de verschillende deelgebieden. De eerste jaren komen de investeringen op een niveau van ca. € 14,8 mln, waarvan € 7 mln voor een eventuele strategische verwerving. Deze reservering hoeft niet noodzakelijkerwijs door de gemeente te worden aangewend. Kostenverhaal of investering door een andere partij is evenzeer denkbaar; in dat geval blijft deze reservering staan en kan het geld voor andere doelen worden ingezet. Van de overige € 7,8 mln gaat het grootste deel naar het Worldforumgebied (ca. € 3 mln), gevolgd door ca. € 2 mln voor de ingreep in de Scheveningse Bosjes, waar op de middellange en lange termijn nog ver-

der in moet worden geïnvesteerd. De andere kosten hebben met name betrekking op het maken van plannen voor ingrepen op de middellange termijn. Door het uitvoeren van deze ingrepen wordt voor de internationale organisaties en de lokale bewoners zichtbaar dat het gebied sterk zal gaan verbeteren. Het te investeren geld kan op deze manier ook als ‘trigger money’ fungeren, waardoor andere private partijen ook eerder geneigd zijn om te investeren.

— MIDDELLANGE TERMIJN

Op de middellange termijn worden meer ingrepen in het openbaar gebied uitgevoerd en worden de Scheveningse Bosjes op een hoger niveau gebracht. De kosten op de middellange termijn bedragen naar verwachting ca. € 15,3 mln, waarvan opnieuw € 7 mln reservering ten behoeve van een strategische verwerving.

— LANGE TERMIJN

In een periode van 15 tot 30 jaar (de lange termijn) kunnen zeer grote ingrepen nodig zijn, met name op het Verhulstplein en omgeving. Op dit moment is het niet mogelijk om een inschatting van deze kosten te maken, in verband met de lange tijdshorizon en de marktonzekerheden. Naar verwachting zal de gemeente Den Haag niet voldoende middelen hebben om grote ingrepen mogelijk te maken en zullen private investeringen nodig zijn.

OPBRENGSTEN

Naast de verwachte kosten zijn er ook opbrengsten voorzien als op een aantal locaties extra programma mogelijk wordt gemaakt. Daarnaast is het niet ondenkbaar dat er op lange termijn vanuit de regio en het Rijk middelen ter beschikking worden gesteld om grote ingrepen alsnog mogelijk te maken.

Er wordt in onze visie ruimte geboden aan het toevoegen van rood aan groen, met name ter versterking van de identiteit en de belevingswaarde van het groen. Het gaat om kleine vastgoedinvullingen, villa-achtige bebouwing die in principe zowel wonen als commerciële invullingen kan accommoderen. Wat betreft de opbrengstpotentie zijn deze kleinschalige gebouwen niet noodzakelijk, het gaat om een versterking van de kwaliteit en het veiligheidsgevoel. Uit een interview met een Haagse makelaar

is gebleken dat de marktpotentie hiervan positief wordt ingeschat. De potentiële opbrengsten zouden dan ca. € 6 mln. kunnen bedragen.

— OVERZICHT KOSTEN EN OPBRENGSTEN

Aangezien de voorgestelde maatregelen niet één op één betrekking hebben op vastomlijnde gebieden met exploitatiegrenzen, is ervoor gekozen om geen grondexploitatie op te stellen voor de maatregelen op de korte en middellange termijn. De maatregelen en de bijbehorende investeringen moeten worden beschouwd als een investeringsprogramma dat op verschillende gebieden van toepassing is.

Als op de lange termijn besloten wordt de locatie het Verhulstplein te herontwikkelen zal het wel nodig zijn daarvoor een grondexploitatie op te zetten.

Uit de tabel in bijlage 4 blijkt dat de investeringen in de eerste jaren ca. 50% van het beschikbare budget bedragen. De helft hiervan betreft 27% daadwerkelijke bestedingen en de andere helft een reservering voor eventuele verwervingen. De maatregelen zullen zichtbaar zijn in de Internationale Zone en daardoor effect hebben op de investeringen van private partijen en op het netwerk van de actoren. Op de middellange termijn wordt ook ca. 50% van het budget begroot met eenzelfde verhouding van bestedingen en reserveringen.



ORGANISATIE EN PROCES ARCHITECTUUR

4.1 INLEIDING

Op een of andere wijze zal gezocht moeten worden naar de organisatie van de vele divergente spelers in de Internationale Zone, de bewoners van omliggende wijken, de publieke opinie, de onzekerheid over de internationale ontwikkelingen en de onzekerheid over komen en gaan van internationale organisaties. Het streven is dat ieder project betekenis geeft en waarde toevoegt aan de Internationale Zone en op alle schaalniveaus relevant is voor het merk Den Haag als stad van Vrede en Recht. Dit stelt hoge eisen aan leiderschap en management van de Internationale Zone in Den Haag. Om slagvaardig te kunnen zijn zal het management en leiderschap gericht moeten zijn op:

- **CONSISTENTIE EN** ontwikkeling in visie en strategie;
- **BETERE COÖRDINATIE** en creëren van nieuwe inhoud;
- **CREËREN VAN DRAAGVLAK** onder alle stakeholders;
- **PROGRAMMEREN IN SAMENWERKING** met divergente spelers in het gebied;
- **BEHEERSEN VAN DE PROCESSEN** en projecten die in uitvoering zijn of komen;
- **GENEREREN EN VERZILVEREN** van kansen door nieuwe combinaties.

De complexiteit van de gewenste ontwikkelingen brengt ook de noodzaak tot beheersing van de processen en risico's met zich mee. Dus enerzijds een open, innovatief en creatief proces, anderzijds management van onzekerheden en risico's.

4.2 ORGANISEREND VERMOGEN

Van den Berg et al. (2002) hebben het conceptueel managementmodel van het organiserend vermogen ontwikkeld, als antwoord op de behoefte aan een integrale aanpak van gebiedsontwikkeling.

De veronderstelling is dat de output van organiserend vermogen het resultaat is van de interactie tussen alle relevante elementen, gezamenlijk in een dynamisch systeem. In deel I van dit onderzoek zijn de elementen van organiserend vermogen beschreven en als kader voor het uitwerken van de visie en ambitie geformuleerd.

Het model van organiserend vermogen kent ook een aantal beperkingen. Wigmans (2011) wijst erop dat het conceptueel kader van organiserend vermogen een vorm van systeemdenken is, dat ervan uitgaat dat de

relevante actoren met elkaar de verbinding in een netwerk aangaan, hun doelen met elkaar delen en tot een vorm van integrale visie komen. In de praktijk lukt dit vaak niet en blijven belangentegenstellingen bestaan. Alternatief van het systeemdenken is het procesdenken. Hierin worden belangentegenstellingen onderkend en gaan actoren een proces van onderhandeling aan. De uitkomst van het proces is een vorm van samenwerking.

In het geval van de Internationale Zone in Den Haag, of meer in algemene zin in de interactie van de 'space of flows' met de 'space of places', is dit conceptueel kader niet geheel van toepassing. Problematisch is het feit dat in het mondiale netwerk bepaalde actoren buiten bereik liggen en de invloed in slechts een richting kan werken. De dynamiek van de space of flows beïnvloedt wel het lokale krachtenveld, maar vice versa is dat vaak niet het geval. Het toont de kwetsbaarheid aan van een lokale partij in een mondiaal netwerk en laat ook de beperkingen van het organiserend vermogen zien.

Ook Genève worstelt met dit vraagstuk. De positie van Genève als internationale stad wordt als sterk, maar niet als vanzelfsprekend beschouwd. Ook Genève voelt de verschuivingen van de politieke verhoudingen op het wereldtoneel en pleit voor een versterking van de Europese positie en belangen door middel van samenwerking van Europese steden. Een voorbeeld van vergroting van het governance netwerk!

4.3 NETWERKMANAGEMENTTHEORIEËN VOOR COMPLEXE STRATEGISCHE NETWERKEN

Hoe kan Den Haag de visie succesvol laten worden, met het besef dat de actoren die kritisch zijn in het succes, zich veelal buiten het directe netwerk, dus buiten de invloed van de gemeente Den Haag bevinden? Hoe kan Den Haag sturen op het realiseren van een visie die als kwalitatief hoogwaardig en duurzaam beleefd wordt? De wens om processen

te kunnen sturen en risico's te kunnen beheersen in een multi-actor omgeving van de Gemeente Den Haag wordt adequaat verwoord in de theorie van Klijn.

GOVERNANCE NETWORKS VAN KLIJN

Governance networks zijn min of meer stabiele patronen van sociale relaties tussen wederzijds afhankelijke actoren, die zich vormen rondom beleidsprogramma's en/of clusters van middelen, en die worden gevormd en in stand gehouden en veranderd door een serie van spelen (Klijn et al., 2010). Van governance is sprake als overheden opereren in een multi-actorsituatie en horizontaal sturen. Cruciaal element van netwerken zijn de afhankelijkheidsrelaties tussen actoren. Het gaat niet alleen om overheidshandelen maar om de acties van een heel netwerk van actoren. Zonder een adequate netwerkmanagementstrategie is het moeilijk zo niet onmogelijk om interessante uitkomsten te bereiken. Netwerkmanagement is nodig als de besluitvorming complex is, een grote variëteit aan actoren betrokken is en schaalniveaus verbonden moeten worden. Het heeft als doel interactieprocessen tussen actoren te initiëren, netwerkkarrangementen op te zetten en coördineren en ook nieuwe inhoud te creëren door het verkennen van nieuwe ideeën. Veel energie gaat zitten in het betrekken van verschillende actoren in het proces, het onderhouden van de contacten, het steeds verbeteren van de inhoud van het plan en het aansluiten bij beleidsprogramma's van andere actoren. Dit vereist goede management skills.

SYSTEEMSPRONGTHEORIE VAN VAN RANDERAAT

Van Randeraat (2006) gaat in op de sturing in de complexe werkelijkheid. De complexiteit van stedelijke gebiedsontwikkeling is dubbelzinnig. Het grensvlak van chaos en orde vraagt om een sturingsmodel dat eveneens dubbelzinnig is. Het sturingsmodel moet zowel voldoen aan de complexiteit van het proces, als aan de wensen en eisen van beslissers.

Tijdens het proces van een complexe stedelijke gebiedsontwikkeling zijn actoren vanuit het behoud van het eigenbelang op zoek naar een gemeenschappelijk belang. Zodra in het proces van variatie en selectie een gemeenschappelijk belang wordt ontdekt, ontstaat een betekenisvolle verbinding. Op dat moment kan er voortgang worden geboekt en maakt het proces een stap naar een andere orde, een systeemspromg.

Na de systeemsprong ontstaat een nieuw procesronde waarin er ruimte ontstaat voor nieuwe actoren en verbindingen. De kunst is om het gemeenschappelijk beeld dat is ontstaan te consolideren, mee te nemen en over te dragen naar de nieuwe ronde.

CONCLUSIES VOOR HET NETWERKMANAGEMENT

Het netwerkmanagement van Klijn kan invloed uitoefenen op de hogere overheden zoals Provincie, Rijk en Europa en ook bewoners van de stad beter betrekken.

Het netwerkmanagement is ook belangrijk voor de gewenste nieuwelingen in het gebied. Tussen de spelers in het gebied en de nieuwelingen van buitenaf doet zich een spanningsveld voor. Per definitie betreden nieuwelingen, in het algemeen internationale organisaties met een totaal andere focus dan gebiedsontwikkeling, een onbekende arena. Het is van belang een goede begeleiding te organiseren die nieuwkomers kan koppelen aan de ontwikkelingen in het gebied. Een oprechte, open houding en het aangaan van een duurzame relatie gaat vóór het directe zakelijke gewin. Het realiseren van betekenisvolle verbindingen, in combinatie met brede communicatie naar de achterban van gemeente en investeerders levert een verbetering van kansen en continuïteit op. Aandachtspunt is dat de onderkenning van de waarde van een open proces kan leiden tot de neiging van begrenzing, regie en weerstand door organisaties.

4.4 NETWERKSTRUCTUUR VOOR DE INTERNATIONALE ZONE

In de vorige paragraaf is aan de hand van een aantal theorieën beschreven hoe de gebiedsontwikkeling van de Internationale Zone zich in het spanningsveld bevindt tussen chaos (behoefte aan een open en creatief proces) en orde (behoefte aan een ordentelijk verloop door het beheersen van onzekerheden en risico's). In deel I van dit onderzoek is een uitgebreide actorenanalyse uitgevoerd, om de posities, doelen en middelen van verschillende (groepen van) actoren helder te krijgen. In deze paragraaf wordt op basis van deze actorenanalyse en de theoretische noties uit de voorgaande paragrafen een processtructuur beschreven die kan bijdragen aan het verwezenlijken van de strategische visie en die passend is bij het netwerk in de Internationale Zone. De kernvraag voor de netwerkmanager is telkens: welke actoren zijn betrokken bij de

Internationale Zone Den Haag en hoe kunnen deze actoren in de juiste samenstelling worden samengebracht om de 'systeemsprong', de overgang naar een volgende fase, mogelijk te maken?

De procesaanpak voor de Internationale Zone is gericht op het verbinden van een veelheid aan partijen en het smeden van coalities. Deze orde is de hieronder beschreven processtructuur, met vijf 'subsystemen' of subnetwerken. Deze netwerken zijn niet statisch. Er moet ruimte blijven voor

(nieuwe) actoren om in en uit deze netwerken te stappen. Elk subsysteem is geformeerd rond een bepaalde doelstelling, passend bij de beschikbare middelen.

In Genève is op alle hierna genoemde niveaus een adequate netwerkorganisatie actief (zie het verslag in bijlage 1). Voorbeelden zijn:

- de 'standing committee' GPC, die zorgt voor coördinatie tussen het kanton Genève en de nationale overheid;*
- een speciale interdepartementale groep samengesteld voor internationale zaken;*
- het FIPOI, dat adviseert over huisvestingsbehoeften en bouwen.*

De organisaties in Genève hebben ons tot op zekere hoogte geïnspireerd tot de hieronder voorgestelde netwerkorganisaties.

— 01 HET NETWERK VOOR SAMENWERKING TUSSEN SCHAALNIVEAUS (VERTICALE INTEGRATIE)

Dit netwerk richt zich op het afstemmen van alle beleidsmatige en financiële aspecten van Den Haag tussen de verschillende betrokken overheidslagen, met als doel om Den Haag als internationale stad te laten functioneren. Deelnemers zijn het ministerie van Buitenlandse Zaken, de gemeente Den Haag en de Metropoolregio, vertegenwoordigd op hoog ambtelijk niveau. Het netwerk houdt zich vooral bezig met de inzet en verdeling van middelen.

In de huidige praktijk is er de Stuurgroep Nederland Gastland, maar die adviseert de Ministerraad 'slechts' over vestigingen van internationale organisaties in Nederland. Het netwerk dat hier wordt voorgesteld, staat

specifiek ten dienste van Den Haag als internationale stad en zorgt dat eventuele barrières tussen overheidslagen geen rol spelen. Het regelt de inzet van rijksmiddelen en afstemming van beleid. Ook stemt het netwerk de inzet van regionale middelen, programma's en vestigingslocaties af ten dienste van de internationale stad.

02 HET NETWERK VOOR SAMENWERKING IN DE INTERNE ORGANISATIE (HORIZONTALE INTEGRATIE)

Dit netwerk stemt binnen het gemeentelijk apparaat inhoudelijke kwesties van (ruimtelijke) beleidsvorming af, die te maken hebben met de Internationale Zone, zodat een goed vestigingsklimaat blijft bestaan voor internationale organisaties en NGO's, en een aantrekkelijk woon- en leefgebied voor (internationale) bewoners. Het netwerk bestaat uit (gemandateerde) ambtelijke vertegenwoordigers van de belangrijkste gemeentelijke diensten en afdelingen, zoals het Bureau Internationale Zaken (BIZ), stedelijke ontwikkeling, citymarketing, economie en werkgelegenheid, onderwijs, groenbeheer en cultuur, aangevuld met een vertegenwoordiger van het nationaal-regionale netwerk. Dit netwerk houdt zich vooral bezig met de strategische activiteiten 'plannen' en 'leren'. Het is essentieel om de huidige afstemming binnen de gemeente Den Haag te verbeteren. Op dit moment weten de vertegenwoordigers van de dienst Stadsontwikkeling en Bureau Internationale Zaken elkaar te vinden, evenals de vertegenwoordigers van Buitenlandse Zaken en de RGD. Maar in interviews is geconstateerd dat er geen of geringe beleidsmatige afstemming bestaat met andere onderdelen zoals citymarketing en groenbeheer.

03 HET NETWERK VOOR BOUWEN EN PROGRAMMERING

Dit netwerk adviseert nieuwe internationale organisaties en NGO's bij het vinden van locaties, adviseert over het proces van bouwen en renoveren van panden en monitort vraag en aanbod. Het overziet (aankomende) leegstand van panden en vrijkomende gronden in de Internationale Zone en adviseert hoe deze in te zetten t.b.v. nieuwe vestigingen en verhuisbewegingen. Het stuurt tevens het Welcome Center van Den Haag aan. Het netwerk zorgt dat er zicht is op voldoende ruimte op de juiste locatie binnen het World Forumgebied/ Den Haag/ de Me-

tropoolregio en dat deze ruimte van de juiste kwaliteit is. Het netwerk bestaat uit een vertegenwoordiging van de RGD, de gemeente Den Haag en private investeerders en houdt zich vooral bezig met 'ondernemen' (eigendom, financiën).

Er is een belangrijk verschil met de huidige praktijk, waarin de RGD alleen als 'opdrachtnemer' mag optreden als zich een concrete huisvestingsvraag voordoet. In dat geval moeten opdrachtgever en budget geregeld zijn. Het netwerk dat wij voorstellen heeft zowel kennis en overzicht als handelingskracht en richt zich specifiek op de Haagse situatie. Dit gaat ten laste van beschikbaar budget omdat er buiten concrete huisvestingsopdrachten om gewerkt moet kunnen worden.

04 HET NETWERK VOOR RELATIES MET ANDERE PUBLIEKE EN PRIVATE PARTIJEN (EXTERNE INTEGRATIE)

Dit is een netwerk met publieke en private partijen die in wisselende samenstelling adviseren over de ontwikkeling van de Internationale Zone Den Haag. Het is vooral een 'ambassadeursclub', een groep actoren die 'van buiten naar binnen' denkt en relevante ontwikkelingen in beeld brengt. Deelnemers zijn sleutelfiguren van in- en externe partijen. Het netwerk bestaat niet uit een vaste groep actoren. Het netwerk is flexibel en wisselt van samenstelling naar gelang de actualiteit. Mogelijke deelnemers zijn een vertegenwoordiger van TCN, de directeur van Madurodam, directeurs van belangrijke internationale organisaties zoals Eurojust of Europol, de directeur van een beeldbepalende NGO, de vertegenwoordiger van ThIS, de RGD etc. In de huidige praktijk bestaat een dergelijk netwerk niet. Het contact met externe partijen vindt ad hoc plaats.

