

WEL COME T O OUR WORLD

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

DEEL III: PLANUITWERKING

AUTEURS:

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

MCD JAARGANG 9 — 22.01.2013



VOORWOORD EN REFLECTIE

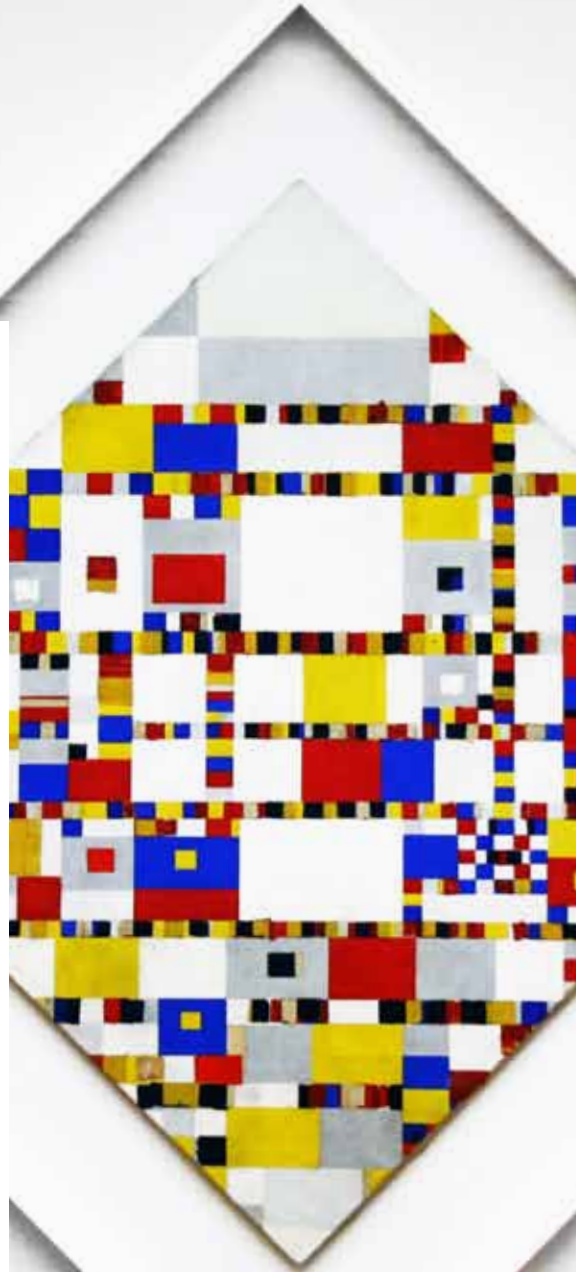
Het schilderij 'Victory Boogie Woogie' is het laatste werk van de belangrijkste Nederlandse schilder van de 20e eeuw, Piet Mondriaan. Het schilderij heeft zijn plek gevonden in het hart van de Internationale Zone in Den Haag, in het Haags Gemeentemuseum. Het dateert uit 1944 en ademt de sfeer van levenslust en overwinning. Het is vooral ook een symbool voor de dynamiek van de altijd veranderende stad, die Mondriaan sterk fascineerde.

De voltooiing van het werk is abrupt onderbroken door het overlijden van de meester. Dat maakt het werk nog boeiender, omdat niemand zich de meester kan noemen van de stad, die altijd in beweging is. De fascinatie voor de dynamische stad deelt onze projectgroep met Piet Mondriaan. Zijn ultieme werk is voor ons meer en meer een symbool geworden voor de opgave waarvoor wij de afgelopen anderhalf jaar hebben gestaan. In het navolgende zetten wij uiteen wat naar ons idee de overeenkomst is tussen het werk van Mondriaan en de uitdaging die de Internationale Zone Den Haag betekent.

Dit boekje is het laatste in de reeks van rapportages over het onderzoek naar de Internationale Zone in Den Haag, dat wij als groep in het kader van de MCD-

FOTO COVER: FLICKR F.D.W. FOTO: FLICKR MARIE-II

opleiding hebben verricht. We hebben met enorm veel plezier en toewijding gewerkt aan deze fascinerende opgave. Bovendien is naar ons idee de 'mission' nog verre van 'completed'. Sterker nog, ook al zijn het imago en de identiteit van de Internationale Stad Den Haag in meer dan 100 jaar opgebouwd, de gemeente Den Haag staat naar onze mening aan het begin van het zelf actief sturing geven aan de ontwikkeling van de Internationale Zone in al haar facetten. Enige reflectie op de opgave waar wij als projectgroep voor hebben gestaan kan daar nader licht op werpen. We zijn als projectgroep met deze opdracht van start gegaan in september 2011. De Internationale Zone Den Haag was op dat moment voor ons nog een wat vaag concept en dus zijn we gestart met een uitgebreide kennismaking. Die hield in de eerste plaats het verzamelen van gegevens in, over de historie, de kenmerken van de locatie, de economische achtergronden en andere relevante informatie. Onze missie was nog niet vastomlijnd, het was een zoektocht naar de essentie van de opgave. Dat wordt weerspiegeld in de conclusies die we in onze rapportages hebben neergelegd en die zich gaandeweg steeds meer hebben ontwikkeld en verbreed. In de eerste rapportage waren onze bevindingen beschrijvend van aard en waren visie en strategie nog enigszins abstract. Gaandeweg kregen we meer vat op de werkelijke opgave. De complexiteit ervan begon duidelijk te worden en werd weerspiegeld in onze conclusies. In de tweede rapportage lagen visie



en strategie klaar, voorzien van een pakket maatregelen en een instrumentarium. In deze derde en laatste rapportage zijn we op zoek gegaan naar de verdieping en de essentie van de complexe opgave. Er heeft een verschuiving plaatsgevonden in onze bevindingen, die aanvankelijk gingen over ruimtelijke ingrepen en concrete maatregelen, maar later steeds meer over de complexe netwerken en verbanden waarin de gemeente zich begeeft. We zijn gaandeweg ook anders gaan denken over de betekenis van maatregelen en de inzet van beschikbare middelen. In rapportage 2 hebben wij een investeringsplaatje laten zien dat uitging van min of meer gelijkmatige spreiding van budgetten. In dit laatste deel gaan we meer uit van de strategische inzet van middelen, als speerpunten die de strategische stappen van de gemeente te midden van haar netwerk ondersteunen. Al met al is de ontwikkeling in ons denken over de Internationale Zone een proces geweest dat zich met recht een MCD-opgave mag noemen en om die reden ook nooit 'af' zal zijn. Als projectgroep zijn we daar wel van overtuigd, maar we zijn niet zeker of de gemeente Den Haag dat ook is. Om die reden zouden we het gesprek met de gemeente over de Internationale Zone graag willen voortzetten om te helpen richting te geven aan het vervolg. We denken bijvoorbeeld aan het organiseren van een congres, dat de aftrap zou kunnen betekenen voor het veranderingsproces naar een slagvaardige netwerkorganisatie, zoals we in deze rapportage hebben omschreven.

Dat zou een bekroning van ons werk zijn en een aardig cadeau aan de gemeente Den Haag, die op dit moment niet over de organisatie en middelen beschikt om een zeskoppig span professionele denkkracht in te zetten. Tot slot nog enige persoonlijke reflectie over ons werk aan de Internationale Zone als groep. We kijken met veel plezier terug op een leerzame en vooral ook erg leuke periode van samenwerken. Een beetje geluk is ons wel ten deel gevallen, omdat is gebleken dat we elkaar als personen en met onze verschillende achtergronden goed aanvullen. De samenwerking gaf energie, er was genoeg ruimte voor ieder om zijn eigen ideeën in te brengen en steeds weer kwamen we tot nieuwe inzichten. Verder was het prettig dat de ontwikkeling van dit project samenviel met de inhoud van het MCD-curriculum: de theorie bleek ons steeds weer te voorzien van handvatten die toe te passen waren. Daarmee werden de opleiding en deze casus een onlosmakelijk en levendig geheel. Wat ons betreft was de MCD-opleiding niet hetzelfde geweest zonder onze opdracht over de Internationale Zone Den Haag!