05 HET NETWERK MET ANDERE INTERNATIONALE STEDEN IN EUROPA (INTERNATIONALE INTEGRATIE)

De deelnemers aan dit netwerk zijn vertegenwoordigers van Europese internationale steden, met als doel de krachten te bundelen om internationale organisaties (zoals VN-organisaties) voor Europa te behouden. Iedere Europese internationale stad houdt daarbij haar eigen specialisaties overeind. Omdat politiek commitment van groot belang is, met name op internationaal niveau, is dit netwerk politiek van aard. De burge-

meesters van Genève, Wenen, Luxemburg, Brussel, Bonn, Londen, Rome, Parijs en Den Haag komen een of enkele malen per jaar bij elkaar. Zij houden zich bezig met de strategische activiteiten 'plannen' en leren'. Op dit moment bestaat een dergelijk netwerk niet.

4.5 AANSTURING NETWERKEN

De netwerkgorganisatie die wij voorstellen voor de Internationale Zone Den Haag kan alleen functioneren als het leiderschap goed is ingevuld. Van den Berg e.a. (2002) wijzen erop dat de behoefte aan leiderschap toeneemt als het aantal belanghebbenden groter wordt en de competenties en middelen sterker verspreid zijn over de beoogde partners. Leiderschap is noodzakelijk om de potenties van de strategische netwerken optimaal te benutten.

Het leiderschap in de Internationale Zone Den Haag is gericht op:

- **HET VERBINDEN VAN** de (groepen van) actoren en het activeren van de subnetwerken;
- **HET VINDEN VAN** evenwicht tussen de sociale agenda en de hogere politieke krachten

Aansluitend bij de spanning tussen de 'space of flows' en 'space of places' (hoofdstuk 2) is het van belang dat de 'leider' enerzijds een sterke lokale binding heeft en anderzijds het internationale krachtenveld kent, zich hierin moeiteloos kan bewegen en om kan gaan met de onzekerheden. Hij of zij moet bruggen kunnen bouwen tussen de verschillende schaalniveaus en heeft kennis van diverse beleidsvelden. Het is een echte spin in het web. Het is ook denkbaar dat er enkele leiders met complementaire kwaliteiten actief zijn in het netwerk in plaats van één.





— IN STRU MEN TARIUM —

5.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de instrumentele kant van de strategie voor de Internationale Zone Den Haag. Eerst behandelen wij de ruimtelijke planfiguur ofwel de publiekrechtelijke kant, vervolgens gaan we in op de formele samenwerkingsvorm, de privaatrechtelijke kant. We sluiten af met een marketingstrategie voor de Internationale Zone.

5.2 RUIMTELIJKE PLANFIGUUR

Zowel binnen de gemeente Den Haag als binnen Rijk en regio is al een rijke schakering aanwezig van beleidsdocumenten met relevantie voor de Internationale Zone. Een aantal beleidsdocumenten is al beschreven in deel I van dit onderzoek.

De belangrijkste Haagse beleidsdocumenten zijn de Structuurvisie Den Haag Wêreldstad aan Zee uit 2005, de Nota van Uitgangspunten Internationale Zone uit 2009, de nota 'Groen Kleurt de Stad, Beleidsplan Haagse Groen 2005-2015' en de Citymarketing Visie Den Haag uit 2011. Wat opvalt aan de twee laatstgenoemde beleidsdocumenten is dat deze niet specifiek ingaan op de betekenis van het beleid voor de ontwikkeling van de Internationale Zone Den Haag. De relatie tussen groenbeheer resp. citymarketing en de ruimtelijke afdeling is zwak. Er is weinig aandacht voor hetgeen de marketingdoelen en doelgroepen uit de citymarketing-nota respectievelijk groenontwikkeling kunnen bijdragen aan de ruimtelijke strategieën voor de Internationale Zone en andersom.

Op regionaal niveau is er geen specifiek beleid voor de Internationale Zone. De samenwerking met Rotterdam in de Metropoolregio, die in 2011 een behoorlijke vlucht heeft genomen, kan een krachtig vehikel zijn voor de ontwikkeling van de Internationale Zone. De Internationale Zone draagt immers bij aan het imago van deze regio. Anderzijds kan Den Haag profiteren van beschikbare middelen, bijvoorbeeld voor groenontwikkeling, die in Metropoolregioverband worden verzameld en gealloceerd.

De planfiguur voor de Internationale Zone Den Haag moet inzicht verschaffen in de ruimtelijke mogelijkheden voor vestiging van nieuwe internationale organisaties en aanverwante dienstverlening, gegeven de onzekere toekomst. De planfiguur moet duidelijkheid en houvast bieden voor de gemeente zelf, maar ook aan reeds gevestigde en nieuw te ves-

tigen bedrijven en organisaties. In het verlengde daarvan moet duidelijk worden voor bewoners, bedrijven en investeerders wat de intenties zijn met het gebied. Ook moet het voldoende flexibiliteit bieden om op het in paragraaf 3.3 beschreven groei- en krimpscenario te kunnen inspelen. De planfiguur moet helderheid bieden over welke besluiten wanneer genomen moeten worden als een bepaald scenario zich voordoet. Van groot belang is ook dat het verschillende sectorbeleid binnen Den Haag en de Metropoolregio wordt geïntegreerd tot één integrale visie.

Op rijksniveau is de Internationale Zone opgenomen in de Ontwerp-Structuurvisie Infrastructuur en Ruimte (2011). De Internationale Zone wordt in deze nota gezien als een opgave van nationaal belang.

Wij concluderen dat er vooral behoefte is aan een planfiguur op gemeentelijk niveau, die:

- **DE BASISKWALITEITEN VAN** de Internationale Zone onderstreept: rood én groen;
- **DE RUIMTELIJKE HOOFDSTRUCTUUR VOOR** rood en groen vastlegt;
- **AANGEEFT WELKE RUIMTE ER IS** binnen het kader (basiskwaliteiten + hoofdstructuur) voor initiatieven;
- **FLEXIBILITEIT BIEDT NAAR** de toekomst;
- **EEN BEOORDELINGSKADER IS WAAR** initiatieven aan getoetst kunnen worden: ruimtelijke kwaliteitseisen (belevings-, toekomst-, gebruikswaarde), de bijdrage aan het huidige en toekomstige functioneren van de Internationale Zone en de financiële haalbaarheid (de driehoek kwaliteit – markt – middelen);
- **INZICHT GEEFT IN** de (planologische) spelregels;
- **DE SAMENHANG AANGEEFT MET** de sociaal-culturele component;
- **EEN AMBITIE VERWOORDT DIE DOOR** zoveel mogelijk betrokken actoren wordt gedeeld (commitment);
- **PARTIJEN STIMULEERT OM** acties te ondernemen die passen binnen de visie.

Met betrekking tot het laatstgenoemde punt is het van belang dat de ambitie gedeeld wordt door de partijen in het horizontale en het verticale netwerk (zie paragraaf 4.4). Ook moet de ambitie in lijn zijn met de beelden van het netwerk met externe partijen. Alleen dan kan met de vaststelling van de structuurvisie een 'systeemsprong' worden gemaakt.

Een structuurvisie op grond van de Wro kan een geschikte planfiguur zijn. Deze bevat een visie op de hoofdlijnen van het ruimtelijk beleid en kan zowel op het gehele grondgebied als op een gedeelte hiervan betrekking hebben. Ook kan de structuurvisie van toepassing zijn op een bepaald aspect (een programma) van de ruimtelijke ordening. De structuurvisie is abstracter dan een bestemmingsplan, maar kan wel als uitgangspunt dienen voor de opstelling van een bestemmingsplan (Van den Brand, 2010).

Een structuurvisie voor de Internationale Zone Den Haag kan de bovengestane punten verenigen in één planfiguur. Deze vormt een uitsnede en actualisatie van de Structuurvisie Den Haag uit 2005, toegespitst op het grondgebied van de Internationale Zone. De structuurvisie besteedt ook aandacht aan de economische uitvoerbaarheid van maatregelen, en kan een goede opmaat vormen voor een meerjarig investeringsplan voor de Internationale Zone zoals omschreven in paragraaf 3.5. Bijkomend voordeel is dat het een stevige basis bevat voor de inzet van een aantal wettelijke instrumenten die in de toekomst van pas kunnen komen: het kostenverhaal op basis van de Wro, maar ook de Wet Voorkeursrecht Gemeenten. Met name het kostenverhaal van de aanleg van zogenaamde bovenplanse voorzieningen, voorzieningen die een functie hebben voor een (belangrijk deel van) de stad én voor het te ontwikkelen gebied zelf, is een interessante mogelijkheid. Om dit mogelijk te maken onderbouwt de structuurvisie de ruimtelijke impact en betekenis van deze bovenplanse voorzieningen.

5.3 SAMENWERKINGSMODELLEN EN -STRATEGIEËN

Om de visie op de Internationale Zone te verwezenlijken is het nodig om een tweetal samenwerkingsverbanden aan te gaan: één voor het World Forumgebied (de 'rode' functies) en één voor de te herinrichten Scheveningse Bosjes, het World Forumpark. Wat betreft het World Forumgebied lijkt een gebiedscoalitie het meest voor de hand te liggen, waarbinnen de gemeente een faciliterende rol vervult. De coalitie als geheel is verantwoordelijk voor het 'parkmanagement', vergelijkbaar met het beheer van bedrijfsterreinen.

Wat betreft het World Forumpark is de 'Nieuwe heerlijkheid' denkbaar als samenwerkingsvorm. Dit is een langlopend contract met een partij,

die zorgdraagt voor het onderhoud en beheer van een gebied, waarbij deze partij als tegenprestatie het gebied mag uitbaten. Alternatief is de gebiedscoalitie, een samenwerking tussen gemeente en andere belanghebbende partijen die gezamenlijk bijdragen aan de ontwikkeling en het beheer van het gebied. Een uitgebreidere omschrijving van deze samenwerkingsvormen is te vinden in bijlage 5. Voor een verdere opbouw van de identiteit en ten behoeve van financiële versterking is het verder een interessante strategie om aandelen of obligaties uit te geven ten behoeve van het Worldforumpark, met name het gedeelte van Zorgvliet dat opengesteld zal worden voor publiek (zie ook bijlage 5).

5.4 CITYMARKETING

De Gemeente Den Haag heeft in haar organisatie citymarketing op een gedegen wijze ingebed. Dit heeft er onder meer toe geleid dat Den Haag tweemaal de nationale City Marketing Trofee voor gemeenten met meer dan 100.000 inwoners heeft gewonnen. In de citymarketing komt ook de positionering als Internationale Stad van Vrede en Recht naar voren. Daarnaast is 'The Hague' in internationaal perspectief al een merknaam geworden. Een naam die staat voor diplomatie, internationaal recht, rechtvaardigheid, veiligheid en het oplossen van conflicten zonder geweld. Voorbeeld is de keuze van de VN om de Internationale Afghanistan Conferentie in 2009 te houden in Den Haag.

Het is echter gebleken dat er geen duidelijke strategie is opgesteld voor de marketing en branding van de Internationale Zone vanuit een governanceperspectief, die gericht is op de stakeholders van deze zone. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de citymarketing kan worden versterkt en uitgebreid met een dergelijke strategie. Hiertoe wordt eerst aansluiting gezocht bij enkele noties uit de theorie, om vervolgens de contouren van de marketingstrategie uiteen te zetten.

WIE IS DE KLANT

Braun (2008) wijst in zijn proefschrift op het fenomeen van 'marketing myopia': veel organisaties definiëren hun marketingstrategie aan de hand van hun producten in plaats van de wensen en behoeften van hun klanten. De klanten zijn divers: ze bestaan uit groepen bewoners, bezoekers, bedrijven en investeerders. Het is de vraag welke elementen uit de omgeving aantrekkelijk kunnen zijn voor deze groepen. Het probleem dat zich

hierbij voordoet is, dat er geen sprake kan zijn van slechts één product. Dat zou een oversimplificatie zijn die voorbij gaat aan de behoeften en wensen van diverse klantgroepen. Voor iedere klantengroep zijn andere omgevingselementen relevant.

Volgens Braun moet de organisatie denken in waardedragers voor de klant. Er moet getracht worden een product (in ruimtelijke termen: een omgeving) aan te bieden dat zo dicht mogelijk aanligt tegen de omgeving zoals klanten die wensen.

In deel I van dit onderzoek is een actorenanalyse gemaakt, die alle betrokken actoren in de Internationale Zone identificeert, zoals de bewoners van de stad Den Haag, de gemeente Den Haag, de betrokken ministeries en natuurlijk de internationale organisaties en NGO's. Deze actorenanalyse biedt het aanknopingspunt om de behoeften van de klant in kaart te brengen. In bijlage 6 is een tabel opgenomen die een overzicht biedt van die onderscheiden actoren, die een relevante klantgroep vormen voor citymarketing in de Internationale Zone. Ook is per klantgroep aangegeven welke wensen en behoeften zij kennen, zonder daarbij in dit stadium de pretentie te hebben al volledig te zijn.

WAT IS HET PRODUCT

Ten behoeve van marktgerichte productontwikkeling in het geval van gebiedsontwikkeling onderscheidt Jan van 't Verlaat (2010) drie productcomponenten, te weten de fysieke, de functionele en de culturele component. Onder de fysieke component worden de tastbare onderdelen verstaan, zoals de inrichting van het kerngebied voor vestiging van internationale organisaties. Ook het Worldforumpark in zijn nieuwe verschijningsvorm is hiervan een uiting. Hier wordt geleidelijk vorm aan gegeven en het zou bevorderlijk zijn als al in een vroeg stadium een goed zichtbare en symbolische ingreep wordt gedaan. De functionele component betreft onderdelen van het product die bestaan uit menselijke activiteiten en interacties. De gemeente kan een makelende rol spelen in het leggen van functionele verbindingen (de netwerkorganisatie, de stakeholdergroep voor het Worldforumgebied). De culturele component is moeilijker te sturen maar wel te stimuleren door herhaalde berichtgeving, promotiecampagnes en educatieve programma's. Het besef van Den Haag als stad van Vrede en Recht is al tot op zekere hoogte ingebed; de padafhankelijkheid werkt hier in positieve zin (Tordoir, 2005).

Daarnaast benoemt Van 't Verlaat een aantal productlagen. Ten eerste de productkern, de in het product geïncorporeerde kerncompetentie. vervolgens het basisproduct, de eerste verstoffelijking van de productkern. Het volledig product is het product waaraan klantspecifieke ingrediënten worden toegevoegd, en dat als zodanig wordt waargenomen door de (potentiële) gebruiker. Tot slot het psychologisch product, dit is een zodanige psychologische meerwaarde van het product in de ogen van de (potentiële) gebruiker, dat dit leidt tot extra afzet.

Dit kan aanknopingspunten bieden voor de differentiatie van een product voor de doelgroepen internationale organisaties/EU-instellingen, NGO's, Europese internationale steden, internationale scholen en kennisinstellingen en de Haagse bewoners.

KERNWAARDEN

In deel I van ons onderzoek zijn zes kernwaarden onderscheiden. Deze zijn gedefinieerd als de meest kenmerkende en basale referentiewaarden voor de Internationale Zone Den Haag en kunnen dienen als drager van citymarketing voor de Internationale Zone.

De kernwaarden zijn geformuleerd als:

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

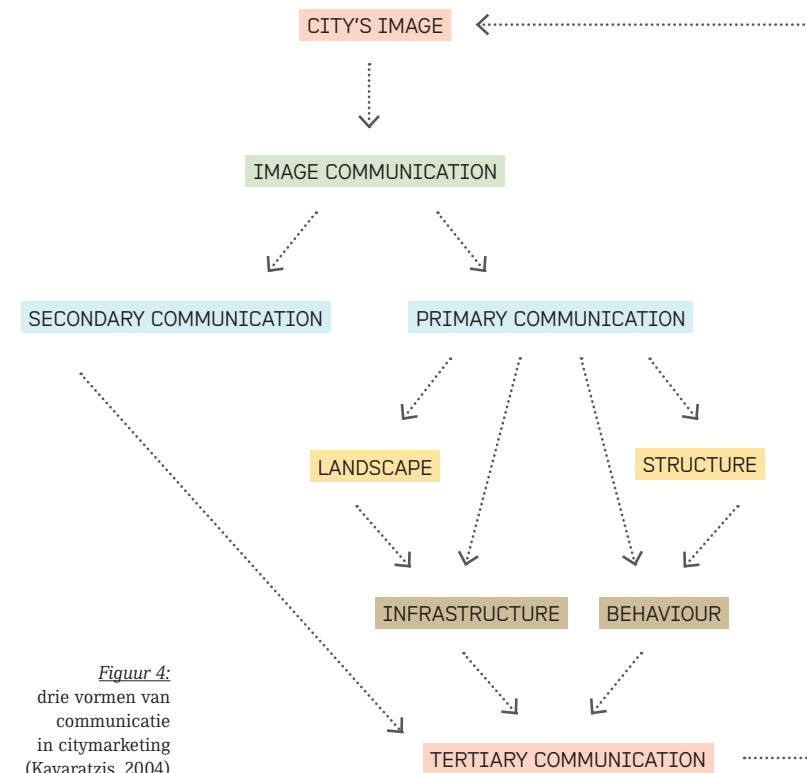
De kernwaarden komen in grote mate overeen met de door Van 't Verlaat benoemde productkern. Deze is voor iedere onderscheiden klantengroep hetzelfde en komt ook overeen met wat Braun (2011) de 'paraplubrand voor alle doelgroepen' noemt. Deze moet worden uitgewerkt in subbrands voor de onderscheiden doelgroepen, of, in de termen van 't Verlaat, in verschillende volledige producten en eventueel ook psychologische producten. De conclusie luidt dat de uitdaging erin ligt, om per onderscheiden klantengroep die producten met productkenmerken te vinden, die voor de betreffende groep relevant zijn. Zo zal bijvoorbeeld het Worldforumgebied voor internationale organisaties een plek voor

huisvesting of het organiseren van congressen en bijeenkomsten bieden, terwijl het voor Haagse bewoners en toeristen een interessante plek voor een bezoek kan zijn.

COMMUNICATIE

In de daadwerkelijke marketing, de te voeren strategie en campagnes, is communicatie van groot belang.

Kavaratzis (2004) onderscheidt drie vormen van communicatie in citymarketing.



Figuur 4:
drie vormen van
communicatie
in citymarketing
(Kavaratzis, 2004)

— CONCLUSIE —

— **PRIMAIRE COMMUNICATIE BETREFT** de stad zoals die zich manifesteert in al zijn vormen: het landschap, de infrastructuur, de organisatiestructuur en het gedrag van mensen. Deze vorm van communicatie is datgene wat in hoofdstuk 3 is uiteengezet over het kerngebied, de deelgebieden en de ruimtelijke ingrepen en in hoofdstuk 4 over de organisatiestructuur en het netwerkmanagement.

— **SECUNDAIRE COMMUNICATIE BETREFT** de daadwerkelijke marketingboodschappen, zoals die via het Welcome Centre worden verspreid, een plek krijgen in de International Day en worden uitgedragen in educatieve programma's (zie bijlage 6).

— **TERTIAIRE COMMUNICATIE IS** het moeilijkst te beïnvloeden. Het betreft de publieke opinie over het gebied (de Internationale Zone), zoals neergelegd in media-uitingen en mond-tot-mondreclame.

Om de citymarketing succesvol te laten zijn, is het van groot belang dat de drie niveaus van communicatie met elkaar overeenstemmen. De uitingen op secundair niveau moeten kloppen en geloofwaardig zijn. Er moet met andere woorden een duidelijk verband bestaan met de primaire communicatie en de onderscheiden kernwaarden. Het gaat daarbij om meer dan alleen de fysieke component. In de primaire communicatie speelt bijvoorbeeld ook de organisatiestructuur, als onderdeel van de functionele component, een rol. Het is daarom van belang dat hooggeplaatste sleutelfiguren vanuit de diverse netwerken (zie hoofdstuk 4) zich inzetten voor de citymarketing en in de secundaire communicatie een actieve rol vervullen. Zo zal de burgemeester van Den Haag, maar bijvoorbeeld ook de voorzitter van het netwerk voor internationale integratie, zich actief inzetten voor de marketing van de Internationale Zone Den Haag.

Als op deze niveaus en door de diverse betrokken gremia een congruente boodschap wordt geuit, is de kans groter dat ook de tertiaire communicatie daarmee overeenstemt en positief van toon zal zijn.

Uit de hierboven uitgewerkte uitgangspunten voor citymarketing blijkt vooral dat citymarketing niet kan worden gezien als alleen een promotieactiviteit. Feitelijk maakt het onderdeel uit van het gehele proces en de procesarchitectuur. Als het goed is, is ook het omgekeerde het geval: het gehele proces in al zijn fasen dient de citymarketing en alle actoren dragen daartoe bij in hun handelen. Iedere fase in de fysieke vormgeving van de internationale zone is betekenisvol in de context van de marketingstrategie en houdt een boodschap in.

Daarnaast is er sprake van oplopende schaalniveaus. De Internationale Zone is een onderdeel van de stad Den Haag en versterkt het merk Den Haag. Onlosmakelijk is daarmee verbonden dat ook Den Haag de Internationale Zone versterkt. Het is van groot belang dat de Haagse inwoners op het meest basale niveau expliciet aandacht krijgen.

Voortdurend moet er aandacht zijn voor de vraag hoe hen te bereiken en te committeren. Een voorbeeld hiervan is het organiseren van een prijsvraag over de naamgeving van het World Forumpark (bijlage 6).



RISICO MANAGEMENT

INSTRUMENTARIUM

Management van onzekerheden is een waardevol instrumentarium bij complexe processen en projecten zoals de gebiedsontwikkeling van de Internationale Zone. Onzekerheidsmanagement zorgt voor een focus op de projectdoelen en op de gestelde kaders. Onzekerheden kunnen enerzijds kansen zijn die zouden moeten worden benut, maar ook bedreigingen die zouden moeten worden afgewend. Het beheersen van bedreigingen is beter bekend als 'risicomanagement'. Een risico is een risico als het de gestelde doelen en de kaders van het project kan bedreigen. Maar wanneer een project zich in een vroeg stadium bevindt zijn de doelen en kaders nog onvoldoende duidelijk. Deze komen tot stand door interactie tussen stakeholders en netwerkprocessen. Een eenzijdige focus op risico's is tegenstrijdig met het streven van partijen in de initiatieffase, namelijk het benutten van kansen door samenwerking waardoor er projecten kunnen ontstaan.

SWOT-ANALYSE

Voor onzekerheidsmanagement in de initiatieffase zijn andere instrumenten meer toepasselijk. Voor de Internationale Zone is in deel I bijvoorbeeld al een SWOT-analyse uitgevoerd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van interne krachten en zwakten, maar ook van externe kansen en bedreigingen. Met behulp van een confrontatiematrix zijn in deel I aangrijpingspunten voor verdere uitwerking geformuleerd.

SCENARIOANALYSE

In paragraaf 3.3 van deze rapportage is vervolgens een tweede instrument toegepast waarmee onzekerheden kunnen worden beheerst, de scenarioanalyse. Vanuit dat perspectief is het mogelijk diverse strategieën af te wegen en daarin een verantwoorde keuze te maken. Deze vorm van analyse is voor de inschatting van de toekomstige vraag naar en het aanbod van huisvesting gebruikt.

ONZEKERHEIDSANALYSE

Tenslotte is een expliciete onzekerheidsanalyse uitgevoerd (zie bijlage 7), waarvan in dit hoofdstuk de conclusies worden vermeld. Dit is een momentopname van alle kansen en bedreigingen die momenteel worden gepercipieerd, als uitgegaan wordt van de in deze rapportage geformuleerde visie en strategie voor de Internationale Zone. Met andere woorden: wat kan er misgaan als deze visie en strategie worden vastgesteld? Omdat de gevolgen

van optredende onzekerheden in termen van tijd, financiën, imago, veiligheid etc. nog niet kunnen worden bepaald, is gekozen voor een kwalitatieve analyse. Daarbij is slechts een rangorde vastgesteld op basis van consensus. Ook is gebruik gemaakt van een analysekader, waarbij de RISMAN-invalshoeken zijn gebruikt.

De onzekerheidsanalyse heeft tot doel te toetsen in welke mate met de gekozen visie en strategie de gewenste resultaten kunnen worden bereikt. Kunnen adequate beheersmaatregelen worden vastgesteld en is het restrisico acceptabel? Dit is een momentopname die van belang is voor de besluitvorming over een GO of NO GO voor de volgende fase. Indien met een GO besloten wordt om de volgende fase van uitwerking in te gaan, kunnen de gekozen beheersmaatregelen worden uitgevoerd, geëvalueerd en geactualiseerd.

BELANGRIJKSTE ONZEKERHEDEN

De top-5 van onzekerheden die worden waargenomen zijn:

- **MAATSCHAPPELIJKE WEERSTAND** bij inwoners tegen de plannen voor het World Forumpark;
- **ONVOLDOENDE POLITIEKE URGENTIE** of zelfs onwil om een vervolgstategie voor de Internationale Zone verder uit te werken;
- **HUISVESTINGSVRAAG VAN INTERNATIONALE ORGANISATIES** die zich willen vestigen in Internationale Zone neemt sterk af of stagneert geheel;
- **NETWERKMANAGEMENT INTERNATIONALE ZONE** vanuit de gemeente wordt onvoldoende vormgegeven;
- **GEBREK AAN MENTAAL EIGENAARSCHAP** in de vorm van een boegbeeld voor de Internationale Zone.

BELANGRIJKSTE BEHEERSMAATREGELEN

De belangrijkste beheersmaatregelen die zijn geïnventariseerd zijn:

- **LANGE TERMIJN RECHTSZEKERHEID** bieden door middel van de Structuurvisie Internationale Zone;
- **INVESTERINGEN VERANTWOORDEN** met 'quality of life' en 'social/economic return';
- **STERKE KENNIS-ECONOMISCHE LOCATIEFACTOREN** uitbuiten (nabijheid), zwakke versterken;
- **BIEDEN VAN VISIE, LEIDERSCHAP** en inzetten van netwerkmanagement (Genève);
- **SAFETY & SECURITY** als een onderscheidende kwaliteit en integraal ontwerpthema.

— CONCLUSIE —

Rangschikking van de risico's naar RISMAN-invalshoeken wijst uit dat verreweg de meeste sociaal-maatschappelijk, financieel-economisch en politiek-bestuurlijk van aard zijn.

Er kan worden geconcludeerd dat het maatschappelijk draagvlak een van de belangrijkste speerpunten moet zijn van de strategie, wil de Internationale Zone tot de gewenste ontwikkeling komen. Tweede speerpunt dat van groot belang is voor de haalbaarheid, is grip te krijgen op de financieel-economische mechanismen rondom waarde-effecten van investeringen door de gemeente en het zekerstellen van middelen. Tenslotte kan worden geconcludeerd dat de geïdentificeerde en geanalyseerde risico's met inachtnaam van de voorgestelde beheersmaatregelen doeltreffend te beheersen zijn. Op grond daarvan kan het besluit worden gerechtvaardigd om de strategie verder te operationaliseren.



CONCLUSIES

In hoofdstuk 1 van deze rapportage hebben wij de centrale vraag voor de opdracht in semester 2 geformuleerd. Deze luidde: Welke stappen kunnen nu worden gezet om onze visie te verwezenlijken en hoe gaan we om met factoren die niet of moeilijk te beheersen zijn?

In onze visie, zoals beschreven in hoofdstuk 2, staan twee elementen centraal. Aansluitend bij de theorie van Castells is de opgave enerzijds om de spanning tussen de 'space of flows' en de 'space of places' te verkleinen. Anderzijds dient in managementaanpak de balans gevonden te worden tussen de 'wereld van orde' en 'de wereld van chaos' in een governance network.

Vervolgens hebben wij vier inhoudelijke doelstellingen geformuleerd:

1. **HET BIEDEN VAN EEN VESTIGINGSPLEK** voor internationale organisaties en het kunnen anticiperen op de (onverwachte) vraag naar ruimte;
2. **HET VERSTERKEN EN VASTHOUDEN VAN** de 'quality of life';
3. **HET VERSTERKEN VAN DE SOCIALE BINDING VAN** alle bevolkingsgroepen met de internationale stad;
4. **HET VERSTERKEN VAN HET IMAGO VAN** de internationale stad.

Om deze doelen te bereiken is achtereenvolgens in de hoofdstukken 3, 4, 5 en 6 de strategie beschreven. De kern van de strategie is dat er, met behulp van een effectieve netwerkorganisatie, gewerkt wordt aan versterking van de kracht van de plek. In termen van A. Jain: 'strategic placemaking delivers cognitive mapping' (2011). De strategie bestaat uit:

1. **HET REALISEREN VAN** een robuust groen-rood raamwerk met als centraal element de transformatie en kwaliteitsverbetering van de Scheveningse Bosjes tot 'World Forumpark' waar diverse groepen Haagse bewoners gebruik van kunnen maken.
2. **HET INRICHTEN VAN** een strategische netwerkorganisatie;
3. **HET OMGAAN MET** onzekerheid door het onderkennen van groei-scenario's voor de vraag naar ruimte door diverse internationale organisaties en het onderkennen van korte, middellange en lange termijn-maatregelen, evenals de inzet van het instrument Structuurvisie. Het tempo van de groei en de beschikbare middelen bepalen de ontwikkelingssnelheid van het World Forumgebied en de andere te nemen maatregelen. Ook is risicomanagement toege-

past, met daaraan gekoppeld beheersmaatregelen.

4. **EEN CITYMARKETINGSTRATEGIE WAARIN** met behulp van de principes van marktgerichte productontwikkeling een aanpak is geschetst met te nemen maatregelen voor de diverse doelgroepen.

De strategische aanpak is in bijlage 8 in een tijdlijn uiteengezet. Uit deze tijdlijn blijkt dat het een strategie met een lange adem betreft; zeker tot 2040 zal worden gewerkt aan de geleidelijke transformatie van het World Forumgebied. De geïnventariseerde risico's kunnen door middel van de gekozen maatregelen adequaat worden beheerst. De gestelde doelen komen daardoor niet in gevaar. Het is daarom verantwoord om de beschreven strategie verder te operationaliseren.

Gedurende de transformatieperiode zal regelmatig moeten worden beoordeeld of de strategie op de beoogde wijze bijdraagt aan de geformuleerde doelen, of dat bijstelling nodig is. De effectiviteit van de citymarketingstrategie en de netwerkorganisatie kunnen al op korte termijn worden gemeten. Zo kan een enquête onder de Haagse omwonenden inzicht geven in de verbondenheid die men voelt bij de internationale stad. Ook de 'Mercer's Quality of Living Ranking' geeft een goede indicatie van de verbetering van de 'quality of life'. In 2011 is Den Haag nog niet in de top-50 van de ranglijst te vinden; de eerste ambitie zou moeten zijn om de top-50 te betreden. Ter vergelijking: concurrent Genève nam in 2011 een positie op nummer 8 op deze ranglijst in. Aan de diverse groepen in de netwerkorganisatie moet regelmatig om feedback worden gevraagd, zowel om de effectiviteit van de organisatie te meten, als om feedback te verkrijgen op de effectiviteit van de inhoudelijke maatregelen. Het effect van de fysieke ingrepen op de geformuleerde doelstellingen is niet op korte termijn te meten, aangezien de eerste grotere fysieke ingrepen pas op de middel-lange termijn zullen worden genomen (2017-2023). Het is in ieder geval aan te bevelen om bij het bepalen van de exacte fysieke ingrepen continu te onderzoeken wat de specifieke wensen van de diverse doelgroepen zijn. Bij het meten van de effectiviteit op de langere termijn moet vervolgens expliciet aandacht worden besteed aan de mate waarin de diverse doelgroepen gebruik maken van de voorzieningen in het World Forumgebied.

Met dit onderzoek worden naar onze overtuiging de essentiële strategische bouwstenen aangereikt voor de gebieds(her)ontwikkeling van de Internationale Zone Den Haag.

OVERZICHT VAN INTERVIEWS EN GESPREKKEN

PETER DAM, JACCO SCHUURKAMP EN JOANNE GENDRONNEAU,
Dienst Stadsbeheer, 1 maart 2012

CASPER VAN DER FELTZ, FRANK WEIJZE, ONNO DE BEVER,
Gemeente Den Haag/DSO, 9 maart 2012

DORIEN BLIKMAN, Decisio, 14 maart 2012

JEROEN VAN HAAREN EN ERIK BRAUN, MCD, 26 maart 2012

GEORGES ALBERT EN MICHAEL MEIER, secretary general Genève,
30 maart 2012

OLIVIER COUTEAU, Genève Internationale, Département de la
sécurité, de la police et de l'environnement, 30 maart 2012

MAARTEN SCHMITT, voormalig stadsstedenbouwer Den Haag,
4 april 2012

JOS VAN DER HAM, Frisia Makelaars in Den Haag, 5 april 2012

GEBRUIKTE LITERATUUR:

BERG, L. VAN DEN, BRAUN, E. EN OTGAAR, A., (2002), Organiserend vermogen in perspectief. EURICUR.

BOELENS, L. (RED.) (2000), Nederland Netwerkenland - Een inventarisatie van de nieuwe condities van planologie en stedenbouw. Nai Uitgevers.

BRAND, J.A.M. VAN DEN, VAN GELDER, E.M. EN VAN SANDICK, H.W. (2010), Handreiking grondexploitatiewet - inclusief omgevingsvergunning en Crisis- en herstelwet. Sdu uitgevers.

BRAUN, E. (2008), City Marketing: Towards an integrated approach. Proefschrift.

BRAUN, E. (2011), Putting City Branding into Practice. In: Journal of Brand Management, doi: 10.1057/bm.2011.55

DAAMEN (2010), Strategie als kracht: naar effectieve strategieën voor stedelijke ontwikkelingsprojecten: De casus Stadshavens Rotterdam. Proefschrift. IOS Press.

DAAMEN (7 FEBRUARI 2012), College Strategie - strategievorming bij gebiedsontwikkeling (Management van gebiedsontwikkeling), MCD jaargang 9, 2e semester 2012.

FIPOI (2010), Rapport d'activité 2010 – Fondation des Immeubles pour les Organisations Internationales.

FIPOI (2007) Twee overzichtskaarten van de in Genève aanwezige internationale organisaties.

FORTUIN, K. (2011) De stad als ecosysteem. In: Campen, J. van, Hogenboom, P., Noyon, R. en Ouwehand, A. (reds.) (2011), in: Vooruit met de wijk. Hilversum/Delft: Platform Corpovenista.

FRANZEN, A., HOBMA, F., DE JONGE, H. EN WIGMANS, G. (2011), Management of Urban Development Processes in the Netherlands. Techne Press.

GEMEENTE DEN HAAG BUREAU CITYMARKETING (2011) Citymarketing visie Den Haag 2011-2015.

GEMEENTE DEN HAAG DIENST STADSBEHEER (2005), Groen kleurt de stad - Beleidsplan voor het Haagse groen 2005-2015.

HOSPERS, G.J. (2009), Lynch, Urry and city marketing: Taking advantage of the city as a built and graphic image. In: Place Branding and Public Diplomacy (2009) Vol. 5, 3, pp. 226 – 233.

JAIN, A. (9 DECEMBER 2011), Rethinking our Urban Future – Sensible Development Strategies for Uncertain Times. Lezing voor MCD.

KANTORENMARKT 2012. Een rapport van NVM business, maart 2012.

KAVARATZIS, M. (2004), From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. In: Place Branding, vol. 1.1. Henry Stewart Publications.

KLIJN, STEIJN EN EDELENBOSCH (2010), The impact of network management on outcomes in governance networks. In: Public Administration, vol. 0, 2010. Blackwell Publishin Ltd.

KLIJN (2008), It's the management, stupid! Inaugurele rede bij aanvaarding van de leerstoel Bestuurskunde. Uitgeverij Lemma, Den Haag.

KUNTZ, JOËLLE (2007), Geneva and the call of internationalism, a history. Editions Zoe..

MARLET, G. (2009), De aantrekkelijke stad. VOC uitgevers.

MARIJNISSEN, H., (2012), Natuur kan prima zonder subsidies. Dagblad Trouw, 13 februari 2012.

RANDERAAT, G. VAN, (2006), Sturen in complexiteit van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, MCD-scriptie.

RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE (DECEMBER 2011), Bulletin 'Information Statistiques' – Les Organisations Internationales établies a Genève: Résultats de l'enquete 2011.

RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE (MAART 2012), Bulletin 'Information Statistiques' – Les Organisations Internationales Non Gouvernementales: résultats de l'enquete 2011.

RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE (2010), Le Plan directeur cantonal 2030, discuter, dessiner, décider: à la recherche d'un récit commun.

RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE (2012), Geneva International Cooperation - Solutions for a better world. Ed. Office of the Delegate to International Geneva.

TEISMAN, G., Regionale Regie door verbindend vermogen. In: syllabus Sturen in complexe processen – sturen in complexiteit (Stedelijk management), MCD jaargang 9, 1e semester, 2011.

TORDOIR, P. (2005), Stad en Welvaart, beleid voor de nieuwe stedelijke economie.

VERLAAT, J. VAN 'T (2010), Marktgerichte productontwikkeling. In: syllabus Marktgericht ontwikkelen (Optimalisatie Planinhoud), MCD jaargang 9, 2e semester, 2012.