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

— INHOUDSOPGAVE —

Voorwoord en reflectie **P3**

Inhoudsopgave **P7**

H1 Inleiding **P8**

H2 Urgentie **P16**

H3 Visie en Strategie **P22**

H4 Proceorganisatie **P38**

H5 Communicatie- en citymarketingplan **P48**

H6 Bold steps **P58**

H7 Effectiviteit **P64**

H8 Conclusies **P70**

Interviews & literatuurlijst **P76**

Bijlage 1 De Agenda voor de Internationale Zone Den Haag **P78**

Bijlage 2 overzicht subbrands per doelgroep tbv communicatieplan

World Forumpark **P80**

Bijlage 3 communicatieplan World Forumpark **P82**

— IN LEI DING —

1.1 TERUGBLIK SEMESTER 2

In juni 2012 hebben wij met een voldaan gevoel onze rapportage Welcome to our World – deel 2 aan de MCD-programmaleiding aangeboden. Onze tevredenheid kwam voort uit het feit dat wij het idee hadden iedere benodigde stap te hebben gezet om tot een integrale visie en strategie te komen. Deze werden aangevuld met concrete voorstellen voor de operationalisatie van concepten en te nemen maatregelen. Een hoogtepunt was ons bezoek aan de internationale stad Genève, die een belangrijke voorbeeldfunctie vervult en ook een aanleiding tot samenwerking kan zijn. Alles werd vervat in een behoorlijk complete rapportage. We waren van mening dat het resultaat er mocht zijn en waren dan ook blij verrast om in de beoordeling te zien dat de programmaleiding het met ons eens was: 'In de rapportage worden inhoud en proces samengebracht. Het rapport vertaalt (een deel van) de ambities ten aanzien van de deelgebieden in concrete stappen, inclusief inschatting van het benodigde budget en tijdsplan. Ook worden stappen voor de (middel)lange termijn uitgewerkt waar naar toegewerkt kan worden. De link tussen theorie en empirie en ook het verband tussen analyse, visie en de aanpak per deelgebied is sterker onderbouwd. De basis is gelegd voor de volgende fase van de opdracht. Wat opvalt aan rapport 1 en 2 is dat de ambitie bij deze groep zeer hoog ligt, dit komt ook tot uiting in de inleiding, deze belooft erg veel, niet alleen in letterlijke zin, maar ook tussen de regels door. (...)'

De visie is opgeleverd. Het strategisch plan ligt klaar. In semester 3 is de opdracht om, als laatste fase van het referentieproject Internationale Zone Den Haag, een uitvoeringsplan te schrijven.

1.2 OPDRACHT / PROBLEEMSTELLING SEMESTER 3: IMPLEMENTATIE VAN DE STRATEGIE

In de derde fase worden de visie en strategie uitgewerkt in een implementatieplan voor de Internationale Zone Den Haag. De centrale vraag in deze fase luidt: welke besluiten, activiteiten en/of ruimtelijke interventies zijn essentieel voor de voortgang van het project, en hoe zijn de risico's en kosten in de tijd over betrokken partijen verdeeld?

Het was voor ons niet gemakkelijk om direct aan de derde rapportage een goede invulling te geven. Ons gevoel dat wij in het tweede semester 'flink gas hadden gegeven' werd bevestigd op de eerste collegedag van

semester 3. Van de andere referentiegroepen kregen wij te horen dat wij 'in essentie alles al hebben bedacht' en dat onze rapportage 2 'compleet en gedegen' is. In het gesprek met de Gemeente Den Haag dat wij vervolgens hebben gevoerd, kwam naar aanleiding van onze rapportage een aantal behoeften naar voren. Op basis van de discussies van de eerste MCD-middag en het gesprek in Den Haag hebben wij besloten om in rapportage 3 een aantal diepte-accenten te leggen, gebaseerd op ons werk in semester 1 en 2. Deze diepte-accenten zijn:

- Het belang van de Internationale Zone, creëren van urgentie
- Het 'handen en voeten geven' aan de netwerkorganisatie: hoe zet je het op?
- Het denken in een minimaal én een maximaal ambitieniveau voor het World Forumpark: conservatief versus out-of-the-box
- Het formuleren van een aantal concrete 'bold steps' waar morgen mee gestart kan worden
- Aandacht voor het 'uitventen' van de visie en strategie.

Het leggen van deze diepte-accenten betekent ook, dat wij een aantal in rapportage 3 gevraagde aspecten niet verder uitwerken omdat wij deze in rapportage 2 al operationeel hebben gemaakt. Het betreft de kosten en opbrengsten van het strategisch plan (te vinden in rapportage 2, bijlage 4), de fasering van maatregelen (te vinden in rapportage 2, bijlage 8) en de risicoverdeling tussen partijen (te vinden in rapportage 2, bijlage 7). De opdrachtschrijving vraagt ook, waar mogelijk, een (tijdelijk) exploitatie- en beheerplan uit te werken. Het is onze bewuste keuze om dat in deze rapportage niet te doen, omdat dat naar onze mening niet past bij de aard en het abstractieniveau van de opgave Internationale Zone Den Haag. De complexiteit van deze gebiedsontwikkelingsopgave vraagt om nog één nadere uitwerking op strategisch/tactisch niveau, die wij in deze rapportage presenteren.

1.3 AANVULLEND ONDERZOEK EN INTERVIEWS

In semester 3 hebben wij ons aanvullend onderzoek gericht op de geformuleerde diepte-accenten. Enerzijds hebben we voor deze verdieping nogmaals de theorie en literatuur bestudeerd over de thema's urgentie, netwerkmanagement, communicatie en citymarketing en effectiviteitsmeting. Anderzijds hebben we -vooral op internet- gezocht naar interessante referenties voor het World Forumpark. Naast de documenten-

analyse hebben we uitgebreid gesproken met contactpersonen Casper van der Feltz en Frank Weijzen van de Gemeente Den Haag, en ook hebben we aanvullende interviews gehouden met Johan van Zoest (gemeente Den Haag, stadsbeheer), Edzo Bindels (West8, referentie Madrid Rio) en Ton Schaap (dRO, gemeente Amsterdam).

1.4 KAPSTOK: VERANDERINGSMODEL KOTTER

In de rapportage Welcome to our World – rapportage 2 is geconstateerd wat er nodig is om de visie op en strategie voor de Internationale Zone Den Haag te implementeren. Er zal een slagvaardige procesorganisatie moeten worden opgetuigd die recht doet aan de vele belanghebbenden die op verschillende schaalniveaus betrokken zijn (hoofdstuk 4). Er zal een passend instrumentarium moeten worden geïmplementeerd, bestaand uit een structuurvisie, citymarketing en beheermodellen (hoofdstuk 5). Tot slot is geconstateerd dat er voortdurend aandacht moet zijn voor de onzekerheden en risico's (hoofdstuk 6). Onze constatering is dat er veel zal moeten veranderen. Met de huidige, soms reactieve houding van de gemeente, waarin een slagvaardige procesorganisatie rondom de Internationale Zone ontbreekt, zullen kansen onbenut blijven. Wij stellen dat de Gemeente Den Haag, samen met de betrokken actoren, een veranderproces moet doorlopen. Dit veranderproces spitst zich zowel toe op het fysieke aspect van de opgave (de gebiedsontwikkeling), als op de organisatorische opgave (procesorganisatie), maar ook op de mentale verandering die nodig is en een cultuuromslag teweeg zal brengen. Wij zijn in dit semester op zoek gegaan naar aanknopingspunten in de managementliteratuur om een veranderproces te structureren. We zijn hierbij gestuit op het verandermodel van John Kotter. Dit model biedt naar onze mening een praktische en bruikbare kapstok om het veranderproces van de Gemeente Den Haag te structureren.

HET VERANDERMODEL

John Kotter is hoogleraar verandermanagement en organisatiekunde aan de Harvard Business School. Zijn model geeft weer welke stappen doorlopen moeten worden wanneer een bedrijf een veranderproces doormaakt. Hij onderzocht hiertoe veranderprocessen bij honderden bedrijven. Het model wordt beschreven in diverse publicaties, waaronder het artikel Leading Change: Why Transformation Efforts Fail (Kotter, 2007). Het model is geënt op veranderprocessen in het bedrijfsleven,

maar wij menen dat het ook goed toepasbaar is op een maatschappelijk en gebiedsontwikkelingsvraagstuk als de ontwikkeling van de Internationale Zone Den Haag. De stappen die Kotter in zijn model onderscheidt laten zien hoe de verandering succesvol wordt doorlopen wanneer de betrokken actoren met elkaar de schouders eronder zetten en een breed draagvlak wordt gecreëerd. Een succesvol verandertraject bestaat volgens Kotter uit acht stappen.

DE ACHT STAPPEN VAN EEN SUCCESVOL VERANDERTRAJECT VOLGENS KOTTER:

— 01 CREËER EEN GEVOEL VAN URGENTIE

Zorg dat anderen inzien waarom verandering noodzakelijk is en waarom het belangrijk is om meteen te handelen. De urgentie moet zichtbaar en voelbaar worden gemaakt.