SITE NVM STRUCTURELE LEEGSTAND KANTOREN

http://www.nvm.nl/business/marktinformatie/marktinformatie_kantoren/leegstand_kantoren.aspx

<http://www.propertynl.com/index-newsletter/ambassade-angola-huurt-kantoor-aan-lange-voorhout-/>

In: syllabus marktgerichte productontwikkeling (Optimalisatie planinhoud) MCD, 30 maart 2010.

WOLLAERT, DR. M.A.M. (2010), Holistische marketing helpt de vastgoedmarkt op weg naar volwassenheid. In: Real Estate Vastgoed&Marketing vol. 69, 2010.

ZENKER, S., BECKMANN, S.C. AND HOLEK, V. (2010), Brand Image Effects of Flagship Projects for Place Brands. In: syllabus City- en gebiedsmarketing (Stedelijk Management), MCD jaargang 9, 1e semester, 2011.

BIJLAGE 1

REISVERSLAG GENÈVE

INTERNATIONALE STAD

& 'LESSONS LEARNED'

30 maart 2012,
Debbie Ginter, André Schiltmans, Marijke de Vries



Figuur 1:
Vlaggenparade
in Genève (Palais
des Nations)

AANLEIDING

De Internationale Zone Den Haag is een uniek referentieproject. Daar was de projectgroep 'IZDH' het al snel over eens. Het gebied waarover wij ons mogen buigen is niet vergelijkbaar met een ander gebied in Nederland. Want waar in Nederland zijn er zoveel internationale organisaties op een klein oppervlak aanwezig? In semester 1 hebben wij ons afgevraagd of er een zinvolle vergelijking met een andere Europese stad mogelijk is, waar Den Haag lessen uit kan trekken.

In onze rapportage 'Welcome to our world deel 1' presenteerden wij een vergelijking op hoofdlijnen met Bonn, Genève, Wenen, Brussel en Luxemburg. Steden waar Europese organisaties (Brussel en Luxemburg) of VN-organisaties zijn gevestigd (Bonn, Wenen, Genève).

Bij de start van het tweede semester waren wij het in de projectgroep er snel over eens dat het interessant (en leuk!) zou zijn om de vergelijking met één van de Europese steden verder uit te diepen met een bezoek. Om diverse redenen viel onze keuze op Genève. Genève is één van de alternatieve steden die in Den Haag gevestigde IO's hebben overwogen bij hun vestigingsplaatskeuze, zo blijkt uit onderzoek. In Genève zijn, net als in Den Haag, VN-organisaties gevestigd en op basis van het bestudeerde materiaal was onze indruk dat de internationale organisaties in Genève, net als in Den Haag, ruimtelijk verweven zijn in het stedelijk weefsel. Onze pogingen om in contact te komen met

sleutelpersonen van Genève Internationale Stad wierpen snel vruchten af. Via LinkedIn kwamen wij in contact met dhr. Olivier Couteau, het hoofd van de afdeling 'Genève Internationale' van het Departement de la Sécurité, de la Police et de l'Environnement van het Kanton. Dhr. Couteau stelde voor ons een dagprogramma samen, waarin wij de gelegenheid kregen om te spreken met hemzelf en zijn collega's dhr. Georges Albert (architect werkzaam voor de Internationale stad Genève) en dhr. Michael Meier (plaatsvervangend algemeen secretaris en vertegenwoordiger van de ruimtelijke afdeling van het kanton in de interdepartementale groep voor internationale zaken van het kanton Genève, GIAI). De vlucht kon geboekt worden.



Figuur 2:
Het oude centrum
van Genève

Op donderdagavond 29 maart 2012 vlogen wij naar Genève. 's Avonds laat reed een taxi ons door het donker van een voor ons nog onbekende stad naar ons hotel. Na een korte nacht stonden wij om 08.00 uur 's ochtends klaar voor ontbijt en vertrek naar onze eerste afspraak. Ondanks de voorbereidingen die we hadden getroffen waren we behoorlijk gespannen. Wie zouden we treffen? Hoe 'officieel' zouden de ontmoetingen zijn? En hoe zouden de gesprekken verlopen? Onze ochtendwandeling naar het stadskantoor leverde meteen positieve indrukken op. De stad is groen, heeft een aantal prachtige, oude gebouwen. De afstanden zijn klein, en er zijn behoorlijke hoogteverschillen.



Figuur 3:
Stadspark in het
oude centrum

Wat ook meteen opviel was de aanwezigheid van kunst in de openbare ruimte. Zo zagen wij een aantal objecten die verwijzen naar de oorsprong van de Internationale Stad Genève, gelegen in de stichting van het Rode Kruis door Henry Dunant.



Figuur 4:
het straatbeeld
in Genève



Figuur 5:
standbeeld voor
Henri Dunant

VERSLAGLEGGING VAN DE GESPREKKEN

I. GESPREK MICHAEL MEIER EN GEORGES ALBERT

Na een eerste kennismaking bleek dat een van de heren geen Engels sprak. Of wij het een bezwaar vonden dat het gesprek in het Frans zou plaatsvinden? Bij één van de projectgroepleden sloeg de schrik om de hals. Gelukkig antwoordden de andere twee projectgroepleden overtuigend dat dit geen enkel probleem was. En zo startten wij een zeer boeiend gesprek – in vloeiend Frans.

— ORGANISATORISCH

Het Département des constructions et des technologies de l'information van het Kanton, waar Meier en Albert werkzaam zijn, werkt aan de grote ruimtelijke projecten in Genève en de lange termijn plan-

ning daarvan. Gewezen wordt op de aanwezigheid van drie schaalniveaus in de politieke organisatie: de Confédération des republiques Suisses (nationale overheid), de Kantons (republieken met eigen wetgeving) en de Stad Genève. De internationale contacten van Genève verlopen primair via het ministerie van Buitenlandse Zaken van de nationale overheid. Het Kanton onderhoudt geen directe banden met de internationale organisaties. De 'Mission Suisse' vervult een belangrijke coördinerende rol tussen het Kanton en de nationale overheid. Zij onderhoudt relaties met de internationale organisaties. De nationale overheid levert financiële middelen voor het functioneren van de Internationale Stad.

— INTERNATIONALE ZONE EN PALAIS DES NATIONS

De meeste internationale organisaties zijn gevestigd in de zone tussen het vliegveld en het historisch centrum van de stad. In deze zone bevindt zich het Palais des Nations, waarin een aantal VN-organisaties zijn gevestigd (United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD, Human Rights Council – HRC, Conference on Disarmament – CD). De gebouwen zijn verouderd en hebben problemen met de energiehuishouding. Renovatie is complex vanwege het eigendom en de verantwoordelijkheden: renovatie moet vanuit New York worden aangestuurd en gefinancierd. Voor duurzame renovatie heeft de

Zwitserse nationale overheid 50 mln CHF subsidie beschikbaar gesteld. Het past in de Zwitserse cultuur om behoedzaam met historische gebouwen en het milieu om te gaan. Bovendien heeft de VN zelf de capaciteit niet voor het uitvoeren van de renovatie. Om deze redenen pleegt de Zwitserse regering dergelijke investeringen.

— VEILIGHEIDSEISEN EN HET INPASSEN VAN IO'S

Ook het historische gebouw van de Wereld Handels Organisatie (WTO), gelegen in het park aan het meer van Genève, was verouderd en aan renovatie toe. De wens van WTO was om een nieuw, groter gebouw in het park te realiseren. Dit leverde veel weerstand op bij de bevolking. De benodigde veiligheidsmaatregelen (H. Moss) zouden bovendien de toegang van het (openbare) park onmogelijk maken, terwijl dit park aan het meer een bijzonder uitzicht biedt en een doorgaande publieke route langs het water heeft. De geslotenheid past niet bij de Zwitserse principes van openheid, gastvrijheid en transparantie en vormde een dilemma dat bij de verbouwing van het WTO-gebouw moest worden opgelost. Er is een referendum georganiseerd, waarbij de bevolking heeft ingestemd met het project onder voorwaarde dat veiligheidsmaatregelen onzichtbaar worden en geminimaliseerd blijven. Het gebouw krijgt een aanbouw zonder dat de openbare route verloren gaat. Ook bij de vestiging van andere internationale organisaties in de stad (Union Interparlementaire, WIPO) wordt gestreefd naar het behoud van openheid en landschappelijke inpassing met inachtneming van de veiligheidsnormen. Hierbij doet zich een spanning voor tussen enerzijds het Kanton dat verantwoordelijk is voor veiligheid, en anderzijds de gemeente Genève die de belangen van de plaatselijke bevolking en de traditie van openheid en transparantie bewaakt.

— EXPATS, IO'S EN HUISVESTING

Genève kampt met een crisis op het gebied van huisvesting: er zijn te weinig woningen en hotels. Wegens het tekort aan woonruimte wonen veel expats over de grens, in Frankrijk. Frankrijk lift mee op de hoge levensstandaard van Genève en biedt woningen tegen hoge prijzen, wat vanwege het relatief hoge salarisniveau van expats mogelijk is. Zo is eerder sprake van concurrentie dan van samenwerking. Genève werkt bij de vestiging van een internationale organisatie met een 'accord de siège': een overeenkomst tussen het hoofdkantoor van



Figuur 6:
Palais des Nations

de Internationale Organisatie en het Kanton over de voorwaarden van vestiging (o.a. fiscale voordelen, onschendbaarheid, andere specifieke afspraken). Dit toont het belang aan dat in Zwitserland gehecht wordt aan de aanwezigheid van Internationale Organisaties.



Figuur 7:
Verbouwing World
Trade Organi-
sation

— CULTUUR

Genève kent een lange traditie van aanwezigheid van internationale organisaties, dit is geworteld in de cultuur. Toch blijft het lastig om expats en bevolking te mengen. Beide groepen hebben hun eigen 'sociale circuits'.

— RUIMTELIJKE PLANNING: PLAN DIRECTEUR CANTONAL 2030

Het Plan directeur cantonal 2030 is het strategisch ontwikkelingsplan voor regionale ontwikkeling van Genève dat in samenwerking met het naburige kanton Vaud en de Franse grensgebieden is opgesteld. Het doel is een samenhangende ruimtelijke ontwikkeling. Het plan bevat een zoneringkaart. Er zijn zones aangewezen voor vestiging van nieuwe Internationale Organisaties, zoals rondom het Palais des Nations en het instituut CERN, met name tussen het vliegveld en het meer, nabij het station, de luchthaven en de snelweg.

Een van de gebiedsontwikkelingen betreft de wijk 'Jardins des Nations'. Dit is een groot groen gebied, waar langzaamverkeersroutes en landschapskwaliteiten behouden moeten blijven. Het landschap is van hoge kwaliteit (glooiend, met prachtig uitzicht over het meer). In deze groene zone worden Internationale Organisaties gevestigd. Tussen het centrum en de groene zone is een ondergrondse autoweg geprojecteerd (2017). Rondom deze zone wordt gestuurd op de ontwikkeling van een universitaire sector, als overgang tussen de stad en de internationale zone (met passerel over het spoor). De universiteit is internationaal georiënteerd en is een belangrijke vestigingsvoorwaarde voor Internationale Organisaties. Er is een wederkerige relatie, ook op het gebied van samenwerking. Een belangrijk project is het 'Maison de la Paix', dat onder meer drie door de regering gesteunde internationale centra zal huisvesten, en nieuwe studentenhuisvesting op de campus.

— GEWORTELDHEID EN OMGAAN MET CONCURRENTIE

De grens tussen Genève en het andere kanton van Zwitserland, Vaud, is slechts 5 kilometer lang. Verder is de stad omringd door de grens met Frankrijk. Dit heeft bijgedragen aan het internationale karakter van de stad. De sterke historie op internationaal gebied komt voort uit de stichting van het Rode Kruis door Henri Dunant in de 19e eeuw. De huidige positie is een gevolg van enerzijds de historische en natuurlijke ontwikkeling van de stad en bewust management anderzijds.



Figuur 8:
Uitsnede
plankaart Plan
directeur cantonal
2030

Inmiddels ondervindt Genève internationale concurrentie en is haar positie niet meer vanzelfsprekend. Er is behoefte te specialiseren. Genève voert een bewuste politiek gericht op internationale organisaties in de sectoren:

- Humanitaire hulporganisaties (voortbordurend op het Rode Kruis)
- Gezondheid
- Milieu, energie en duurzaamheid (klimaat)
- Internationale organisaties op het gebied van arbeidsrecht

In Genève is sprake van een dicht netwerk van samenwerkende organisaties, zoals bijvoorbeeld de Wereldgezondheidsorganisatie WHO en de internationale aids-organisatie. Ook werken diverse organisaties samen

met de Wereldhandelsorganisatie (WTO). De aanwezigheid van andere internationale organisaties in dezelfde sector blijkt een attractiefactor en vestigingsvoorwaarde. Zo ontstaan ketens van samenwerking. De gesprekspartners wijzen erop dat er meer bewustzijn zou moeten bestaan van het Europese netwerk van internationale steden. Deze steden zouden in onderlinge samenwerking de mondiale concurrentie kunnen weerstaan, tegen landen als Dubai of in het Verre Oosten. Het gaat erom organisaties voor Europa aan te trekken én te behouden. Clustering kan een strategie zijn om zones binnen Europa aantrekkelijker te maken in het internationale concurrentieveld. Zo heeft Genève haar mondiale telecommunicatiesector verloren aan Azië. Dit heeft het besef versterkt dat specialisatie beter is, maar ook dat de politieke betekenis van Europa afneemt. Er worden meer VN-onderdelen verplaatst van Genève naar New York, als exponent hiervan. Het afkalven van de VN-functies in Genève raakt niet alleen de stad maar heel Europa.

De crisis heeft ook effect op de financiële positie van internationale organisaties, diplomaten en expats. Bezuinigingen hebben verstrekende effecten. Om die reden is de aanwezigheid van NGO's voor Genève steeds belangrijker, die vanuit hun maatschappelijke oorsprong een goed tegenwicht bieden tegenover het politieke spel tussen regeringen. Politiek gezien heeft de crisis tot gevolg dat het faciliteren van internationale organisaties minder politieke prioriteit krijgt. "How sustainable is it to invest in the position of international organizations?"

II. GESPREK OLIVIER COUTEAU

De heer Couteau wijst ons op het feit dat in Genève 40% van de bevolking internationaal is, van de totaal 185.000 inwoners die de stad telt. Er werken 28.000 mensen in internationale organisaties.

Ook vertelt hij over belangrijke historische gebeurtenissen die aan de basis liggen van Genève Internationale Stad, zoals de oprichting van het Rode Kruis in 1863 en de Conventie van Genève in 1864. In 1872 vond de Arbitrage van Alabama plaats: de ondertekening van een vredesverdrag tussen de Verenigde Staten en Groot-Brittannië, getekend in het Hotel de Ville van Genève. Dit was de eerste keer dat een strijd tussen twee landen werd beslecht en heeft de basis voor het internationale profiel van Genève gelegd. In 1919 werd de Volkenbond gevestigd in Genève. Zwitserland was een goede kandidaat vanwege

Figuur 9:
VN gebouw (Palais
des Nations)



haar neutraliteit en omdat het al enige internationale ervaring had. Ook in 1919 vestigde de International Labour Organisation (ILO), oorspronkelijk een agentschap van de Volkenbond, zich in Genève. In 1920 werd de internationale luchthaven geopend en in 1924 kwam de Graduate Institute of International and Development Studies (IHEID) naar de stad. Het Palais des Nations (het huidige VN-icoon van de stad) werd in 1936 gebouwd.

Er zijn 169 staten met een permanente vertegenwoordiging in Genève. De enige stad die nog internationaler is, is New York. Er zijn 250 NGO's met de ECOSOC status (Conseil économique et social des Nations Unis). ECOSOC is een forum van de VN dat NGO's toegang kan bieden tot Genève. NGO's zijn veel talrijker dan internationale organisaties, maar vormen een kleiner aandeel in aantal werknemers. Er zijn ca. 114 NGO's en 21 internationale organisaties met een accord de siège.

In de stad vinden regelmatig internationale conferenties plaats. De World Health Assembly zal in april 2012 voor de 65e keer in het Palais des Nations plaatsvinden en de International Labour Conference voor de 101ste keer in mei 2012. Het gevolg van deze conferenties is dat de stad gebukt gaat onder verkeerscongestie en volledig volgeboekte hotels. Omdat hotels geneigd zijn hiervan te profiteren en hun prijzen op te drijven, is hen door het Kanton verzocht dit niet te doen. De meeste zien er daarom van af.

DE BIJZONDERE POSITIE VAN GENÈVE

In Genève is een grote diversiteit aan organisaties gevestigd die zich bezighouden met 'international governance'. Er zijn vele internationale spelers vertegenwoordigd. Dit bevordert samenwerking en cluster-effecten. Internationale organisaties zijn veelal in Genève gevestigd vanwege de aanwezigheid van anderen. Er zijn ook belangrijke ontmoetingspunten, zoals het Geneva International Conference Centre (CICG). Hier kunnen kostenloos ontmoetingen plaatsvinden. Daarnaast is de betekenis van CERN groot.

Er is ook een kleinere ontmoetingsplek in oprichting, midden in de Internationale Zone: Penthes (90.000 m²). Penthes is een vrijkomend museum gelegen in het hart van de Internationale Zone, nabij de Permanente Vertegenwoordiging van de VS, naast een karakteristieke voormalige boerderij waar een restaurant in gevestigd is. Het Kanton wil op deze locatie een plek creëren die de samenwerking tussen internationale organisaties bevordert. Uit een enquête die het Kanton heeft uitgezet bleek op deze locatie vooral behoefte aan een ontmoetingsplek waar internationale organisaties kleine meetings, workshops en discussies kunnen organiseren en waar overnacht kan worden. Hiervoor is een prijsvraag uitgeschreven. De keuze zal in juni 2012 worden gemaakt door de Conseil d'État van Zwitserland en het kanton Genève.

WERKZAAMHEDEN COUTEAU

Als 'gedelegeerde' van het Kanton voor de Internationale Stad Genève houdt Couteau zich bezig met:

- Coördinatie van alle activiteiten van het Kanton die te maken hebben met internationale organisaties;
- Advies aan de politiek van het Kanton over te nemen besluiten;
- Aansturen van de interne organisatie;
- Promotie van Genève Internationale Stad.

Couteau coördineert een interdepartementale groep die speciaal is samengesteld voor internationale zaken. Deze 'Groupe interdépartemental aux affaires internationales' (GIAI) bestaat uit de vertegenwoordigers van de tien afdelingen van het kanton (financiën, openbare werken, politie, ruimtelijk beleid, etc.), inclusief een vertegenwoordiger van de stad Genève. De voornaamste taak is coördinatie van beleid dat betrekking heeft op de Internationale Stad. Couteau wordt hierbij

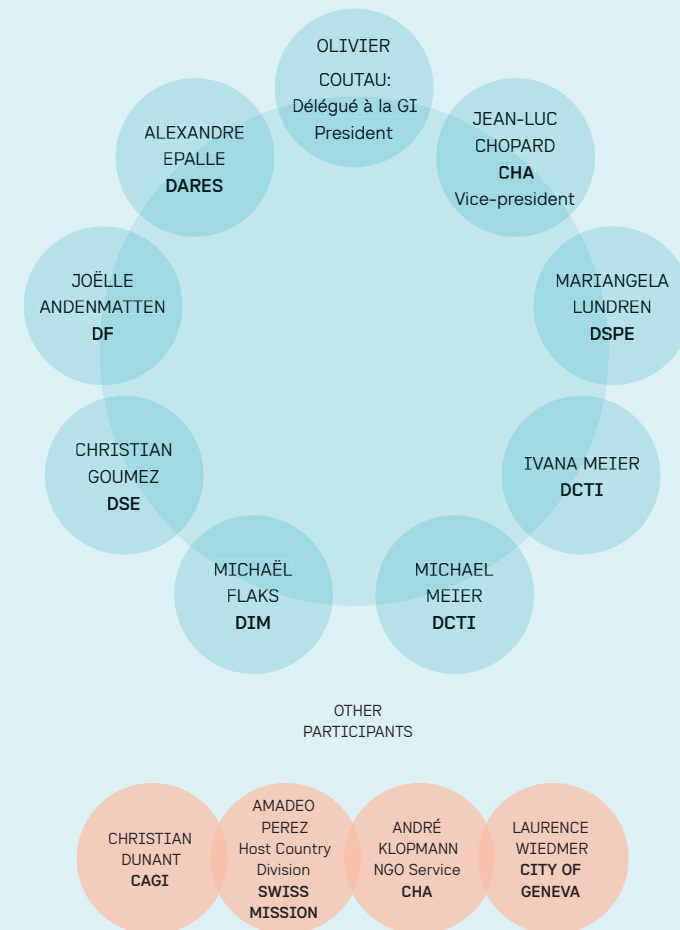
ondersteund door een team van 4 mensen die elk 0,5 fte werken, hij is de enige die fulltime werkt. Om zijn rol goed te kunnen vervullen heeft hij behoefte aan meer mensen en middelen, vooral op het gebied van coördinatie en communicatie. Dat is momenteel moeilijk omdat het Kanton hiervoor onvoldoende middelen beschikbaar heeft.

Ook neemt hij zitting in het 'Commission Consultative', een advies-orgaan met een vaste groep leden, waarin alle stakeholders (publiek en privaats) zijn vertegenwoordigd. Er zijn leden van de academische wereld, de media, het bedrijfsleven, de politiek en van internationale organisaties. De voorzitter is Isabelle Rochat, een 'state councillor' en een persoonlijk boegbeeld voor de Internationale Stad Genève.

Vervolgens bestaat er een 4-koppig 'standing committee'. Deze 'Groupe permanent conjoint Confédération - canton sur les priorités de la Genève internationale' (GPC) zorgt voor coördinatie tussen het Kanton Genève en de nationale overheid. Leden zijn de ministeries van buitenlandse zaken, financiën en veiligheid op politiek niveau. Zij nemen de belangrijkste besluiten over de Internationale Stad.



Figuur 10:
Penthes



Figuur 11:
structuur GIAI

Tot slot is in Genève het FIPOI actief (Fondation des Immeubles pour des Organisations Internationales). Het FIPOI is een publiek orgaan (sinds 1964) dat adviseert over huisvestingsbehoeften en bouwen aan Internationale Organisaties. Zij verschaft leningen aan IO's en NGO's tegen lage rente. In sommige gevallen wordt ook grond gratis ter beschikking gesteld. Grondeigenaar is vaak het Kanton, die locaties ter beschikking stelt aan FIPOI. De waarde van de grond die door het FIPOI beschikbaar zijn gesteld in 2010 was 252 miljoen CHF per jaar (door het kanton) + 1 miljard CHF (Zwitserse regering), omgerekend



Figuur 12:
Vertegenwoordiger van Geneva Welcome Center

VEILIGHEID

In Genève is een speciale politie-unit van 200 man actief ter bescherming van de diplomatieke locaties. Deze kan ook worden ingezet bij demonstraties, die meestal op de Place des Nations plaatsvinden. Daarnaast wordt het Zwitserse leger ingezet voor patrouilles en kan persoonlijke bescherming worden geboden. De internationale veiligheidsnormering H.Moss vereist extra voorzieningen. Na de aanval op een VN gebouw in Irak in 2004 zijn de internationale veiligheidseisen verscherpt en is er op verzoek van de VN een hek rond het Palais des Nations aangebracht.

Recent heeft een demonstratie in de binnenstad van Genève plaatsgevonden die veel oproer en schade teweeg heeft gebracht. Dit heeft geresulteerd in een nieuwe wet. De organisator van een demonstratie is nu verantwoordelijk voor de schade en moet deze vergoeden. Om de veiligheid bij grote evenementen in het CIGC (conferentiecentrum) te waarborgen wordt het gebied eromheen bij het begin van de straten afgesloten.

ruim 1 miljard Euro per jaar. Daarnaast stuurt het FIPOI het Geneva Welcome Center aan en voert het management over het internationale conferentiecentrum, dat kostenloos gebruikt kan worden door internationale organisaties.

Het Geneva Welcome Centre (CAGI) is gevestigd in een oude villa nabij de internationale zone, waar nieuwe (kleine) internationale organisaties praktische hulp kunnen krijgen. Daarnaast wordt er ook service verleend aan NGO's: zoals organisatorisch/juridisch advies, hulp bij het zoeken naar een vestigingslocatie en soms financiële steun. Het CAGI functioneert, maar is (nog) niet heel bekend.



Figuur 13:
Zichtbare veiligheidseisen (Permanente mis-sie VS)

INTERNATIONAAL BELEID

Het internationale beleid van het Kanton Genève kent vier prioriteiten:

— **01** Het scheppen van randvoorwaarden om de aanwezigheid van internationale organisaties te ondersteunen. Het gaat om gebouwen, veiligheid, wegen en transport en faciliteiten voor kinderopvang. Kinderopvang is voor expats in Genève erg belangrijk, maar kostbaar: CHF 4.000 (€ 3.300) per kind per jaar.

— **02** Promotie van de Internationale Stad: gericht op Genève, op Zwitserland en op het internationale niveau. Hier wordt blijvend geïnvesteerd; de internationale stad zal niet altijd vanzelf blijven bestaan. De organisatie van Couteau probeert de lokale bevolking blijvend te overtuigen van de noodzaak van de internationale stad, omdat het de "roeping" van Genève is. De bevolking is er in het algemeen trots op. In het promotiebeleid ligt minder nadruk op het economische aspect. Er zijn speciale onderwijsprogramma's ontwikkeld om jonge kinderen die opgroeien in Genève het bewustzijn van de internationale stad bij te brengen. Ook op internationaal niveau is promotie van belang: internationale organisaties die gevestigd zijn in de stad hebben niet altijd onderling contact. In het promotiebeleid wordt benadrukt dat er een gemeenschappelijke identiteit tussen internationale organisaties is, dat

in Genève wordt samengewerkt aan een betere wereld (met als slogan: “solutions for a better world”). Er worden gunstige randvoorwaarden voor ontmoeting gecreëerd, zoals evenementen en feesten. Een voorbeeld is de Geneva National Anniversary op 12 december. Daarnaast is er aandacht voor partners van expats, die vaak geen werk hebben: activiteiten, workshops etc. Promotie gericht op de Zwitserse overheid is van belang vanwege de financiële middelen die van de nationale overheid verkregen kunnen worden voor de internationale stad.

— **03** Milieu/duurzaamheid: het nieuwe speerpunt dat de internationale stad Genève recent heeft gekozen. Men verwacht dat er groei zit in NGO's die op dit vlak actief zijn. Deze keuze is een manier om met de onzekere toekomst van de ontwikkeling van de internationale stad om te gaan. De VN-organisatie Green Climate Fund komt naar Genève.

— **04** Academische instituten: in de stad zijn de Universiteit van Genève, het Graduate Institute of International and Development Studies (IHEID) en Penthes aanwezig. Deze richten zich op het bieden van opleiding en research. Campus de la Paix wordt nieuw gerealiseerd, een gebied tussen de internationale zone en de oude stad die het totaalpakket moet bieden van het Maison de la Paix, auditorium, bibliotheek, drie internationale centra, restaurant en cafetaria, en studenten-huisvesting. Het is een privaat initiatief dat financieel wordt gesteund door banken en wordt gefaciliteerd door het Kanton van Genève. FIPOI stelt grond beschikbaar. Academische instituten worden gezien als een heel belangrijke partner.

WEBSITE

De website van het Kanton gericht op de Internationale stad is online sinds 1 juli 2011. Hij wordt momenteel gerund door twee parttimers, maar dit is niet voldoende om de site (zoals de activiteitenagenda) actueel te houden. Veel bijdragen aan de site komen van internationale organisaties zelf. De website is nog in ontwikkeling en wordt nog niet volledig benut. Het doel is informatie te verstrekken aan een breed publiek, met als bijzonder doel het bouwen van bruggen tussen internationale organisaties.



Figuur 14:
De gebouwen van internationale organisaties temidden van groen

LANDSCAPE, SENSESCAPE EN SOULSCAPE: IMPRESSIES VAN DE FIETSTOCHT DOOR GENÈVE

Op de fiets hebben wij vervolgens de oude stad en het vestigingsgebied van de internationale organisaties verkend.





Figuur 15:
Uitzicht over het
meer

Het gebied waar de internationale organisaties zijn gevestigd is gescheiden van de oude stad door het spoor. De internationale zone is gelegen tussen het treinstation en het vliegveld. De afstanden zijn echter klein, lopend kost het niet langer dan een kwartier van de oude stad naar het Palais des Nations. Het vliegveld is binnen tien autominuten te bereiken.

De internationale organisaties liggen, in tegenstelling tot wat wij hadden verwacht, niet verweven in het stedelijk weefsel van Genève. Er is in feite sprake van een uitgestrekt gebied, waar forse gebouwen voor internationale organisaties ingebed zijn in een stevige groenstructuur. Vanwege de kleine afstanden tussen het stadscentrum en de ruimtelijke opzet van de internationale zone ervaar je de zone niet als een solitaire internationale wijk.

Ook Genève worstelt met de (strenger wordende) veiligheidsmaatregelen en de ruimtelijke inpassing van internationale organisaties. Soms zijn hoge hekwerken zichtbaar, maar zij domineren het beeld niet. Vooral de inbedding in het groen valt op, soms liggen de organisaties bijna verscholen in het groen.

Het meer van Genève ligt ten oosten van de internationale zone. Omdat de internationale zone hoger gelegen is dan het oude centrum, levert dit prachtige uitzichten op over het meer en de witte bergtoppen. Hoewel de hoofdfunctie van het gebied bepaald wordt internationale



Figuur 16:
de kade en het
stadspark langs
het meer

organisaties, zijn in het gebied ook andere functies aanwezig, die de 'gewone bevolking' het gebied in trekken. Er zijn meerdere musea gevestigd, er zijn sportfaciliteiten aanwezig en er lopen langzaam verkeersroutes door het gebied. Dit is ook een expliciet onderdeel van het ruimtelijk beleid. De meest indrukwekkende route is de fietsroute vanaf de internationale zone naar het oude centrum, langs het meer. Hier is



goed zichtbaar hoe de kwaliteiten van het langgerekte waterfront zijn benut voor de stad. De stadsparken en brede kades worden intensief gebruikt door diverse doelgroepen: werknemers op weg van of naar hun werk, recreanten, scholieren/studenten, gezinnen, toeristen...

De stedelijke functies langs de kade sluiten hierop aan. Zo zijn er kleine kantoorgebouwen (vaak met een prachtige architectonische vormgeving), grotere woonblokken, horeca- en recreatieve voorzieningen zoals een botanische tuin en kinderboerderij, musea en internationale organisaties en NGO's naast elkaar gevestigd.

CONCLUSIE: DE BELANGRIJKSTE LESSEN VAN DE INTERNATIONALE STAD GENÈVE

Aan de hand van het helikoptermodel voor Organiserend Vermogen (Van den Berg, Braun en Otgaar, 2002) zetten wij tot slot de belangrijkste conclusies van ons bezoek aan Genève op een rij. In onze optiek is Genève in meerdere opzichten een sterke internationale stad te noemen, dankzij de onderstaande factoren. In de strategie voor Den Haag zoals in het hoofdrapport beschreven, hebben wij de belangrijkste lessen uit Genève verweven, voor zover deze op de Haagse situatie toepasbaar zijn.

— LOKALE OMSTANDIGHEDEN —

— 01 De 'Quality of life' van Genève is sterk. De stad beschikt over hoogwaardige intrinsieke kwaliteiten als groen, water(fronten), een historische oude kern en een uitzicht op witte bergtoppen. Dit zijn kwaliteiten waar de bewoners, bezoekers en bedrijven/organisaties in Genève niet omheen kunnen. Zij zijn bepalend voor de uitstraling en het imago van de stad. De ligging van de Internationale Zone is gunstig ten opzichte van deze kwaliteiten: de organisaties liggen verweven in het groen, er is uitzicht op het meer, en vanaf de zone naar het oude centrum is een prachtige fietsroute langs het meer te volgen.

— 02 De internationale organisaties liggen in een apart gebied aangrenzend aan de oude stadskern; de organisaties zijn niet verweven in de oude stad. Door de korte afstanden tussen internationale zone en stadscentrum wordt deze scheiding niet als heel hard ervaren. In de

recentere gebiedsontwikkelingen in de Internationale Zone stuurt men actief aan op de verweving met wonen en andere functies. Dit gebeurt op kleinere schaal. Langs de kade, tussen Internationale Zone en stadscentrum, is er wel sprake van ruimtelijke verwevenheid. De (strenger wordende) veiligheidsmaatregelen is een belangrijk issue bij iedere vestiging van een internationale organisatie. Deze eisen conflicteren vooral met de Zwitserse transparante cultuur.

— 03 De afstanden in Genève zijn klein. De bereikbaarheid over de weg, met de fiets, met het OV en per vliegtuig zijn belangrijke assets. Hierin wordt door de overheid actief in geïnvesteerd.

— 04 Op alle overheidsniveaus is politieke urgentie aanwezig voor het behoud en de versterking van de Internationale Stad Genève. Dit is het geval bij de Zwitserse overheid, het Kanton en de gemeente. Dit komt naar voren uit de forse beschikbaarheid van financiële middelen per jaar (vooral naar het FIPOI, de huisvestingsorganisatie, vloeien veel middelen) en de betrokkenheid van deze verschillende overheidslagen in het netwerk. Met is zich bewust van de toenemende concurrentie tussen internationale steden. In het internationale beleid kiest Genève daarom voor een aantal speerpunten en draagt deze breed uit. Het ruimtelijk beleid zijn expliciete locaties aangewezen voor internationale organisaties.

— INTERACTIE TUSSEN BETROKKENEN —

— 05 In Genève is een sterke netwerkorganisatie actief waarin het leiderschap/ambassadeurschap expliciet is benoemd en bemenst. De netwerkorganisatie is uitgebreid, maar sluit goed aan bij de complexiteit van het managen van een internationale stad. De netwerkorganisatie erkent de verschillende bestuurlijke schaalniveaus, de verschillende sectoren/departementen en de verschillende private partijen die een rol spelen. Zij hebben allen hun plek in het netwerk.

— 06 Het draagvlak voor de Internationale Stad is sterk, vooral vanwege de sterke geworteldheid van het internationaal profiel in de stad. Het Rode Kruis speelt hierbij een relevante rol. Inwoners van Genève zijn trots op hun internationale stad. Dit onderstreept het belang van de internationale cultuur.

— **07** De stad werkt aan een integrale ruimtelijke visie (Masterplan Genève 2030), waarin zones voor vestiging van internationale organisaties worden gereserveerd. Overigens zijn dit grotendeels 'greenfieldlocaties', maar er wordt ook aan herstructureringslocaties gewerkt.

— **08** Hoewel er zeker samenwerkingsrelaties zijn (o.a. met de kennisinstellingen en tussen organisaties in hetzelfde werkveld), is de onderlinge interactie tussen internationale organisaties in Genève niet bijzonder groot te noemen. Ook in Genève is geen sprake van een economisch cluster. Het imago van Genève als internationale VN-stad, de aanwezigheid van andere internationale organisaties en de ligging nabij het vliegveld zijn belangrijke vestigingsvoorwaarden, als gevolg waarvan er een ruimtelijke clustering van internationale organisaties is ontstaan. Het Kanton zet bewust beleid in ter versterking van de onderlinge samenwerking om de kracht van het cluster in internationaal perspectief te versterken.

— IMPLEMENTATIE EN EVALUATIE —

— **09** Het FIPOI speelt een actieve, ondersteunende rol bij de huisvesting van internationale organisaties en NGO's. Dit geldt ook voor het Welcome Center. Beiden zijn actiegerichte organisaties.

— **10** Promotie en communicatie vormen een expliciet onderdeel van het internationale beleid van Genève. De internetsite is zeer informatief, actueel en gebruiksvriendelijk. Op de site wordt ook uitgebreid aandacht besteed aan het economisch belang van de aanwezigheid van internationale organisaties voor de stad. Ook beschikt de stad beschikt over helder 'papieren' presentatiemateriaal.

BIJLAGE 2 BESCHRIJVING DEELGEBIEDEN

WORLD FORUM EN EUROJUST LOCATIE

Het gebied rondom het World Forum en de toekomstige Eurojustlocatie kan beschouwd worden als het hart van de Internationale Zone en zal bij velen op de mental map staan vanwege de vlaggenparade aan de doorgaande Johan de Wittlaan, die het gebied een internationaal karakter geeft. De afwijkende bebouwing in het gebied ten opzichte van de omgeving is opvallend, maar zal niet direct voor iedereen herkenbaar zijn als een clustering van internationale organisaties. Het gebied wordt omsloten door de Eisenhowerlaan, de Stadhouderslaan, de President Kennedylaan, Johan de Wittlaan, Adriaan Goekooplaan en de Scheveningsweg. De Johan de Wittlaan ligt voor een deel midden in het gebied en scheidt daarmee de World Forumlocatie van de Eurojustlocatie.

In dit gebied bevindt zich een aantal aansprekende organisaties waaronder Europol, het Joegoslaviëtribunaal en het congrescentrum. Ook zijn er ambassades, hotels en woningen. De functies wonen, werken en vrije tijd zijn in het gebied vertegenwoordigd. Kenmerkend zijn de veiligheidseisen die zichtbaar en onzichtbaar aanwezig zijn en grote invloed hebben op het functioneren van dit gebied en de uitstraling naar de tegenovergelegen woonbebouwing.