— 02 VORM EEN KRACHTIGE COALITIE

Zorg dat er een krachtige groep is die de verandering aanstuurt. Deze groep moet beschikken over voldoende leiderschapsvaardigheden, geloofwaardigheid, communicatieve vaardigheden, autoriteit, analytische vaardigheden en urgentiebesef.

— 03 ONTWIKKEL EEN VISIE EN STRATEGIE VOOR VERANDERING

Maak duidelijk hoe de toekomst verschilt van het verleden en hoe die toekomst kan worden gerealiseerd.

— 04 COMMUNICEER DE VISIE EN STRATEGIE OM DRAAGVLAK EN BETROKKENHEID TE CREËREN

Zorg dat zoveel mogelijk anderen de visie en strategie begrijpen en accepteren.

— 05 MAAK HET ANDEREN MOGELIJK OM TE HANDELEN CONFORM DE VISIE

Neem zoveel mogelijk obstakels weg, zodat degenen die de visie willen realiseren of hieraan willen bijdragen, dit ook kunnen doen.

— 06 GENEREER KORTE TERMIJN SUCCESSEN

Creëer zo snel mogelijk een aantal zichtbare, overtuigende successen.

— 07 HOUD HET TEMPO HOOG

Voer de druk en het tempo op na de eerste successen, blijf veranderingen doorvoeren totdat de visie is gerealiseerd. Consolideer verbeteringen.

— 08 CREËER EEN NIEUWE CULTUUR

Houd vast aan de nieuwe werkwijzen en zorg dat deze resultaten opleveren, totdat ze sterk genoeg zijn om oude tradities te vervangen.

— 1.5 LEESWIJZER —

In deze rapportage worden de hoofdstukken gestructureerd volgens de acht stappen van het verandermodel van Kotter.

Hoofdstuk 2 gaat in op het aspect urgentie (*stap 1 van Kotter*). Wat is er nodig om de urgentie van de Internationale Zone op het netvlies van betrokkenen te krijgen? Waarom is niets doen geen optie? **Hoofdstuk 3** memoreert de visie op en strategie voor de Internationale Zone Den Haag die wij in rapportage 1 (januari 2012) en rapportage 2 (juni 2012) hebben geformuleerd (*stap 3 van Kotter*). Dit mondt uit in de Agenda voor de Internationale Zone. Twee kernaspecten lichten wij in dit hoofdstuk verder uit: de procesaanpak om te komen tot een structuurvisie en het ambitieniveau voor het World Forumpark. In **hoofdstuk 4** wordt beschreven hoe de procesorganisatie die in rapportage 2 is beschreven kan worden opgezet. Onderdeel van deze procesorganisatie is de 'krachtige coalitie' die het veranderproces aanstuurt (*stap 2 van Kotter*). Hierbij maken we gebruik van literatuur over netwerkmanagement. Tevens gaan we in dit hoofdstuk in op de ontwikkel- en beheermodellen die voor het World Forumpark en het World Forumgebied kunnen worden geïmplementeerd. In **hoofdstuk 5** staan citymarketing en communicatie centraal (*stappen 4 en 5 van*

Kotter). Dit hoofdstuk geeft aan hoe citymarketing voor de Internationale Zone gestalte krijgt en hoe communicatieplannen moeten worden uitgewerkt. **Hoofdstuk 6** beschrijft een aantal 'bold steps'. Deze 'bold steps' zijn activiteiten of projecten die enerzijds bijdragen aan het doel urgentie te creëren of te versterken door netwerken te mobiliseren. Anderzijds zijn ze bedoeld om op korte termijn successen te laten zien. Volgens Kotter een essentieel element in een (langdurend) veranderproces (*stap 6*). In **hoofdstuk 7** beschrijven wij dat het van belang is, zeker bij het toepassen van de bold steps, om de effectiviteit van de ingrepen regelmatig te meten. Op basis hiervan kan worden beoordeeld of de strategie moet worden bijgestuurd. We geven aan op welke wijze we deze effectiviteitsmeting denken toe te passen. Deze stap wordt niet expliciet door Kotter benoemd, maar is naar onze mening essentieel om de koers van het veranderproces vast te houden en het tempo hoog (*stap 7*). *Stap 8* uit het verandermodel, over cultuurwijziging, komt terug in het concluderend **hoofdstuk 8**. Een belangrijk advies aan de Gemeente De Haag is: wees kritisch op belemmeringen die voortkomen uit de oude cultuur en houd vooral vast aan de weg die is ingezet, want alleen met een lange adem kan er echt succes worden geboekt.

— UR GEN TIE —

HOOFDSTUK 2

16
urgentie

— STAP 1 —

VERANDERINGSMODEL:

CREËER EEN GEVOEL VAN URGENTIE

Zorg dat anderen inzien waarom verandering noodzakelijk is en waarom het belangrijk is om meteen te handelen. De urgentie moet zichtbaar en voelbaar worden gemaakt.

BAN KI-MOON, TWEDE VAN RECHTS, OP WEG NAAR EEN PERSCONFERENTIE WAAR O.A. DE SITUATIE IN AFGHANISTAN WERD GESPROKEN.
FOTO: FLICKR UNITED NATION PHOTO / MARK GARNTNEN

2.1 IN WELK STADIUM VAN ONTWIKKELING VAN HET CLUSTER VAN VREDE EN RECHT BEVINDT DEN HAAG ZICH?

Den Haag heeft als gastheer voor het bereiken van internationale vrede in een eeuw veel bereikt. De bouw van het Vredespaleis, de bouw van het congrescentrum na de Tweede Wereldoorlog en de komst van het Joegoslaviëtribunaal aan het eind van de 20e eeuw hebben de internationale reputatie van Den Haag op de kaart gezet. Het zijn de persoonlijke internationale relaties en de vaardigheden van de diplomatieke diensten die de basis hebben gelegd voor de komst van internationale organisaties.

In het begin van de 21e eeuw ervaart Den Haag de aanwezigheid van internationale organisaties enerzijds als een succes, anderzijds worstelt zij met de ruimtelijke en sociale gevolgen. De stad van Vrede en Recht kent een duidelijk internationaal profiel en versterkt de lokale economie. De dilemma's die worden veroorzaakt door de wispelturigheid van internationale ontwikkelingen lijken Den Haag in de greep te houden.

In paragraaf 6.2 van rapportage 1 is aangegeven dat de urgentie tot handelen op drie niveaus speelt. Ten eerste een ruimtelijke visie, ten tweede het gastlandbeleid op nationaal niveau en ten derde de internationale concurrentie. Meer specifiek op het niveau van de internationale concurrentie speelt nog een krachtenveld. In de internationale concurrentie tussen steden dreigt dat opkomende continenten een aandeel opeisen in de mondiale beslissingen. Het is nu tijd dat Europese internationaal georiënteerde steden een alliantie aangaan om internationale organisaties als vanzelfsprekend aan te blijven trekken. Het ideale model hierbij is dat de steden afzonderlijk het juiste profiel hebben, en steden onderling een complementair profiel bieden.

2.2 WAT MOET DEN HAAG NU DOEN?

Het is tijd dat Den Haag de opstartfase van het internationale cluster van Vrede en Recht achter zich laat en kiest voor een gestructureerde aanpak. Deze moet de quality of life verbeteren, kwalitatief goede vestigings-

plekken bieden, de sociale binding van alle bevolkingsgroepen versterken en de identiteit en het imago van de Internationale Zone als kerngebied van de Stad van Vrede en Recht versterken (zie rapportage 2).

Den Haag moet zich richten op de aanpak van deze thema's, die invulling geven aan de 'space of places'. Deze aanpak van de 'space of places' is complementair aan de netwerkinspanningen in de 'space of flows'. Alleen zo kan Den Haag zelf de schommelingen in de ruimtevrage beter opvangen en het ontwikkelpad van het cluster van Vrede en Recht voorzien van een duurzaam toekomstperspectief, dat aantrekkelijk is voor de mensen in Den Haag en ook voor kansrijke internationale organisaties.

Belangrijk is dat het hier gaat om een veranderproces. De ontwikkeling die de Internationale Zone tot nu toe heeft doorgemaakt noodzaakt de Gemeente Den Haag tot een meer sturende aanpak van het gebied. De ontwikkeling van de Internationale Zone is op haar beurt niet los te zien van de ontwikkeling van de stad als geheel.