SCHEVENINGSE BOSJES/ZORGVLIET/MADURODAM/VAN STOLKPARK E.O

De Scheveningse Bosjes liggen tussen Den Haag en Scheveningen en worden begrensd door de Scheveningsweg aan de zuidkant, de Kerkhoflaan aan de oostkant en Madurodam en tennispark De Bataaf aan de noordkant. De Prof. B.M. Teldersweg doorsnijdt het bos van

Foto 1:
World Forum en
Eurojust locatie



Madurodam naar de Scheveningse weg. Het bos is ontstaan tussen 1100 en 1400 op het jonge duinlandschap tussen Den Haag en Scheveningen. Het landschap is glooiend. In het midden van de 17de eeuw liet Jacob Cats een huis op Zorgvliet bouwen. Een jaar later is op initiatief van Constantijn Huygens de Scheveningseweg aangelegd. Destijds zijn er bomen geplant om zandverstuivingen tegen te gaan. Uiteindelijk is een gemengd bos ontstaan. In de Scheveningse Bosje staan verschillende monumenten, waaronder het Indisch Monument. Ook zijn er enkele begraafplaatsen.

De bewonersorganisatie Archipel/Willemspark hebben in 1995 een werkgroep opgericht om de belangen van omwonenden te behartigen. De aanleiding was dat het park als homo-ontmoetingsplek werd gebruikt, wat overlast opleverde. Op dit moment zijn delen van het park, met name het Van Stolkpark, goed te gebruiken. De Scheveningse bosjes en Zorgvliet zijn minder toegankelijk en minder goed te gebruiken voor recreatie.

HUBERTUSPARK E.O.

Deze zone ligt aan de ingang van het Hubertusviaduct (oost-west-verbinding) en langs de belangrijke zuid-noord invalsroute naar Scheveningen (en naar het World Forumgebied). Daarmee ligt deze zone op een zichtbare, strategisch interessante plek.

De begrenzing wordt gevormd door de Van Berwaerdeweg/Oostduinlaan (voorzijde Aloysiuscollege), 't Hoenstraat, Raamweg, Plesmanweg, Kwekerijweg, Sint-Hubertusweg. Ten noorden van het gebied bevindt zich een gemengd woon/werkgebied, waar enkele ambassades zijn gevestigd. Het ligt tussen de Haringkade en Badhuisweg en de zone tussen Klatteweg en Pompstationweg. In deze zone wordt het gebruik gedomineerd door het gebouw van Scholengemeenschap Aloysiuscollege (een gemeentelijk monument, deels in gebruik als appartementen-complex) met aangrenzende sportvelden aan de Berwaerdestraat. Een langgerekte groen-/waterstrook langs de 't Hoenstraat functioneert als scheiding tussen het gebruik van de school en de voormalige locatie van Europol. De camera's die nog steeds zijn geplaatst in een waterpartij verraden dat het gedeelte grenzend aan het oude Europolgebouw als veiligheidszone heeft gediend. Het staat nu leeg. Aan de noordzijde

Foto 2:
Scheveningse
Bosjes



Foto 3:
gebouw van
het ministerie
van I&M



Foto 4:
de sloop van de
Alexanderkazerne



van de zone is de vrije school Zuid-Holland gevestigd (tussen Oude Waalsdorpersweg en Hubertustunnel). In het Hubertuspark staan grote woningen op vrije kavels langs de Kwekerijweg/Sint-Hubertusweg. Verderop ligt de Stadskwekerij. Op de hoek Plesmanweg staat het pand van het Ministerie van I&M, dat op termijn leeg komt te staan. In deze zone bevinden zich geen ambassades, NGO's of internationale organisaties.

KAZERNETERREINEN

Grenzend aan het duingebied en de Waalsdorpervlakte ten noordoosten van de stad liggen de twee kazerneterreinen Frederikkazerne en Alexanderkazerne. De terreinen worden begrensd door de Oude Waalsdorperweg en de Van Alkemadelaan. De laatste scheidt de twee kazerneterreinen.

De Frederikkazerne is en blijft eigendom van het ministerie van Defensie. Het ondergaat een gefaseerde herstructurering. Nieuwe functies op het terrein zijn het officiershotel en het Nederlands Instituut voor Militaire Historie (NIMH). Ook worden er parkeervoorzieningen gerealiseerd onder maaiveld, welke deels toegankelijk zijn voor publiek. De inrit komt aan de Van Alkemadelaan, het voorplein wordt toegankelijk voor publiek. De rest van het terrein wordt niet publiekstoegankelijk.

De Alexanderkazerne is een terrein van ruim 7 hectare in transitie. Momenteel worden de oude kazerne en het oude officiershotel gesloopt. Het is de toekomstige locatie van het International Criminal Court (46.000 m², waaronder 3 rechtszalen).

Onder beide locaties loopt de Hubertustunnel. Het ICC bouwt ten noorden van het tunneltracé.

De kazerneterreinen grenzen aan sportpark Klein Zwitserland, Hubertuspark, woonbuurten ten zuiden van de Oude Waalsdorperweg en het Bronovo ziekenhuis. In het duingebied Waalsdorpervlakte liggen op geringe afstand de gebouwen van TNO en NATO-C3.

VERHULSTPLEIN/HAAGSE BEEK/STADHOUDERSPLANTSOEN E.O.

Het Verhulstplein en omgeving is afgebakend door de President Kennedylaan aan de noordzijde, de Conradkade aan de westzijde en het



Foto 5:
Verhulstplein



Foto 6:
Vredespaleis

Stadshoudersplantsoen aan de oostzijde. Het Stadshoudersplantsoen ligt aan een parkje. Aan de zuidzijde bevinden zich woningbouw en kantoren..

Op het Verhulstplein bevindt zich een aantal grote gebouwen met kantoorruimte en sociale woningbouw. Een groot deel van de kantoorgebouwen staat leeg. In het gebied bevindt zich ook een tankstation, dat bodemverontreiniging heeft veroorzaakt in het gebied. Nabij het stadshoudersplantsoen staat een kerk die door de gemeente is verworven om in de toekomst mogelijk een internationale organisatie te vestigen.

De ligging van het gebied is op te vatten als een eindpunt van de Internationale Zone en een overgang naar woongebieden. Het is omsloten door een aantal grotere ontsluitingswegen, waardoor het goed zichtbaar en goed bereikbaar is.

VREDESPALEIS

Het Vredespaleis ligt aan het Carnegieplein en wordt omsloten door de Carnegielaan en de Laan van Meerdervoort. Het is de locatie van het Permanent Hof van Arbitrage, het Internationaal Gerechtshof van de Verenigde Naties, de Haagsche Academie voor Internationaal Recht en een uitgebreide rechtsbibliotheek, de bibliotheek van het Vredespaleis. Het bevindt zich in het zuidoosten van de wijk Zorgvliet. Het paleis wordt regelmatig gebruikt voor evenementen op het gebied van internationaal recht en politiek. Begin dit jaar is een nieuw internationaal financieel tribunaal geopend. Het tribunaal, Prime Finance, doet uitspraak in conflicten over ingewikkelde financiële producten. Voor toeristen wordt eind mei 2012 een bezoekerscentrum geopend.

BIJLAGE 3

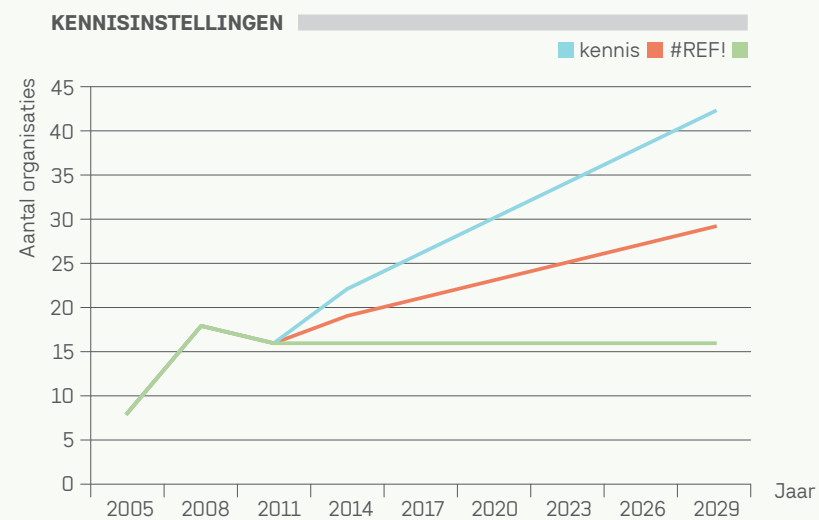
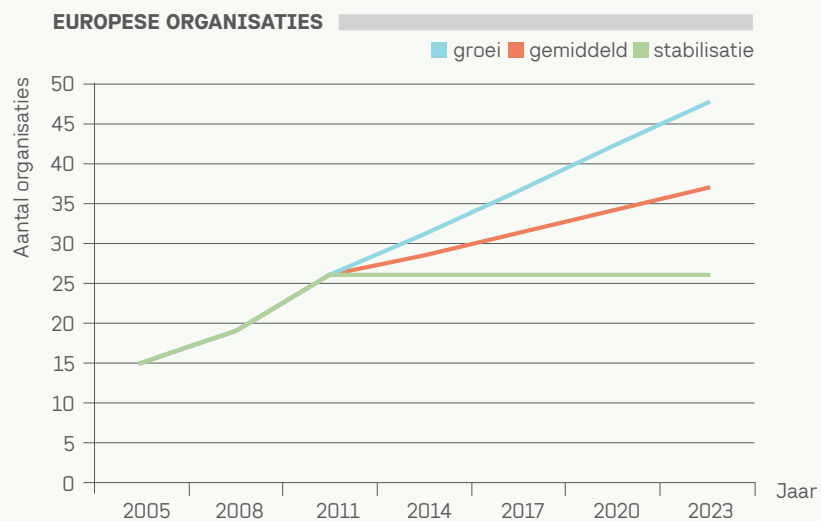
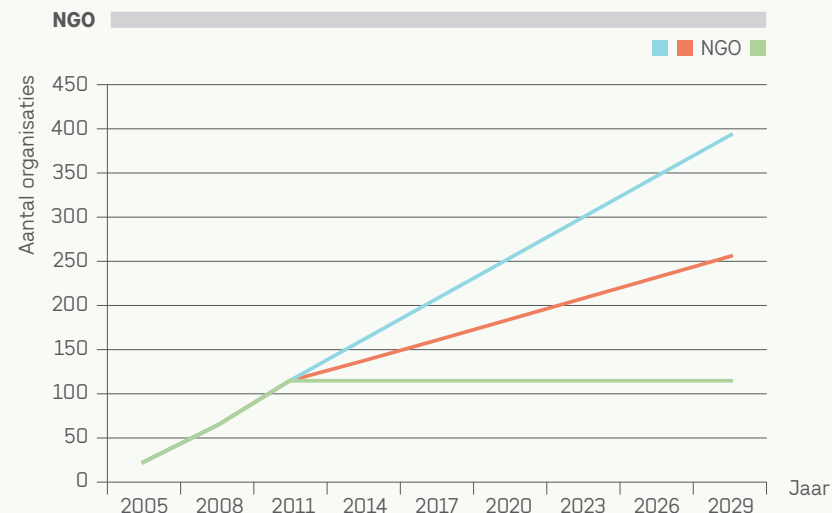
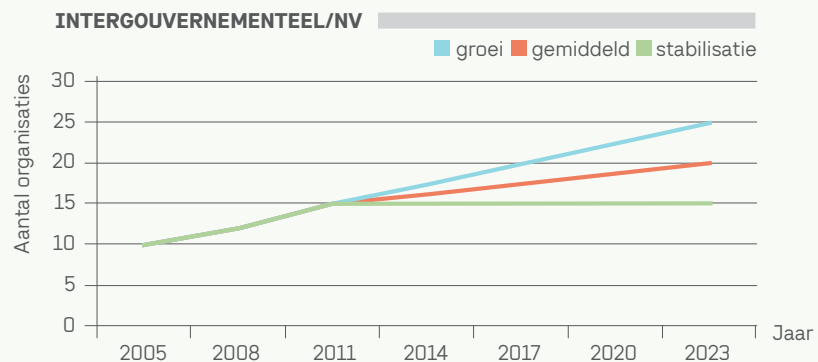
ANALYSE VERWACHTE GROEI

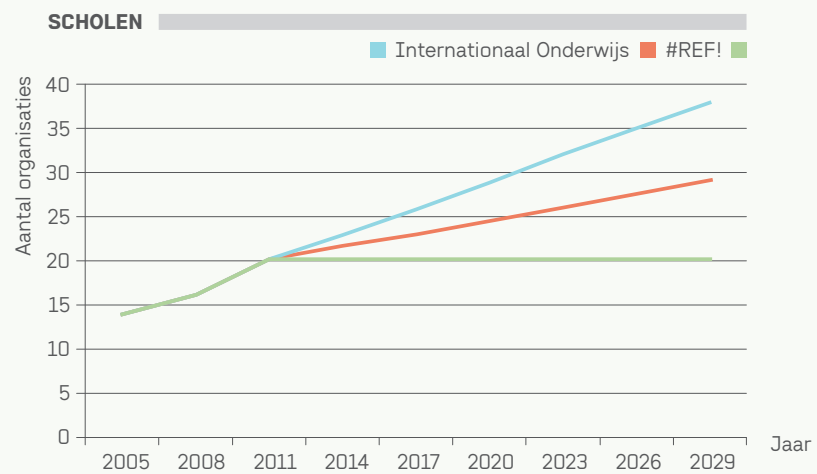
Op basis van de rapportage van Decisio is een analyse gemaakt van de te verwachten groei in het aantal internationale organisaties. Hiervoor is in kaart gebracht wat de groei van de afgelopen jaren is geweest en deze in 3 scenario's opgesplitst. Het groeiscenario omvat het doorzet-

SCENARIO		BASIS		
		2005	2008	2011
INTERGOUVERNEMENTEEL/VN	groei	10	12	15
	gemiddeld	10	12	15
	stabilisatie	10	12	15
EUROPEES	groei	15	19	26
	gemiddeld	15	19	26
	stabilisatie	15	19	26
NGO	groei	23	66	116
	gemiddeld	23	66	116
	stabilisatie	23	66	116
KENNIS	groei	8	18	16
		8	18	16
	stabilisatie	8	18	16
INTERNATIONAAL ONDERWIJS	groei	14	16	20
		14	16	20
	stabilisatie	14	16	20

ten van de groei van de afgelopen jaren, het basisscenario gaat uit van een stabilisatie van het aantal organisaties in Den Haag. Voor de inschatting van het te verwachten aantal organisaties gaan we uit van het middenscenario dat tussen groei en stabilisatie in ligt.

EXTRAPOLATIE						ORG TOT 2020
2014	2017	2020	2023	2026	2029	2020
17	20	22	25	27	30	
16	17	19	20	21	22	4
15	15	15	15	15	15	
31	37	42	48	53	59	
29	31	34	37	40	42	8
26	26	26	26	26	26	
161	208	254	301	347	394	
139	162	185	208	232	255	69
116	116	116	116	116	116	
22	26	30	34	38	42	
19	21	23	25	27	29	7
16	16	16	16	16	16	
23	26	29	32	35	38	
21	23	24	26	27	29	4
20	20	20	20	20	20	





BIJLAGE 4

MAATREGELEN STRATEGIE

MAATREGELEN	KORTE TERMIJN 0-5 JAAR	MIDDELEN
	OPMERKING: TUSSEN KT-MLT-LT SYST EEMSPRONG	
Ruimtelijke maatregelen		
Algemeen		
Herinrichting Openbare ruimte	Alle deelgebieden krijgen een openbare ruimte met een internationaal profiel waardoor de deelgebieden herkenbaar worden als gebieden die deel uit maken van de internationale zone. Binnen de gebieden is wel ruimte voor differentiatie. In de eerste jaren wordt gewerkt aan het inrichtingsplan.	Kosten: € 100.000,- voor inzet landschaps-specialist en andere vakafdelingen. Actoren in het gebied worden betrokken bij de planvorming
Vestiging van Internationale organisaties	Als een grote IO zich op korte termijn meldt zal eerst een vestiging in het World Forum-gebied worden onderzocht. Bijvoorbeeld vestiging in het huidige Joegoslavië Tribunaal. Daarnaast zal een verzamelgebouw worden aangewezen voor nieuwe NGO's in World Forumgebied zelf. Om vestiging mogelijk te maken kan het nodig zijn om ingrepen in het openbaar gebied uit te voeren. Hiervoor wordt een bedrag gereserveerd.	Een reservering van € 500.000,- om vestiging op een gewenste locatie mogelijk te maken door aanpassingen openbaar gebied

MIDDELLANGE TERMIJN 5-15 JAAR	MIDDELEN 2	LANGE TERMIJN 15-30 JAAR
In deze jaren wordt het openbaar gebied gefaseerd ingericht. Door de gehele zone worden kunstwerken in het openbaar gebied geplaatst die de binding tussen de zones versterken. Er wordt onderzocht in hoeverre actoren financieel bij kunnen/willen dragen.	Per kunstobject wordt een budget van € 100.000,- vastgesteld. Voor alle deelgebieden komt het budget daarmee op € 600.000,- Het budget voor de inrichting van de openbare ruimte is € 150,- per m ² (bestrating, bomen, lichtmasten, bankjes) voor de gebieden met uitzondering van het World Forum gebied en de Scheveningse bosjes. Naar schatting wordt 50.000 m ² opnieuw ingericht. 50.000 m ² x € 150,- = € 7.500.000,- Naar verwachting wordt dit bedrag gedekt uit de middelen voor groot onderhoud en wordt om die reden niet in de berekening meegenomen."	Op de lange termijn moeten de deelgebieden door middel van een groene zone op een plezierige manier met elkaar worden verbonden en zorgen voor openheid.
Op de middellange termijn zal het gebouw aan de Plesmanweg een geschikte vestigingslocatie zijn. Verbouwingskosten zijn voor de RGD, maar ingrepen in het openbaar gebied vanwege veiligheidsmaatregelen zijn mogelijk voor de gemeente.	Een reservering van € 500.000,- om vestiging op een gewenste locatie mogelijk te maken door aanpassingen openbaar gebied.	Bij sterke groei zal op de lange termijn vestiging in andere gebieden mogelijk moeten worden gemaakt. Het Verhulstplein is daartoe de meest aangewezen locatie. Hiertoe zal sloop/nieuwbouw nodig zijn waardoor de investeringen op deze plek sterk toe kunnen nemen.

DE MIDDELEN OP LANGE TERMIJN ZIJN NIET IN TE SCHATTEN EN ZIJN NIET IN DEZE TABEL OPGENOMEN.