Maar hoe moet Den Haag dit aanpakken? Is er wel voldoende besef en eenheid in besluitvorming bij de politiek om bedreigingen af te wenden en kansen te verzilveren? Wat bepaalt het juiste moment om te starten, en belangrijker: met wie? Zijn de problemen en kansen voldoende urgent om te starten? Welke actoren zouden een bijdrage willen leveren? En alsof deze vragen niet genoeg zijn: welk doel moet worden nagestreefd? Wanneer is het allemaal goed genoeg?

2.3 WAT IS URGENTIE?

Het ervaren van urgentie is een cruciale succesfactor om actoren en belangen in beweging te krijgen. De beslissende actoren in de arena's moeten de noodzaak van handelen voelen voor zowel beleidsurgenties als gebiedsurgenties.

Pelders (2008) koppelt de mate van aan- of afwezige urgentie aan de middelen (inhoud, communicatie, proces) die ingezet kunnen worden. Pelders concludeert in zijn scriptie dat naarmate de 'sense of urgency' groter is, opgaven inhoudelijk concreter worden, er gecommuniceerd kan worden met specifieke doelgroepen en een betere mogelijkheid bestaat om het proces operationeel in te steken.

De analyse van Born (2009) begint aan de andere kant: als er zich een concreet probleem voordoet op lokaal niveau, dan is dat een signaal voor actoren in de arena's om urgentie te voelen. Urgentie komt tot stand als er voor die concrete problemen ook probleemeigenaren zijn. Zij zijn het immers die (als eerste) urgentie ervaren.

2.4 WAT BETEKENT DEZE KENNIS VOOR DE PRAKTIJK VAN DEN HAAG?

Het visionaire besef over urgentie van Pelders (2008) kan worden benut om de politiek te wijzen op de voordelen van actieve sturing in de ontwikkelingen van de Internationale Zone met haar kansen en bedreigingen. Het lerende besef over urgentie van Born kan worden benut om stakeholders met hun problemen te wijzen op de voordelen van samenwerking.

De inschatting van onze projectgroep is dat zowel private als publieke actoren met hun eigen problemen voldoende urgentie ervaren. Bewoners willen geen instituten in hun achtertuin, vastgoedeigenaren worstelen met dreigende leegstand, toenemende veiligheidseisen leggen steeds meer beslag op de openbare ruimte en de leefbaarheid en de clustering van kantoren veroorzaakt monofunctioneel gebruik van het stedelijk gebied. Naast deze bedreigingen zijn er kansen voor Den Haag om de quality of life te verbeteren, de sociale binding te versterken en identiteit en imago te verstevigen. Zodoende kan Den Haag een betere vestigingsplaats als stad van Vrede en Recht worden, met alle voordelen van dien. Wij zijn dan ook van mening dat er voldoende 'sense of urgency' aanwezig is om een denkomslag te maken, zodat gezamenlijk opgetrokken kan worden. Daarbij is het van belang om de voorontwikkeling van de vorige eeuw in een concrete 'take off' fase te brengen, zodat een versnelling kan plaatsvinden in de samenwerking en daardoor in de realisatie van projecten.

2.5 HOE CREËER JE URGENTIE?

Een belangrijke vraag is hoe urgentie wordt opgebouwd. Volgens Pelders krijgen onderwerpen in arena's aandacht als er een koppeling plaatsvindt tussen feitelijke urgentie en gevoelde urgentie. Pelders laat zien dat de stapeling van urgentiesporen een weefproces is, dat een momentum creëert. Hierdoor zien partijen op een gegeven moment in dat een probleem alleen oplosbaar is door samen op te trekken (Pelders, 2008).

Het weefproces van urgenties kost volgens Pelders veel tijd. Verschillende arena's met hun eigen mores en agenda's moeten zich verenigen om tot een gedeelde probleemdefinitie en uitdagende oplossingen te komen. De bouw van de juiste arena's is van belang om het weefproces tot stand te brengen. Arena's kunnen worden gebouwd op basis van locatie en problematiek, waarbij typen actoren en hun positie in het actorennetwerk meewegen (zie ook hoofdstuk 4 over netwerken in deze rapportage). Door verschillende arena's te creëren ontstaan mogelijkheden om van elkaar te leren en elkaar te beconcurreren. Door kansrijke projecten met meerdere stakeholders te prioriteren ontstaat versnelling, resultaat en de mogelijkheid actoren voor langere tijd te binden aan soortgelijke opgaven.

Als middel om actoren in de juiste samenstelling bij elkaar te brengen stellen wij een aantal bold steps voor (hoofdstuk 6 van deze rapportage), die recht doen aan verschillende locaties, problematieken, actoren en netwerken. Bij het in gang zetten van bold steps moet ervoor worden gewaakt dat het niet blijft bij solitaire projecten. Het is de bedoeling dat deze beweging en dynamiek in gang zetten en zo bijdragen aan het realiseren van de visie. Het gevaar bestaat dat goedwillende koplopers vooroplopen in de bold steps terwijl er onvoldoende 'ontwikkelruimte' wordt genomen om structureel nieuwe verbindingen en werkwijzen te laten ontstaan. Daarmee zou geen recht worden gedaan aan het gewenste transitieproces.

Het is duidelijk: niets doen is geen optie, Den Haag is aan zet. Aan haar de taak het weefproces in gang te zetten, de juiste arena's te bouwen en het dynamische proces vorm te geven. Doet Den Haag niets, dan zal de toekomst ongewis op Den Haag afkomen, of wegtrekken. Lukt het wel om actief meer 'sense of urgency' te creëren en steeds meer partijen daarvan deelgenoot te maken, dan wordt het ook steeds belangrijker een gezamenlijke visie en strategie voor ogen te hebben. Dat is dan niet langer een eenzijdig geformuleerde visie, maar werkelijk een product dat in gezamenlijkheid tot stand is gebracht. Het volgende hoofdstuk gaat hier nader op in.

— VISIE & STRA TEGIE —

HOOFDSTUK 3

22

visie & strategie

— STAP 3 —

VERANDERINGSMODEL:

ONTWIKKEL EEN VISIE EN STRATEGIE VOOR VERANDERING

*Maak duidelijk hoe de toekomst verschilt van
het verleden en hoe die toekomst kan worden
gerealiseerd.*

FOTO: FLICKR MAAR10FOTOGRAFIE

3.1 VISIE EN STRATEGIE INTERNATIONALE ZONE DEN HAAG

In rapportage 1 hebben wij de visie op de Internationale Zone als volgt omschreven:

- 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.

In rapportage 2 hebben wij de visie uitgewerkt in vier concrete doelstellingen, te weten:

- DOELEN -

- 1. Het bieden van een vestigingsplek: 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 voorzieningenniveau.*
- 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 identiteit en imago van de Internationale Zone Den Haag.*

De visie op en strategie voor de Internationale Zone kunnen kernachtig worden samengevat in een 'Agenda voor de toekomst', bestaand uit vijf punten. De toelichting op deze punten is te vinden in bijlage 1.

- AGENDA VOOR DE TOEKOMST VAN DE INTERNATIONALE ZONE -

- 1. Er dient een structuurvisie Internationale Zone Den Haag te worden opgesteld.*
- 2. Groen en openbare ruimte in de Internationale Zone dienen een forse kwaliteitsslag te ondergaan.*
- 3. Het World Forumgebied dient te worden versterkt als internationale vestigingsplaats.*
- 4. Er wordt een strategische netwerkorganisatie Internationale Zone Den Haag geïmplementeerd onder leiding van een krachtige netwerkmanager.*
- 5. Er dient actief te worden gewerkt aan communicatie en het versterken van het 'merk' Internationale Zone Den Haag.*

De visie, strategie en doelstelling zijn tot dusver tot stand gekomen door het denkwerk van een kleine groep. Wil deze een breed draagvlak krijgen dan is het zaak het bouwwerk te verbreden. Een brede groep stakeholders moet inbreng hebben om de visie en strategie aan te laten slaan. De volgende paragraaf biedt hiervoor een concrete handreiking.

3.2 PROCESAANPAK STRUCTUURVISIE

Zoals agendapunt 1 laat zien, is het opstellen van een structuurvisie voor de Internationale Zone een belangrijke stap. Deze structuurvisie bevat de uitwerking van de inhoudelijke agendapunten (agendapunt 2 en 3), maar kan ook worden gezien als een belangrijk instrument om de procesmatige doelstellingen te realiseren (agendapunten 4 en 5). De structuurvisie draagt bij aan het creëren van urgentie en draagvlak voor de visie op de Internationale Zone en het implementeren van de netwerkorganisatie door:

- Deze tot stand te laten komen in interactie met betrokken partijen
- Het met de betrokken partijen (beoogde netwerkpartners) genereren van ideeën voor het World Forumpark én de Internationale Zone als geheel

- Het proces en de input te gebruiken om het ambitieniveau voor de Internationale Zone vast te stellen
- Het proces te zien als een manier om de netwerkorganisatie te vormen en te verstevigen.

Een open planproces bevat interessante elementen voor de Internationale Zone, mede op het gebied van communicatie en participatie. Een referentie is het open planproces zoals de gemeente Amsterdam heeft doorlopen voor haar Structuurvisie Amsterdam 2040 (zie ook hoofdstuk 5 over citymarketing en communicatie).

Een structuurvisie geeft de samenhang tussen de verschillende deelgebieden weer. Ook biedt het een kader voor investeringen van de gemeente en andere partijen en daarmee houvast voor gemeente én externen. Zo kan de structuurvisie partijen stimuleren tot het doen van investeringen. Daarnaast biedt de structuurvisie als Wro-instrument mogelijkheden voor bovenplannen kostenverhaal, wat interessant is voor de ontwikkeling van het park. Randvoorwaarden zijn dat het instrument flexibel genoeg is om op groei en krimp te kunnen inspelen en dat het in een open proces wordt vormgegeven, zodat gewerkt wordt aan draagvlak.

De Wro stelt aan een structuurvisie beperkte procedure- en vormvereisten. Wel stelt de wet dat structuurvisies tot stand komen door vroegtijdig overleg met verschillende bestuurslagen en betrokken (maatschappelijke) partijen. Voor structuurvisies die kaderstellend zijn voor milieu effectrapportage (m.e.r.)-plichtige besluiten, of waarin ontwikkelingen zijn voorzien die mogelijke nadelige effecten voor Natura 2000-gebieden kunnen hebben, gelden nog aanvullende procedurele eisen. In die gevallen zal de besluitvormingsprocedure moeten voldoen aan de eisen die de Wet milieubeheer of de Natuurbeschermingswet 1998 daaraan stellen (www.ruimtelijkeordening.net).

Het ligt niet voor de hand dat bij een structuurvisie voor de Internationale Zone Den Haag sprake is van een m.e.r.-plicht dan wel een m.e.r.-beoordelingsplicht. De activiteiten waarin de structuurvisie zal voorzien (kwaliteitsverbetering park, vastleggen zones voor vestiging van internationale organisaties, strategie voor leegstaande kantoren)

maken geen deel uit van de zogenaamde C-lijst en D-lijst in de bijlage van het Besluit milieueffectrapportage (Besluit milieueffectrapportage, 2012, op wetten.overheid.nl).

3.3 AMBITIENIVEAU WORLD FORUMPARK

BETEKENIS VAN DE PLEK

In voorgaande rapporten en met name in rapportage 2 'Strategische planvorming' is bepaald dat er binnen de Internationale Zone Den Haag behoefte is aan het versterken van de kracht van de plek. In de woorden van Arun Jain: 'Strategic placemaking delivers cognitive mapping' (Jain, 2011). De transformatie en kwaliteitsverbetering van de Scheveningse Bosjes tot het World Forumpark is het speerpunt. Door deze transformatie in gang te zetten kunnen de 'space of flows' met de 'space of places' (Castells) met elkaar worden verbonden. In rapportage 2 'Strategische planvorming' wordt uitgegaan van een gefaseerde aanpak van het park waar over enkele jaren kan worden gestart met de fysieke ingrepen.

In gesprekken met de gemeente Den Haag en nadere studies is gebleken dat het goed is om een referentie te hebben die 'out of the box' is, dat wil zeggen een verstrekkende ambitie kent. De Internationale Zone in Den Haag is namelijk van nationaal belang en moet op mondiaal/ Europees niveau kunnen concurreren met vergelijkbare steden. Ook is gebleken dat binnen de Internationale Zone Den Haag behoefte is aan een icoon. Naast het World Forumgebied komt het World Forumpark in aanmerking om een icoon van betekenis te zijn.

MEERWAARDE PARKEN

In de literatuur en in diverse onderzoeksrapporten zijn verschillende bronnen te vinden die beschrijven wat de meerwaarde is van parken. In het onderzoek van Gulicher (2008) is gebleken dat het effect van groene open ruimte over het algemeen positief is op de transactieprijs van woningen. Deze invloed is in steden sterker aangetoond dan in landelijke gebieden. De bevindingen uit het onderzoek ondersteunen de veronderstelling dat in de gemeenten waar de kosten van groene open ruimte het hoogste zijn, de impliciete waarde van groene open ruimte tevens het hoogste is.

Uit het onderzoek van Messelink (2002) komt naar voren dat Stadsparken vele verschillende betekenissen voor mensen hebben. Stadsparken bieden de mogelijkheid tot actieve en passieve recreatie. De primaire functie van stadsparken is de sociaal-culturele functie in al zijn facetten. In het onderzoek worden de voordelen beschreven waaronder recreatiemogelijkheden, de toename van de waarde van aangrenzende woningen, gemeenschapsbinding, esthetische verbetering, de educatieve functie van stadsgroen en natuurbeleving.

Van 't Rot (2009) stelt dat naast de sociaal-culturele waarde de openbare ruimte ook een rol speelt als ontmoetingsplek. Die ontmoetingsmogelijkheid kan bijdragen tot een groter maatschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel en dwingt mensen rekening met elkaar te houden. Openbare ruimtes zijn ook in economisch opzicht goed voor een stad. Parken kunnen bijvoorbeeld een positieve invloed hebben op de marktwaarde van de omliggende panden. In New York zijn de prijzen van onroerend goed rond Bryant park en Central park het hoogst van de hele stad (PPS, 2000). Daarnaast trekt een mooie openbare ruimte toeristen aan en daarmee economische activiteiten. Wanneer er activiteiten plaatsvinden in de openbare ruimte kan dit de aantrekkingskracht voor bezoekers aan de stad vergroten (PPS, 2000). Andersom leidt de aanwezigheid van mensen tot het ontstaan van economische activiteiten, bijvoorbeeld een kiosk of een koffiehuis. Wanneer een openbare ruimte vaak wordt bezocht gaan mensen deze identificeren met de stad. Hiermee wordt de openbare ruimte niet alleen op cultureel gebied interessant, ze kan ook een rol gaan spelen in de citymarketing. Daarmee draagt de openbare ruimte op een (indirecte) manier bij aan de versterking van de economische positie van een stad. Op basis van de literatuur concluderen wij dat de ontwikkeling van het World Forumpark, mits op het juiste ambitieniveau ingestoken, bijdraagt aan de vier doelstellingen zoals geformuleerd in paragraaf 3.1.

AMBITIENIVEAUS

Voor de invulling van het World Forumpark worden in het onderstaande ter vergelijking drie ambitieniveaus beschreven: laag, middel en hoog, om zicht te krijgen op kosten en impact.

LAAG AMBITIENIVEAU

Het Argonautenpark is een referentie om de kosten van een transformatie te berekenen. Dit gebied is met relatief weinig financiële middelen getransformeerd naar een park met veel gebruiksmogelijkheden.

Het Argonautenpark is centraal gelegen in de Rotterdamse deelgemeente Hilleegersberg-Schiebroek, tussen de oude dorpskern en de (woon)wijken 110-Morgen en Schiebroek. Tot voor kort was het een naar binnen gericht groengebied, gekenmerkt door dichte en hoge beplanting die vooral aan de randen het (door)zicht belemmerde. Hierdoor was er nagenoeg geen sociale controle. De entrees waren onaantrekkelijk, er waren weinig wandelpaden en de paden die er waren, waren van slechte kwaliteit. Er was nauwelijks programma aanwezig in het park en er werd onvoldoende gebruik van gemaakt.

In het kader van de Rotterdamse vergroeningsopgave is in 2010 in opdracht van de deelgemeente een plan gemaakt voor herinrichting van het park. De doelstelling was om het groen beleefbaarder en zichtbaarder te maken. Ook moesten betere verbindingen worden gelegd vanuit de aangrenzende wijken. Verder werd watercompensatie en verbetering van de waterkwaliteit beoogd. Het plan is in nauwe samenspraak met de omwonenden en andere belanghebbenden tot stand gekomen.

Anno 2012 is de herinrichting nagenoeg voltooid. Het park is letterlijk 'opengeboken': door uitdunning en verlaging van het groen zijn zichtlijnen gecreëerd. Er zijn wandelpaden aangelegd, waarbij goed is gelet op de toegankelijkheid vanuit de omliggende buurten. In de open ruimten en op de gerealiseerde natuurspeelplaats wordt er ruimte voor spelen geboden. De sociale controle is aanzienlijk verbeterd. Het park wordt veel beter gebruikt. Het budget voor herinrichting van het Argonautenpark bedroeg circa € 750.000. Het park heeft een omvang van circa 5,5 hectare.