MAATREGELEN	KORTE TERMIJN 0-5 JAAR	MIDDELEN
	OPMERKING: TUSSEN KT-MLT-LT SYSTEEMSPRONG	
Sociaal-cultureel		
Locaties aanwijzen voor scholen	Locaties aanwijzen voor nieuwe scholen. Het gebouw waar Europol gevestigd was is mogelijk een geschikte locatie.	Locatieonderzoek door gemeentelijk medewerker; € 20.000,-
Onderwijs basisscholen	Samenstellen lespakket zodat basisscholen een themaweek kunnen besteden aan de Internationale Zone.	€ 50.000,-
Kunst	geen.	nvt
Marketing	Marketinginstrumenten inzetten om zichtbaarheid voor bewoners te vergroten. Belangrijk om de activiteiten voor een brede doelgroep te organiseren.	Voor de eerste jaren wordt een budget van € 200.000,- vrij gemaakt.
Website	Er wordt een website met informatie over de Internationale Zone, de organisaties en de betekenis voor Den Haag.	€ 50.000,- ontwerp. € 200.000,- voor up to date houden.
Organisatorisch		
Netwerkmanager	Netwerkmanager, die partijen met elkaar in contact brengt en netwerken kan initiëren.	€ 200.000 per jaar x 5 = € 1.000.000,-
Strategische verwerving	Indien een situatie zich aandient waar het noodzakelijk is om een strategische verwerving in gang te zetten is daar budget voor gereserveerd.	€ 7.000.000,- met name voor locatie-ontwikkeling.

MIDDELLANGE TERMIJN 5-15 JAAR	MIDDELEN 2	LANGE TERMIJN 15-30 JAAR
Afhankelijk van groei van scholen extra locatieonderzoek nodig.	n.b.	Afhankelijk van groei van scholen extra locatieonderzoek nodig.
Continuering lespakket.	€ 20.000,- voor actualisatie.	Continueering lespakket.
Kunstenaars betrekken bij ontwerpen kunst in openbare ruimte.	Budget is opgenomen in maatregel Herinrichting openbare ruimte.	Geen.
contiuning marketing.	€ 400.000,- voor een periode van 10 jaar.	Continuering marketing.
Bijwerken website.	€ 400.000,- voor een periode van 10 jaar.	Bijwerken website.
Continuering netwerkactiviteiten.	€ 2.000.000,- voor een periode van 10 jaar.	Continuering netwerkactiviteiten.
Reservering voor strategische verwerving.	€ 7.000.000,- met name voor locatie-ontwikkeling.	Reservering voor strategische verwerving.

DE MIDDELEN OP LANGE TERMIJN ZIJN NIET IN TE SCHATTEN EN ZIJN NIET IN DEZE TABEL OPGENOMEN.

MAATREGELEN	KORTE TERMIJN 0-5 JAAR	MIDDELEN
	OPMERKING: TUSSEN KT-MLT-LT SYSTEEMSPRONG	
Maatregelen per deelgebied		
Schevenings Bosjes/ Zorgvliet/Van Stolkpark	Er wordt een inrichtingsplan gemaakt waarmee de bosjes opengemaakt kunnen worden. Het groen zal worden uitgedund en er worden langzaam verkeerroutes aangelegd. Eveneens zal aandacht worden besteed aan een verbinding tussen dit gebied en het World Forumgebied. Daarnaast kan een aanzet worden gemaakt voor duinontwikkeling in de Scheveningse bosjes. Daarnaast wordt onderzocht of bijdragen vanuit het Rijk, Provincie en andere actoren mogelijk zijn.	€ 80.000,- plankosten voor landschapper en andere vakafdelingen Kosten eerste aanleg ca. € 1.100.000,- (33% van het gebied (ca. 19 ha) wordt tegen een bedrag van € 6,- per m² ingericht. Inrichting fiets- en wandelpaden en zitelementen ca. € 900.000,-
World Forumgebied en Eurojust	Inrichtingsplan maken. Plein voor het congrescentrum verbeteren: gebruiksvriendelijker maken voor verblijven (bankjes, kleinschaliger opzet, boompjes erbij). Verbeterslag onderhoud gebouwen. Zichtbaarder maken bestaande horeca (Gemeentemuseum).	€ 50.000,- plankosten voor inrichtingsplan € 500.000,- bijdrage onderhoud Inrichtingskosten plein: 8.000 m² * 300,- m² = € 2.400.000,-
	Veilige oversteek tussen World Forumgebied en Eurojust locatie.	Aanleg brug: € 400.000,-
	Congresgebouw: betere tijdelijke programmering. Onderzoeken betere isolerende maatregelen (quick wins). Onderzoeken hoe het congrescentrum op de huidige plek goed kan functioneren en toegevoegde waarde heeft voor de Internationale Zone.	€ 10.000,- plankosten
	Driehoekige toren renoveren tot short stay voor internationals, verduurzamen	geen kosten gemeente

MIDDELLANGE TERMIJN 5-15 JAAR	MIDDELEN 2	LANGE TERMIJN 15-30 JAAR
Verblijfsfuncties toevoegen die de identiteit van de Internationale zone versterken. Bijv. horecavoorziening geschikt voor verschillende doelgroepen (ook vergaderfaciliteiten IZDH) en evenementen waaronder jazz open air festival. Duinontwikkeling verder realiseren.	Kosten voor inrichting en verdere 'aankleding', bouwrijpmaken, voorzieningen € 3.000.000,-. Op termijn zijn er mogelijkheden voor het toevoegen van rood in het groen. Er wordt geen rekening gehouden met opbrengsten, maar mocht ervoor gekozen worden om te gaan ontwikkelen dan worden de opbrengsten geschat op circa € 6 mln. Woningbouw 700 m² * 600,- * 12 = € 5.040.000,- Horeca 1.000 m² * 800,- = € 800.000,-	Landmark toevoegen (fysiek), beeld dat IZDH versterkt, kunst in openbare ruimte.
Veiligheidsvoorzieningen op gebiedsniveau bundelen, zodat er meer contact ontstaat tussen gebouw en openbare ruimte (palen weghalen). Bijv: gehele gebied fysiek afschermen; afspraken met politie dat zij binnen 90 sec ter plaatse kunnen zijn.	Bijdrage aan veiligheidsmaatregelen op gebiedsniveau € 1.000.000,-	Horecavoorziening toevoegen. Voorkanten en samenhang creëren, bijv. ruimtelijke relatie Gemeentemuseum met gebied versterken (door horecavoorziening).
Geen maatregelen voorzien.	Niet van toepassing.	Bruggen voor verbinding tussen World Forumgebied en Scheveningse Bosjes en/of (korte) ondertunneling Johan de Wittlaan.
Ingrep in veiligheidszone tussen gebouw en openbare ruimte om het gebied een toegankelijke uitstraling te geven.	€ 200.000,- bijdrage.	Functie congrescentrum moet in gebied blijven. Sterkere verbinding met hotelfaciliteiten. Sloop/nieuwbouw Congrescentrum.
Bovenin horecavoorziening, panorama, als landmark inzetten.	Geen kosten gemeente.	Geen maatregelen voorzien.

DE MIDDELEN OP LANGE TERMIJN ZIJN NIET IN TE SCHATTEN EN ZIJN NIET IN DEZE TABEL OPGENOMEN.

MAATREGELEN	KORTE TERMIJN 0-5 JAAR	MIDDELEN
	OPMERKING: TUSSEN KT-MLT-LT SYSTEEMSPRONG	
Hubertuspark e.o.	Tijdelijk gebruik Europolgebouw: ingrepen aan verbeteren hekwerk. Antikraakgebruik netwerorganisatie IZDH, als er andere huurder komt moet deze functie weg. Past bij poortfunctie gebied.	€ 50.000,- voor maatregelen gemeente. Kosten geschikt maken pand voor RGD.
Kazerneterreinen	Gebied wordt afgebouwd voor ICC, zorgen dat zichtbaarheid gewaarborgd wordt (vanaf de weg). Media-aandacht om symbolische waarde voor Den Haag uit te nutten. Open dagen.	€ 50.000,- plankosten/organisatie
Vredespaleis	Symbolische functie versterken (media, onderdeel basisschoolprogramma), eventuele vestigingslocatie kleine IO. Vredesmuseum inrichten	€ 50.000,- plankosten/organisatie
Verhulstplein	In overleg blijven met eigenaars/beleggers met als doel versnelde afschrijving en versnelling landschappelijke kwaliteit. Lange termijn ontwikkelstrategie bedenken.	€ 50.000,- plankosten
Totaal aan maatregelen		€ 14.760.000,- (waarvan € 7.000.000,- reservering)

MIDDELLANGE TERMIJN 5-15 JAAR	MIDDELEN 2	LANGE TERMIJN 15-30 JAAR
Plesmanweg: potentiële locatie voor nieuwe IO.	Kosten voor RGD.	Geen maatregelen voorzien.
Mogelijke locatie voor toevoegen programma met hoog veiligheidsprofiel. Blijvende aandacht voor betekenis gebied.	Geen kosten voor gemeente.	Mogelijke locatie voor toevoegen programma met hoog veiligheidsprofiel. Blijvende aandacht voor betekenis gebied.
voorgebied openbare ruimte verbeteren, zichtbaarheid.	€ 200.000,-	Blijvende aandacht voor verbetering openbare ruimte en zichtbaarheid.
Onderzoeken mogelijkheden Herverkavelingswet?	€ 20.000,- plankosten.	Mogelijke locatie voor grote nieuwe IO in combinatie met versterken Haagse Beek.
	€ 15.340.000,- (waarvan € 7.000.000,- reservering)	

DE MIDDELEN OP LANGE TERMIJN ZIJN NIET IN TE SCHATTEN EN ZIJN NIET IN DEZE TABEL OPGENOMEN.

BIJLAGE 5

SAMENWERKINGS- MODELLEN VOOR ONTWIKKELING EN BEHEER

Voor het langdurig beheer van gebieden vanuit een samenwerkingsverband waarin de verantwoordelijkheden worden verdeeld tussen gemeente en private partijen komen diverse modellen in aanmerking.

ONTWIKKELING EN BEHEER VAN HET WORLD FORUMGEBIED: DE VESTIGINGSPLAATS

Voor de kwaliteitsverbetering van het World Forumgebied zelf, de vestigingsplaats voor internationale en aanverwante organisaties, investeert de gemeente in de openbare ruimte. Er wordt een groep van stakeholders samengesteld, die de belangen van het gebied zal vertegenwoordigen bij de verdere ontwikkeling van de Internationale Zone. Ook zal deze groep een actieve bijdrage leveren aan de herontwikkeling. Thema's waarmee de groep zich bezighoudt, zijn:

- benodigde veiligheidsmaatregelen, samenwerking en uitingsvorm;
- de kwaliteit van de openbare ruimte;
- het verbeteren van de gebruikskwaliteit van de in het gebied aanwezige voorzieningen, zoals het congrescentrum, de horeca- en verblijfsfaciliteiten;
- de verbinding met het World Forumpark;
- monitoren van ontwikkelingen in verhuis- en vestigingsgedrag en het doen van voorstellen voor goede invulling van de eventueel vrijkomende (kantoor)panden.

Deze samenwerkingsvorm (of 'gebiedscoalitie') lijkt op parkmanagement dat ook op bedrijventerreinen wordt toegepast. De gemeente vervult een faciliterende rol, zij brengt de partijen bij elkaar.

WORLD FORUMPARK

De ontwikkeling van de Scheveningse Bosjes moet leiden tot het eerder beschreven 'World Forumpark', een stadspark dat centraal gelegen is in de Internationale Zone Den Haag en deze als het ware 'aankleedt' met groen. Het park vervult een rol in het versterken van de identiteit, de belevings- en gebruikswaarde van het gebied, maar ook kan het in belangrijke mate bijdragen aan het vergroten van het maatschappelijk draagvlak. Het World Forumpark moet goed worden geïntegreerd met de aangrenzende gebieden van internationale allure: het World Forumgebied en aanliggend gebied rondom de vestiging van het nieuwe Eurojust-gebouw, het ambassadegebied en de omgeving van het Hubertuspark. Ook moet het World Forumpark goed toegankelijk zijn vanuit omliggende woongebieden.

Zoals in paragraaf 3.5 is aangegeven, zal de gemeente Den Haag eigen investeringsmiddelen inzetten voor de initiële ontwikkeling van het groengebied. Voor het beheer van het World Forumpark kan een combinatie van de volgende samenwerkingsvormen worden opgezet:

— 01 NIEUWE HEERLIJKHEID

Naar analogie van het Middeleeuwse economische systeem van de 'nieuwe heerlijkheden' worden langlopende contracten met verenigingen of coöperaties gesloten, waarin wordt geregeld dat zij volgens specifieke kwaliteitseisen het gebied beheren en verzorgen. In ruil daarvoor ontvangen ze de rechten om het landschapsgebied onder voorwaarden uit te baten. De contracten hebben een looptijd van 20 tot 30 jaar (Dagblad Trouw, 13 februari 2012). De kern van deze rood-voor-groenconstructie is dat het draait om 'rechten'. Het recht dat wordt verkregen in het groengebied is voor de beherende partij geld waard, dat weer kan worden ingezet in het gebied. Het voordeel is dat het een om een meer duurzame constructie gaat dan ontwikkeling en beheer van het gebied met overheidssubsidies. Deze middelen zijn immers altijd tijdelijk en eindig. Ook kunnen de opbrengsten van het 'uitbaten' van het groengebied weer worden gebruikt om de kwaliteit van het groen te verbeteren.

Deze samenwerkingsvorm is in te zetten in het deel van de Scheveningse Bosjes waar een voorziening wordt toegevoegd die de verblijfskwaliteit, belevingswaarde en identiteit van de Internationale Zone versterkt. In de visie wordt een horecavoorziening beschreven voor een brede doelgroep, met een kleinschalige vergaderfaciliteit. Het afgebakende gebied wordt in beheer gegeven bij een (markt) partij die het recht krijgt deze voorziening te ontwikkelen en te exploiteren. Omdat het beheren van groen niet tot de kerncompetenties van ontwikkelende partijen behoort, is het waarschijnlijk dat de partij een samenwerkingsverband aan zal gaan met landschaps- of natuurbeheerorganisaties. De gemeente kan hierin een makelende rol spelen. De gemeente kan in een tender de na te streven doelen en kwaliteitseisen neerleggen, evenals de mogelijkheden en beperkingen die gelden bij ontwikkeling en beheer.

— 02 GEBIEDSCOALITIE

In deze samenwerkingsvorm wordt een coalitie gesloten met (grote) partijen in de directe omgeving van het World Forumgebied en de Scheveningse Bosjes die enerzijds baat hebben bij een kwalitatief hoogwaardig stadspark en anderzijds een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling en het beheer. Partijen als Madurodam, De Bataaf, Gemeentemuseum/Omniversum, het Congrescentrum, hotels in de omgeving, maar ook de internationale organisaties zelf zijn partijen met wie deelname aan de gebiedscoalitie wordt besproken.

Onderwerpen zijn:

- Welke bijdrage kunnen zij leveren aan het groen om de identiteit van de Internationale Zone te versterken?
- Wat hebben zij daarvoor over?
- Wat kunnen zij zelf doen om de oriëntatie op het groen te verbeteren en de slechte achterkanten en randzones kwalitatief te versterken?

Het netwerk van relaties met externe partijen (paragraaf 4.4) vervult een belangrijke rol in de totstandkoming van de gebiedscoalitie. Deze constructie wordt ingezet in de gebieden aan de randen, de overgangsgebieden van het nieuw te ontwikkelen World Forumpark naar de omringende gebouwen.

— 03 HET UITGEVEN VAN OBLIGATIES/AANDELEN WORLD FORUMPARK

Alle partijen die belang hebben bij het versterken van de identiteit van de Internationale Zone kunnen een aandeel/obligatie kopen in het nieuwe World Forumpark. Deze constructie is met name interessant voor het gedeelte van Zorgvliet dat opengesteld zal worden. Tegenover dit aandeel kunnen de gemeente en de partijen uit de gebiedscoalitie een speciaal voordeel bieden, zoals bijvoorbeeld eenmalig gratis toegang tot Madurodam of een korting voor de horecavoorziening. Van de opbrengsten uit de verkoop van aandelen/obligaties wordt het beheer verzorgd. Eventueel wordt dit aan een professionele beheerorganisatie (Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer of Zuid-Hollands Landschap) uitbesteed. Deze constructie wordt ingezet voor het resterende deel van het World Forumpark, waarbij met een groeimodel kan worden gewerkt.

Aan al deze constructies gaat een voorinvestering van de gemeente vooraf. De gemeente draagt zorg voor de inrichting van het eerste deel van het World Forumpark, waarbij zij de toon zet voor de te bereiken kwaliteit. Parallel aan deze herinrichting wordt de aanbesteding voorbereid voor de ontwikkeling en beheer van het eerste gedeelte. Kern van de aanbesteding zal zijn dat een duurzame functie van het World Forumpark wordt nagestreefd waarbij:

- de ingrepen aan de beoogde kwaliteit en het imago bijdragen;
- de wensen en behoeften van lokale omwonenden worden verenigd met de wensen en behoeften van werknemers van de Internationale Zone;
- er ruimte is voor het toevoegen van een horeca-/vergaderfaciliteit;
- er in ieder geval een functie moet worden toegevoegd die de lokale bevolking 'trekt', bijvoorbeeld een natuurspeelplaats of een beeldentuin.

BIJLAGE 7

RISICOANALYSE

NR.	INCIDENT	OORZAAK
1	Er blijkt maatschappelijke weerstand (inwoners) te ontstaan tegen de plannen voor de Scheveningse Bosjes, die tot uiting komt bij: - Bestuurlijke behandeling (besluitvorming uitwerking NvU) - Planologisch-juridische planvorming (inspraak op SV en BP).	- Onduidelijkheid over verlies groene en recreatieve karakter (verdunding en toevoeging van bebouwing, enscenering); - Risico op afname leefbaarheid door veiligheidsmaatregelen van IO's (zie EuroPol); - Wantrouwen jegens de gemeente vanwege eerdere conflicten m.b.t. IZDH (EuroJust); - IO's hebben een onevenredige mate van zeggenschap in de vestigingslocatie die niet in BP past vgl. EuroJust), maar ook onvoldoende keus (door uitsluitend actief grondbeleid).
7	Er blijkt onvoldoende sprake van "urgentie" om de IZDH verder uit te werken op basis van de NvU ("wat is het probleem dat we aan het oplossen zijn?").	- De "return" van investeringen in de IZDH is onvoldoende duidelijk, het lijkt voornamelijk een kostenpost (eenrichtingsverkeer); - Er is een impliciete politieke agenda om de NvU niet verder uit te werken om ruimtelijk ad-hoc beleid mogelijk te kunnen maken en de vrijheden die kunnen worden gepermitteerd.
3	Het aanbod aan IO's die zich willen vestigen in IZDH blijkt sterk af te nemen of stagneert geheel.	- Er ontstaan minder IO's door bezuinigingen op Europees en internationaal niveau; - Door internationale concurrentie (ook China) op condities en faciliteiten verliest Den Haag het van aantrekkelijker steden; - IZDH slaagt er niet in een "klantgerichte" benadering richting IO's en internationals te ontwikkelen, waardoor deze uitwijken naar landen met betere proposities.