Figuur 1 en 2:
Argonautenpark



Dat het ambitieniveau van het Argonautenpark in deze rapportage wordt gekwalificeerd als laag wil niet zeggen dat het geen kwaliteit in zich heeft, maar in relatie tot de belangen van de Internationale Zone gaat het wel om een te laag niveau.

GEMIDDELD AMBITIENIVEAU

Wordt een gemiddeld ambitieniveau nagestreefd, dan zou het doel moeten zijn dat het World Forumpark de titel 'Beste Stadspark van het Jaar' in de wacht sleept. In 2012 is het Sonsbeekpark in Arnhem door het tijdschrift Roots verkozen tot Beste Stadspark van Nederland. Het Kralingse Bos in Rotterdam en Landgoed Clingendael in Den Haag eindigden respectievelijk als tweede en derde.

Figuur 3:
Sonsbeekpark te
Arnhem



Door Roots zijn in Nederland diverse steden en parken onderzocht op een aantal criteria, namelijk:

- Omgeving (*rust*)
- Wandelen (*verrassende wandelroutes*)
- Vormgeving (*ontwerp en landschapsstijlen*)
- Water (*integratie in het park en gebruiksmogelijkheden*)
- Beplanting (*variatie*)
- Fauna (*aanwezigheid vogels, vleermuizen etc.*)
- Cultuurhistorie/kunst (*monumenten*)
- Recreatie (*wandelen, bankjes, horeca*)
- Kindvriendelijkheid (*speelvoorzieningen*)
- Onderhoud (*schoon, heel en veilig*)

Uit dit onderzoek zijn tien parken naar voren gekomen die voor de titel in aanmerking komen. Uiteindelijk hebben burgers kunnen stemmen op het park van hun keuze.

De criteria die door Roots zijn opgesteld kunnen worden gebruikt voor het ontwerp en de invulling van het World Forumpark. Voor de transformatie van de Scheveningse Bosjes is het met name van belang dat er functies in het park komen, zoals ontmoetingsfuncties in de vorm van horeca en vergaderfaciliteiten. Wat resulteert is een park van gemiddeld niveau, dat wil zeggen met een goede kwaliteit voor lokale bewoners en bezoekers, maar zonder een uitgesproken internationale allure.

HOOG AMBITIENIVEAU

Parken met een hoog ambitieniveau die als referentie kunnen dienen voor het World Forumpark zijn Parc de la Villette in Parijs en Madrid Rio in Madrid. Beide hebben gemeen dat ze iconisch zijn vanwege hun ontwerp en/of gebouwen die er zijn gerealiseerd. Verder worden ze goed gebruikt en sluiten de voorzieningen aan bij verschillende doelgroepen.

PARC DE LA VILLETTE

Dit park is de voormalige locatie van het centrale slachthuis en de beurs van Parijs. Het is 55 ha groot, en daarmee qua omvang vergelijkbaar met het gebied van de Scheveningse Bosjes en naastgelegen groengebieden. Het biedt een variëteit aan evenementen en attracties die in verband staan met kunst, cultuur en wetenschap. Het park is een

cultureel centrum in het hart van de stad, waar moderne architectuur wordt afgewisseld met veel groen en water. Het museum van wetenschap en industrie, een muziekcentrum en het Omnimax Filmtheater behoren tot de hoofdattracties van het park. Activiteiten, evenementen en exposities worden geregeld gehouden in de Grande Halle, het Theatre Paris-Villette, Maison de la Villette en het Pavillion Paul-Delouvrier. In de zomer vinden er vaak shows in de buitenlucht plaats, variërend van dans tot theater en poppenspel. Jaarlijks terugkerende evenementen zijn onder andere het Villette Jazz Festival en openlucht filmscreenings.



Figuur 4 en 5
Parc de la Villette

MADRID RIO

Madrid Rio is opgestart vanwege het ondergronds brengen van een rondweg langs de rivier Manzanares. Het park is daarmee een integraal deel geworden van de stad en wordt veel gebruikt door bewoners van Madrid en door bezoekers van de stad. Met het ontwerp is getracht de barrière van de rivier te slechten door bruggen en wandelpaden aan te leggen. De bruggen zijn architectonische hoogstandjes, die samen met het bijzondere ontwerp het park tot een icoon voor de stad maken. Het park biedt vele voorzieningen om te recreëren en te sporten en daarnaast is ook het culturele aanbod divers. Er vinden tal van activiteiten plaats, zoals voorstellingen en muziekfestivals. Bij het ontwerpproces zijn vele burgers betrokken van kinderen tot volwassenen. Hierdoor is een park ontstaan dat interessant is voor het hele gezin.



Figuur 6 t/m 10:
Madrid Rio
[www.west8.nl/
projects/
madrid_rio/](http://www.west8.nl/projects/madrid_rio/)

De bovenstaande voorbeelden uit Parijs en Madrid zijn parken met een hoog ambitieniveau en een internationale allure. Wel zijn het voorbeelden van top down ontwerpen. In het geval van het World Forum-park kan aanvullend op een ontwerp vanuit een top down benadering worden gezocht naar 'collaborative intelligence' en 'wisdom of crowds', om zo 'common ground' tot stand te brengen (Van Zoest, 2012). Dit zijn bewoordingen voor een bottom up benadering, waarin participatie, werkbijeenkomsten en social media een belangrijke rol spelen, met als doel een groot draagvlak en een gevoel van eigenaarschap onder diverse groepen gebruikers te bewerkstelligen. Het is zaak de top down en bottom up benadering tot een goed evenwicht te brengen.

3.4 STRATEGIE

De Internationale Zone Den Haag is van zeer grote betekenis en ook de belangen zijn groot. Steden als Genève zijn concurrerend in het vestigen van internationale organisaties. Daarnaast scoort Genève hoog op de ranglijst die bureau Mercer Human Resource Consulting heeft gemaakt en waarop is weergegeven in welke steden het beste is om te wonen. Den Haag wil niet achterblijven en zal daarom blijvend moeten investeren in de kwaliteit van de leefomgeving. Een park in dit gebied zou naar onze mening om die reden iconisch moeten zijn. De ambitie is immers dat het World Forumpark de 'space of places' met de 'space of flows' zal verbinden.

De invulling van het World Forumpark op een niveau van Madrid Rio en Parc de la Villette kan een geweldige kwaliteitsimpuls geven aan de Internationale Zone Den Haag en is van grote waarde voor de gehele stad. De investeringen die in Madrid Rio zijn uitgevoerd hebben een omvang van ca. € 300 mln. Een dergelijke investering overschrijdt het beschikbare budget in Den Haag. Er blijkt een spanning te bestaan tussen de beschikbare middelen en het ambitieniveau voor het park, waarvoor diverse oplossingen kunnen worden gezocht. Ten eerste door middel van een gefaseerde aanpak, ten tweede door middel van een netwerkorganisatie.

Bij een gefaseerde aanpak zou het park bijvoorbeeld van een laag ambitieniveau op termijn door kunnen groeien naar een park met een hoog ambitieniveau. Een andere benadering is dat bij een gefaseerde

aanpak iedere fase van een hoog ambitieniveau is en iconische waarde heeft. De tweede benadering lijkt een betere, gezien de wens om snel een statement te maken en draagvlak te winnen. Het opruimen van de Scheveningseweg en haar flanken zou een eerste belangrijke stap kunnen zijn en als breekijzer kunnen fungeren (Schaap, 2012).

Voordat er wordt gestart met de planvorming wordt geadviseerd om bewoners en (toekomstige) gebruikers van dit park al te betrekken. Dat kan door de wensen van deze groepen te peilen, bijvoorbeeld door een prijsvraag uit te schrijven voor het beste idee en de naamgeving. Het is goed om een beeld te krijgen van wat de (toekomstige) gebruikers vinden van een dergelijke transformatie en deze informatie mee te nemen in het ontwerp. Op die manier kunnen zij input geven ten aanzien van de programmatische invulling van het park. Dit proces dient om de bewustwording en betrokkenheid bij de Internationale Zone te vergroten. Het is bovendien goed mogelijk om deze brede benadering in te bedden in het traject voor de structuurvisie, zoals uiteengezet in paragraaf 3.2 van deze rapportage.

Een andere denkbare oplossing is het inzetten van een netwerkorganisatie, zodat actoren geactiveerd kunnen worden om bij te dragen in de aanleg van het World Forumpark (zie ook paragraaf 4.3 over ontwikkel- en beheermodellen). Als kwartiermaker en initiatiefnemer kan de gemeente Den Haag de al geoordeelde budgetten inzetten om de organisatie van de eerste financiële middelen te voorzien (zie ook hoofdstuk 6 over 'bold steps'). Vervolgens kan middels het netwerkmanagement een verdere uitbreiding van de organisatie worden gestimuleerd en de funding worden verbreed.

VLIEGWIEL

Het geambieerde hoge kwaliteitsniveau kan duidelijk worden gecommuniceerd door te beginnen met een representatieve, iconische ontwikkeling van het eerste deel van het World Forumpark. Hiermee kan vervolgens marketing worden bedreven. Een toename aan publieksbezoek zorgt vervolgens weer voor aanvullende funding voor vervolgstappen. Naarmate meer middelen beschikbaar komen, kunnen vervolgfases worden ontwikkeld op hetzelfde kwaliteitsniveau. Gelet op de verwachte hoogte van de totale investeringskosten is het belangrijk



Figuur 11:
Plankaart
Scheveningse
Bosjes
(Ton Schaap,
2008)

dat het maatschappelijk draagvlak behouden blijft, zowel politiek als publiek. Door bredere dan alleen publieke funding te genereren, wordt het beste bewijs geleverd dat de investering waardevolle effecten heeft. De vraag blijft of daarmee de geldstromen voldoende zijn. Om die reden is het goed denkbaar dat aanvullend een lobby gestart wordt richting de Europese Unie om nog meer financiële middelen te verwerven en van het World Forumpark een park van betekenis te maken.

Het transformeren van het park door middel van een netwerkorganisatie, het betrekken van bewoners, het aantrekken van funding en het creëren van ontmoetingsplekken is met name gericht op het verbinden van partijen. Dat is één van de belangrijkste strategische argumenten om het World Forumpark te realiseren.

Het mag duidelijk zijn dat alle voorgestelde ingrepen en maatregelen in dit hoofdstuk niet bedoeld zijn als doel op zich, maar een strategische betekenis hebben. Daarmee wordt ook de relatie duidelijk met de strategische netwerken en beheermodellen, die het onderwerp zijn van het volgende hoofdstuk.

— PROCES ORGA NI SATIE —

— STAP 2 —

VERANDERINGSMODEL:

VORM EEN KRACHTIGE COALITIE

Zorg dat er een krachtige groep is die de verandering aanstuurt. Deze groep moet beschikken over voldoende leiderschapsvaardigheden, geloofwaardigheid, communicatieve vaardigheden, autoriteit, analytische vaardigheden en urgentiebesef.

4.1. AANLEIDING EN VORM VAN NETWERK-MANAGEMENT

De netwerkbenadering start vanuit de assumptie dat actoren wederzijds afhankelijk zijn en dat zij hun doelen niet kunnen bereiken zonder anderen. Afhankelijkheid leidt tot duurzame relaties tussen actoren, die zich richten op beleidsproblemen. De interactie zal uiteindelijk tot beleidsresultaten leiden. De samenwerking ontstaat niet vanzelf; er is enige sturing nodig. Deze sturingsstrategieën worden gevat onder de noemer 'netwerkmanagement' en is vooral gericht op de verbetering van de samenwerking tussen actoren (Klijn en Koppejan, 2000).

Vanwege de veelheid aan actoren die een belang hebben in de Internationale Zone en het feit dat verschillende schaalniveaus met elkaar verweven zijn, kan netwerkmanagement een goede uitkomst bieden. Zonder samenwerkingsvorm en netwerkmanagement zal het lastig worden om de visie te realiseren, zo constateerden wij al in rapportage 2, hoofdstuk 4. De vraag is nu hoe de Gemeente Den Haag deze netwerkorganisatie kan opzetten.

NETWERKMANAGEMENTSTRATEGIEËN

Klijn & Koppejan (2000) onderscheiden twee typen netwerkmanagementstrategieën: procesmanagement en netwerkconstitutie. Procesmanagementstrategieën zijn gericht op het verbeteren van de interactie tussen actoren door de verschillende percepties en belangen te verenigen. Bij netwerkconstitutie ligt de focus op het aanbrengen van institutionele veranderingen in een netwerk. De machtsbalans (ofwel de onderlinge positie van actoren) wijzigt door nieuwe actoren toe te voegen en de interactie wordt bevorderd door het veranderen van de regels van het netwerk. Daarnaast wijzen Klijn en Koppejan op de verschillende rollen die een gemeente in een netwerk kan innemen. Hierbij geven zij aan dat het niet raadzaam is dat een gemeente switcht tussen deze rollen, omdat dat tot onbegrip vanuit en conflict in het netwerk kan leiden. Op basis van het bovenstaande kan worden geconstateerd dat de focus in de Internationale Zone in eerste instantie ligt op het selecteren en uitnodigen van de juiste actoren om deel te nemen aan het netwerk en het convergeren van hun belangen: het procesmanagement.

4.2 IMPLEMENTATIE VAN HET PROCESMANAGEMENT IN DEN HAAG

DE ROL VAN DE GEMEENTE

De meeste geschikte rol van de gemeente Den Haag binnen de netwerkorganisatie is die van initiator van het netwerk: 'iemand moet eraan trekken'. Het belang van de Internationale Zone en de urgentie (zie hoofdstuk 2) rechtvaardigen deze actieve rol. De invulling van deze rol is gelijk aan de rol die de stad Genève inneemt in het netwerk. Ook zij is initiator en regisseur van (spil in) het netwerk.

SELECTIE VAN PARTIJEN

Bij een rol als procesmanager in een netwerk hoort het selecteren van partijen en het bij elkaar brengen daarvan rondom een bepaalde (deel) kwestie. De netwerkstructuur die in rapportage 2 is voorgesteld, met een eigen netwerk voor verschillende 'kwesties' of opgaven, gaat al uit van dit principe. Het in hoofdstuk 3 beschreven structuurvisieproces kan helpen om (mogelijk nieuwe) betrokken partijen te identificeren.

DE NETWERKORGANISATIE VOOR DE INTERNATIONALE ZONE DEN HAAG (rapportage 2)

1. HET NETWERK VOOR SAMENWERKING TUSSEN SCHAALNIVEAUS (VERTICALE INTEGRATIE)

Richt zich op het afstemmen van alle beleidsmatige en financiële aspecten van Den Haag tussen de verschillende betrokken overheids-lagen, met als doel om Den Haag als internationale stad te laten functioneren.

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

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.

3. HET NETWERK VOOR BOUWEN EN PROGRAMMERING

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 ten behoeve van 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 Metropoolregio en dat deze ruimte van de juiste kwaliteit is.

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

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.

5. HET NETWERK MET ANDERE INTERNATIONALE STEDEN IN EUROPA (INTERNATIONALE INTEGRATIE)

Netwerk met 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.

Voor elk van de netwerken dient een uitwerking te worden gemaakt, waarbij elke organisatie in het netwerk wordt vertegenwoordigd door één persoon ('namen en rugnummers'). Figuur 12 geeft een voorbeelduitwerking van het netwerk voor samenwerking in de interne organisatie (netwerk 2).