GEVOLG	RANK	BEHEERSMAATREGELEN	INVALSHOEK
- Plannen IZDH worden bevroren (politieke gevoeligheid); - Bezwaar- en beroepsprocedures, met effecten op de planning en kosten.	1	- Lange termijn rechtszekerheid bieden door middel van ruimtelijke visie (SV) en bestemmingsplan; - Onduidelijkheid wegnemen door participatie, correcte beeldvorming (Citymarketing) en een helder perspectief; - Safety & Security als een belangrijk integraal ontwerpthema benoemen, implicaties al in uitwerking NvU laten zien; - KANS: als gemeente afrekenen met oude top-down imago en burgerinitiatieven waarderen (vgl. EuroPol-casus); - KANS: samenloop belangen met Groenafdeling: lokale bewoners en IZDH profiteren van investeren in WFP.	Sociaal/maatschappelijk
Het huidige ruimtelijke ad-hoc beleid wordt gehandhaafd, met negatieve gevolgen voor maatschappelijk draagvlak (vgl. EuroJust) en de ruimtelijke kwaliteit.	2	- Onderbouwen en benadrukken belang van IZDH voor de stad (urgentie), en vooral van de investeringen die worden voorgesteld die in breder belang zijn (Scheveningse Bosjes, quality of life) en kansen creëren voor lokale aantrekkelijkheid en economie (social/economic return); - Ook de effecten van een nul-scenario schetsen ("wat als we niets doen"), om vergelijking mogelijk te maken.	Politiek/bestuurlijk
- Prikkel en motivatie om te investeren in IZDH neemt af - Geen verbeterde voorzieningen voor gevestigde IO's en lokale gebruikers - Verdere toename van leegstand huisvesting en verloederend openbare ruimte - Het profiel van Den Haag als "Internationale Stad van Recht en Vrede" brokkelt langzaam af, evenals het profiel van Nederland als thuishaven, met als gevolg verlies van imago en internationale invloed en aanzien.	3	- Aandacht voor "zwakke punten" (locatiefactoren) van Den Haag als internationale stad (Kennishuis van L. van den Berg, Aantrekkelijke Stad van G. Marlet); - Focus op sterke punten (o.a. nabijheid, openheid) en deze uitbuiten; - Profiel Den Haag verder verdiepen en verbreden (Water, Duurzaamheid, Democratie); - Verbeteren van de faciliterende en ondersteunende rol van de gemeente, investeren in organiserend vermogen.	Sociaal/maatschappelijk

NR.	INCIDENT	OORZAAK
13	Netwerkmanagement en leiderschap vanuit de gemeente wordt onvoldoende georganiseerd.	• Toegevoegde waarde van netwerkmanagement (beïnvloedbaarheid) wordt onvoldoende onderkend (vgl. Genève); • Verbinding tussen global en local is onvoldoende duidelijk; • Management vindt vooral plaats op basis van ad-hoc ruimtebehoefte, op basis van actief grondbeleid; • Interne organisatie, verkokering, maar ook tussen andere overheden.
14	Er is onvoldoende “mentaal eigenaarschap”, een bestuurlijk boegbeeld vanuit de gemeente voor de ontwikkeling van de IZDH ontbreekt.	• Politiek risico is te groot vanwege maatschappelijke weerstand tegen recente en huidige ontwikkelingen (EuroJust); • Er is een impliciete politieke agenda om de NvJ niet verder uit te werken om ruimtelijk ad-hoc beleid mogelijk te kunnen maken en de vrijheden die kunnen worden gepermitteerd; • De “return” van investeringen in de IZDH is onvoldoende duidelijk, het lijkt voornamelijk een kostenpost (eenrichtingsverkeer); • Er is onvoldoende geloof in de haalbaarheid van een integrale visie en agenda ; • Politieke wisselingen zorgen voor discontinuïteit.
17	Citymarketing rondom de IZDH heeft niet het beoogde effect, publieke opinie blijft zeer kritisch over noodzaak en investeringen.	De meerwaarde van investeringen in de IZDH is onvoldoende duidelijk, het lijkt voornamelijk een kostenpost (eenrichtingsverkeer).
16	Private gebouw- en grondeigenaren blijken bij herontwikkeling onvoldoende te kiezen voor IO's als huurder.	Beleggingswaarde en huurprijs voor IO's is lager, betere alternatieven voorhanden in commerciële sector.
4	Nederland en Den Haag in het bijzonder verliest langzamerhand haar internationale profiel op gebied van “Vrede en Recht”.	• Binnenlandse politieke ontwikkelingen, conservatief/nationalistische meningsuiting die internationaal aanzien schaden (Immigratiebeleid, PVV standpunten inzake Griekenland, Turkije, MOE-landers); • Aantal internationale issues en conflicten neemt af, waardoor noodzaak voor IO's verder afneemt.

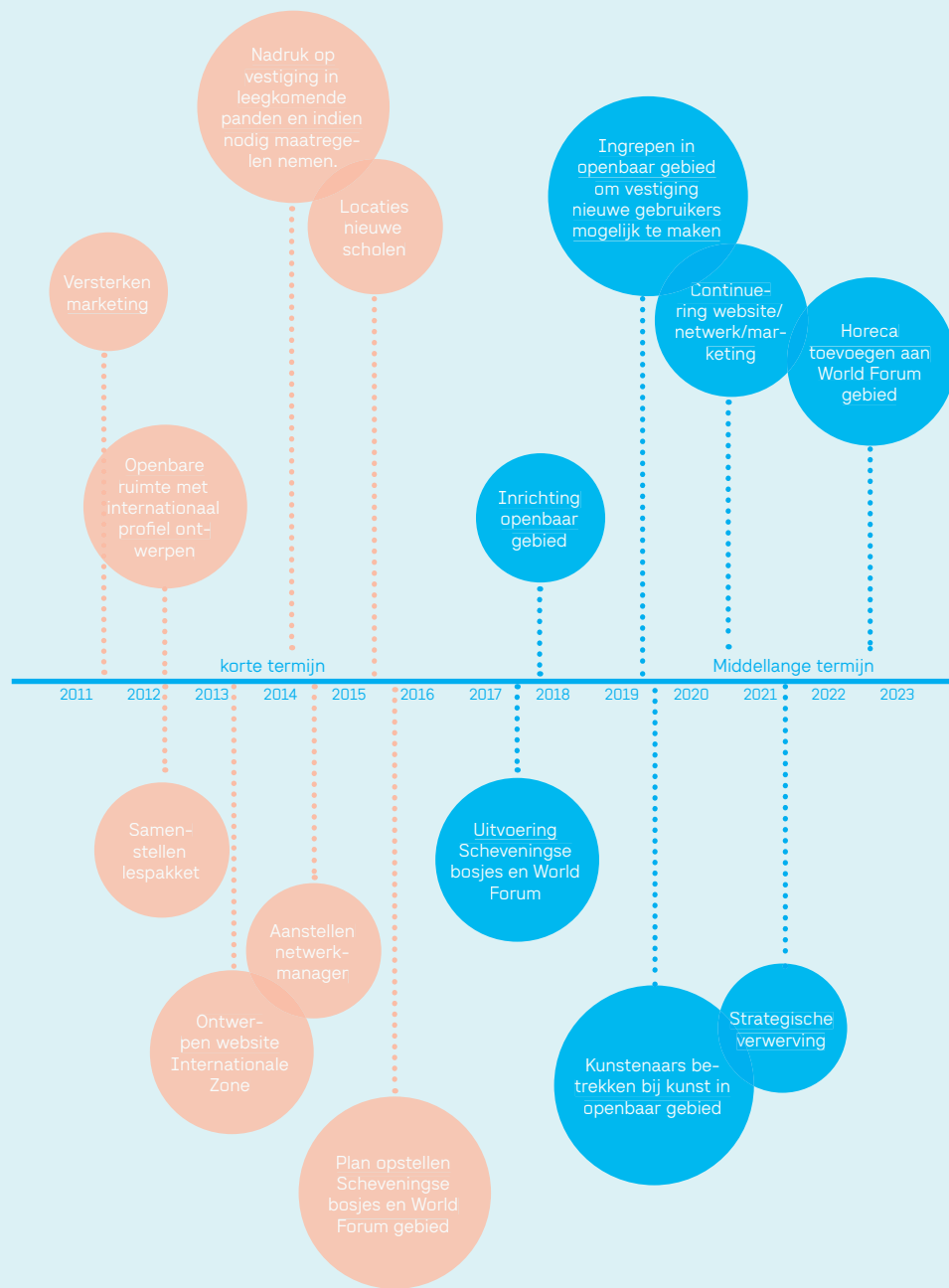
GEVOLG	RANK	BEHEERSMAATREGELEN	INVALSHOEK
• Kansen worden gemist op huisvesting nog meer IO's; • Commitment van IO's aan IZDH is minder sterk; • Weinig lange termijn visie op IZDH, waan van de dag. Belangrijke thema's blijven liggen.	4	• Spiegel netwerkmanagement Genève voorhouden; • Bieden van een heldere visie, zodat inspanningen een doel hebben; • Investeren in leiderschap en organiserend vermogen vanuit de gemeente.	Organisatorisch
• Plannen IZDH worden bevroren (geen middelen voor interventies, actief grondbeleid).	5	• Verminderen politiek risico en vermeerderen draagvlak door investering die ook voor inwoners waardevol zijn; • Marketen als plan voor de inwoners om lange termijn rechtszekerheid te bieden door middel van ruimtelijke visie (SV) en bestemmingsplan; • Onderbouwen en benadrukken belang van IZDH voor de stad (urgentie), en vooral van de investeringen die worden voorgesteld die in breder belang zijn (Scheveningse Bosjes, quality of life) en kansen creëren voor lokale aantrekkelijkheid en economie (social/economic return).	Politiek/ bestuurlijk
• Plannen IZDH worden bevroren (politieke gevoeligheid); • Bezwaar- en beroepsprocedures, met effecten op de planning en kosten.	6	Onderbouwen en benadrukken belang van IZDH voor de stad (urgentie), en vooral van de investeringen die worden voorgesteld die in breder belang zijn (Scheveningse Bosjes, quality of life) en kansen creëren voor lokale aantrekkelijkheid en economie (social/economic return).	Sociaal/ maatschappelijk
Gemeente is alleen aangewezen op actief grondbeleid om huisvesting te realiseren.	7	Structuurvisie en uitnodigingsplanologie bedrijven (SV met toetsings- en beoordelingskader), faciliterend beleid herontdekken.	Financieel/ economisch
• Prikkel en motivatie om te investeren in IZDH neemt af; • Geen verbeterde voorzieningen voor gevestigde IO's en lokale gebruikers; • Verdere toename van leegstand huisvesting en verloedering openbare ruimte.	8	• Aandacht voor “zwakke punten” (locatiefactoren) van Den Haag als internationale stad (Kennishuis van L. van den Berg, Aantrekkelijke Stad van G. Marlet); • Focus op sterke punten (o.a. nabijheid, openheid) en deze uitbuiten; • Profiel Den Haag verder verdiepen en verbreden (Water, Duurzaamheid, Democratie).	Politiek/ bestuurlijk

NR.	INCIDENT	OORZAAK
6	IO's blijken onvoldoende bereid om mee te werken om de netwerksamenwerking binnen de IZDH verder te versterken in het wederzijdse belang.	Er is weinig draagvlak omdat de IO's relatief autonoom functioneren en onvoldoende meerwaarde wordt gepercipieerd in versterking van het netwerk.
12	Het World Forumpark heeft niet het beoogde effect op de aantrekkelijkheid voor IO's.	Populariteit door gebruik lokale bevolking domineert, maar WFP sluit onvoldoende aan op de behoeften van IO's (ondanks locatiefactoren kennishuis L. van den Berg).
2	Het gemeentelijk investeringsbudget van € 30 mln. voor IZDH blijkt te worden opgesoupeerd door een nieuwe bezuinigingsronde.	- De "return" van investeringen in de IZDH is onvoldoende duidelijk, het lijkt voornamelijk een kostenpost (eenrichtingsverkeer); - Draagvlak op landelijk niveau voor IZDH neemt af en Rijksbijdrage wordt afgebouwd.
15	De beschikbaarheid van infrastructuur (bereikbaarheid) en faciliteiten blijkt onvoldoende (ligging: congrescentrum).	Bereikbaarheid als locatiefactor wordt nog onvoldoende onderkend, vanwege focus op korte termijn maatregelen en huisvestingsvragen.
11	Toevoeging van "rood" ter enscenering van het groen blijkt onvoldoende mogelijk.	Ecologische belemmeringen (fauna).
10	Investeringen in ruimtelijke kwaliteit, leefbaarheid en bereikbaarheid doen de vastgoedwaarde stijgen (enscenering), waardoor functieverandering en gewenste transformatie juist blijken te worden belemmerd.	- Waarde-effecten zijn tevoren niet ingeschat en onvoldoende doordacht; - Geen afspraken maken met vastgoedeigenaren voorafgaande aan investeringen (quid pro quo).

GEVOLG	RANK	BEHEERSMAATREGELEN	INVALSHOEK
Er ontstaat onvoldoende "locatie-synergie" die een aantrekkende werking kan hebben op nieuwe IO's economische ontwikkeling.	9	- Investeren in "vliegwielen", zoals gemeenschapspelijke voorzieningen (centraal ontmoetings-, conferentie- en vergadercentrum in het hart van de IZDH); - Aandacht voor "zwakke punten" (locatiefactoren) van Den Haag als internationale stad (Kennishuis van L. van den Berg, Aantrekkelijke Stad van G. Marlet); - Focus op sterke punten (o.a. nabijheid, openheid) en deze uitbuiten.	Organisatorisch
Het aantal IO's dat zich in de IZDH wil vestigen neemt niet verder toe.	10	Specifieke behoefte van IO's nader onderzoeken, zodat voorzieningen aansluiten bij de verscheidene doelgroepen.	Sociaal/maatschappelijk
Plannen IZDH worden bevroren (geen middelen voor interventies, actief grondbeleid).	11	- Onderbouwen en benadrukken belang van IZDH voor de stad (urgentie), en vooral van de investeringen die worden voorgesteld die in breder belang zijn (Scheveningse Bosjes, quality of life) en kansen creëren voor lokale aantrekkelijkheid en economie (social/economic return); - Ook de effecten van een nul-scenario schetsen ("wat als we niets doen"), om vergelijking mogelijk te maken; - Gericht inzetten van CityMarketing voor beeldvorming; - Politieke lobby bij Den Haag voor meer facilitering.	Financieel/economisch
Nieuwe voorzieningen in de IZDH (vb. congrescentrum in WFP) komen onvoldoende van de grond.	12	Visie op bereikbaarheidsverbetering ontwikkelen en implementeren.	Ruimtelijk/planologisch
Ruimtelijke kwaliteit wordt onvoldoende verbeterd, waardoor de waardeeffecten uitblijven.	13	Nader onderzoeken van ecologische belemmeringen middels inventariserend onderzoek.	Ruimtelijk/planologisch
Vastgoedpartijen profiteren van gemeentelijke investeringen, geen maatschappelijk rendement.	14	- Onderzoeken en kwantificeren waarde-effecten en gericht inzetten van investeringen als strategie; - Afspraken maken met vastgoedeigenaren voorafgaande aan investeringen (quid pro quo), van conditionele investeringen (we both win or we both lose).	Financieel/economisch

NR.	INCIDENT	OORZAAK
9	Er blijkt onvoldoende interesse te zijn onder marktpartijen om deel te nemen aan gebiedscoalities etc. om de ruimtelijke kwaliteit en leefbaarheid te optimaliseren.	- Nieuwe marktpartijen hebben onvoldoende baat bij succes van toegenomen leefbaarheid en ruimtelijke kwaliteit en/of hebben geen vastgoed of grondposities in de nabijheid waarvan de waarde toe kan nemen; - Bestaande partijen met vastgoed- of grondpositie zijn onvoldoende bereid om risico's te nemen en te investeren in de gebiedscoalities; - Weerstand vanuit lokale ondernemers op toevoeging aanvullend horeca-vastgoed.
8	Het aantal IO's dat zich wil vestigen in de IZDH neemt onverwacht sterk toe.	- Er is sprake van een vertraagd effect van nieuw bezuinigingsbeleid; - Visie is niet groots genoeg om echte groei op te vangen, we kiezen voor een behoudende strategie.
5	Er vindt een terroristische aanslag plaats in de IZDH of in een vergelijkbaar gebied in het buitenland.	Het compromis tussen doeltreffende veiligheidsmaatregelen de typisch Haagse toegankelijkheid/openheid impliceert een zekere risico-acceptatie.

GEVOLG	RANK	BEHEERSMAATREGELEN	INVALSHOEK
Gemeentelijke investeringen leiden niet tot een zichzelf versterkend systeem (revolving fund) en tot structureel behoud en continue verbetering van de ruimtelijke kwaliteit en leefbaarheid.	15	- Plannen in nauwe samenwerking met IO's en marktpartijen ontwikkelen om draagvlak te vergroten; - Tijdig een marktverkenning en een marktconsultatie houden om voornemens te toetsen op haalbaarheid; - Conditie voor deelname aantrekkelijk maken, optimaliseren risicoverdeling tussen betrokken partijen.	Financieel/economisch
- Het huidige ruimtelijke ad-hoc beleid voldoet niet langer om de vraag naar huisvesting te bevredigen, waardoor IO's uitwijken naar concurrerende steden; - De ruimtelijke kwaliteit en leefbaarheid in de IZDH komt nog veel verder onder druk te staan; - Toename van congestie en verminderde bereikbaarheid van de IZDH; - Toenemende maatschappelijke weerstand.	16	- Ontwikkelen van scenario's en een ruimtelijke visie op basis waarvan ontwikkelingen in een tevoren opgezet kader kunnen worden geplaatst; - Visie op bereikbaarheidsverbetering ontwikkelen en implementeren; - Verbeteren van de faciliterende en ondersteunende rol van de gemeente, investeren in organiserend vermogen.	Sociaal/maatschappelijk
- Safety & Security worden nog belangrijker voor IO's, met negatieve effecten op de leefbaarheid en de kwaliteit van de openbare ruimte; - Maatschappelijke weerstand tegen IZDH, vanwege risico's en negatieve effecten op leefbaarheid.	17	- Safety & Security als een belangrijk integraal ontwerpthema benoemen, implicaties al in uitwerking NvU laten zien; - CityMarketing aanwenden om draagvlak voor risico-acceptatie te vergroten ("typisch Haagse toegankelijkheid/openheid"), trots voor unieke wijze van verwevenheid IO's en stadsleven voeden.	Sociaal/maatschappelijk



BIJLAGE 8 TIJDLIJN