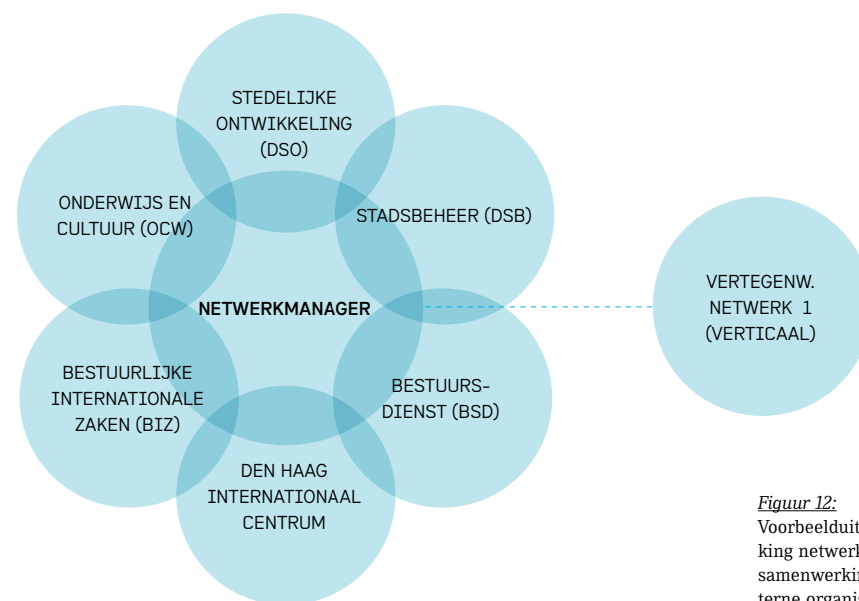
BEPALEN VAN DE AGENDA

Een belangrijk aspect van het netwerkmanagement is de wijze waarop de agenda wordt bepaald. Het doel is voldoende belangstelling bij de partijen in het netwerk te organiseren. Hierbij is het van belang dat de gemeente als trekker van het netwerk niet stuurt op de inhoudelijke doelen, maar voldoende ruimte aan partijen biedt om zelf de inhoudelijke doelen te bepalen. Het opstellen van de structuurvisie kan worden

gezien als een hefboom. Ook bijeenkomsten die momenteel in Den Haag worden georganiseerd rondom het veiligheidsthema kunnen worden gezien als aanleiding om partijen te binden. Zo heeft Genève partijen kunnen binden door in te zetten op het economisch belang van de internationale stad. Het benadrukken van de kracht en noodzaak van de internationale stad en het versterken hiervan in de internationale context is door meerdere belanghebbende partijen als gedeeld belang onderschreven.

RANDVOORWAARDEN VOOR FUNCTIONEREN VAN HET NETWERK

De netwerkmanager dient zorg te dragen voor de juiste randvoorwaarden zodat het netwerk kan functioneren. Zo kiest Genève voor een kleine, maar slagvaardige (kern)organisatie, die dagelijks bereikbaar is voor vragen die te maken hebben met de internationale stad. Daarnaast is de kernorganisatie belast met het 'regisseren' van de verschillende netwerken en het verbinden van partijen.



Figuur 12:
Voorbeelduitwerking netwerk voor samenwerking interne organisatie

DE NETWERKMANAGER

Netwerkmanagement is niet gemakkelijk. Het vereist kennis van partijen die ertoe doen en goede vaardigheden zoals onderhandelen. De netwerkmanager in de Internationale Zone moet kunnen verknopen en verbinden. Ook moet hij zich realiseren dat hij niet de centrale spil is, maar een actor die zich bevindt temidden van andere actoren, die hij kan stimuleren. Klijn & Koppejan wijzen ook op het belang van relatie-beheer met de achterbannen van de deelnemende partijen. De netwerkmanager in Den Haag heeft daarnaast de belangrijke taak om voor democratische legitimatie te zorgen binnen zijn eigen organisatie. Politiek en bestuur moeten blijvend worden aangehaakt, mede gezien het gevoelige karakter van de Internationale Zone. De tijdsbelasting dient niet te worden onderschat: in Genève is sprake van een fulltimebaan.

DEELNEMERS IN HET NETWERK

De deelnemers in het netwerk moeten zich realiseren dat dit geen vrijblijvende positie is. Het is van belang dat de betrokken actoren zich bewust zijn van de wederzijdse afhankelijkheid: zonder wederzijdse afhankelijkheid geen netwerk. Ook moeten ze openstaan voor de percepties van andere partijen, bereid zijn om in pakketten van doelstellingen en middelen te denken, hun (unieke) middelen beschikbaar willen stellen, zich bewust zijn van de urgentie van de samenwerking en vooral: vertrouwen hebben in elkaar. Het is een belangrijke taak van de netwerkmanager om deze aspecten te 'regelen' en te 'garanderen' bij de

SAMENSTELLING VAN HET NETWERK.

In de gesprekken met sleutelpersonen is wel eens de kritiek geuit dat Den Haag nog altijd en in te hoge mate een regentstad is. Dit zou betekenen dat prominente beleidsmakers teveel solitair bepalen wat er gebeurt. Vanuit een netwerkbenadering zou het strategisch kunnen zijn deze beleidsmakers juist in te zetten, om zo de krachten in een gelijke en gewenste richting om te buigen. Binnen ieder netwerk kan het dus helpen een 'boegbeeld' te laten figureren: een prominente persoon, een opdrachtgever van statuur, die zijn sporen heeft verdiend op het politiek-bestuurlijke en/of inhoudelijke vlak waar dat netwerk zich mee bezig houdt. Deze prominent is bereid zijn/haar naam te verbinden aan de Internationale Zone en het betreffende netwerk en draagt de kernboodschappen uit naar de buitenwereld.

VERBINDING

Zowel binnen als tussen de netwerken is het leggen van verbindingen een belangrijke en misschien wel de grootste opgave. Hier rust een taak voor zowel de netwerkmanagers als voor de prominente 'boegbeelden'. Indien er niet in wordt geslaagd dergelijke verbindingen tot stand te brengen, dreigen initiatieven te verzanden en contra-effectief te werken. Uit gesprekken met deskundigen is gebleken dat dit een van de barrières is waarmee de gemeente Den Haag en het politiek klimaat kampen. Zowel ambtelijk als politiek zou nu en dan sprake zijn van verkokering en sub-belangen, waardoor plannen niet tot uitvoering komen. Het leggen van de zo belangrijke verbindingen zal synergie en voortgang kunnen meebrengen.

4.3 ONTWIKKEL- EN BEHEERMODELLEN WORLD FORUM-PARK EN WORLD FORUMGEBIED – DE TRUST

ROL VAN DE BEHEERMODELLEN

Bij het nadenken over de vorm en inrichting van beheermodellen is in rapportage 2 'Strategische planvorming' een aantal concrete suggesties gedaan voor het World Forumgebied en het World Forumpark (paragraaf 5.3 en bijlage 5). De nadere uitwerking en de implementatie van deze beheermodellen moet steeds plaatsvinden vanuit de inhoudelijke doelstellingen en strategie voor de Internationale Zone. Door de beheermodellen als strategisch sturingsinstrument te beschouwen, kan worden geborgd dat ze een bijdrage leveren aan de Internationale Zone en geen doel op zichzelf worden. Daarom dienen de beheermodellen onder de directe invloed van de netwerkmanager te worden gebracht. Ook voor parken geldt dat deze niet worden gerealiseerd zonder een opdrachtgever van statuur. De opdrachtgever moet over voldoende middelen beschikken, of deze kunnen genereren. In deze tijd is het voor politici lastig om kostbare investeringen te verantwoorden. Er zou een persoon moeten zijn met de autoriteit om de investeringen af te dwingen. Deze rol lijkt met name weggelegd voor de netwerkmanager, die naast het vermogen om middelen te genereren, ook een strategische waarde heeft voor de Internationale Zone.

PARKMANAGEMENT EN DE NATIONAL TRUST

Het voorgestelde parkmanagement voor het World Forumpark en de andere deelgebieden zal zijn uitwerking krijgen via het netwerkmanagement, zoals dat in paragraaf 4.2 is uitgewerkt. Voor wat betreft het ontwikkelings- en beheermodel voor het World Forumpark en de verbindingen tussen de deelgebieden worden de suggesties Gebiedscoalitie en de Nieuwe Heerlijkheid zoals die zijn gedaan in rapportage 2 verenigd in één model. Er wordt één ontwikkeling- en beheerorganisatie in het leven geroepen die de integraliteit en identiteit bewaakt. Om de effectiviteit van deze organisatie zo groot mogelijk te maken, kan deze worden ingericht naar voorbeeld van de National Trust in Groot-Brittannië (www.nationaltrust.org.uk).

Deze landelijk opererende organisatie is met een groot aantal leden en bijbehorende financiële slagkracht een factor van formaat in de wereld van natuur en landschap. De National Trust laat zien dat het in staat is om donateurs- en ledeninkomsten, fondsen, subsidies, publieksbestedingen en andere zakelijke inkomsten te bundelen om echte slagkracht te kunnen maken. De National Trust heeft natuur- en cultuurbehoud hoog in het vaandel staan, maar haar kracht ontleent de organisatie vooral aan het centraal stellen van publiek en beleving.

De voorgestelde Trust kijkt vanaf zijn oprichting met de ogen van het publiek naar het World Forumpark en de verbindingen met de deelgebieden van de Internationale Zone. Die bezoeker ziet niet alleen paden en planten, maar een compleet netwerk van landschap en historische gebouwen (Zorgvliet, Vredespaleis), nieuwe gebouwen (internationale organisaties), attracties (Madurodam, Omniversum, horeca), gebiedshistorie (Belvedere) oude en nieuwe natuur (duin- en parklandschap). Als voorbeeld kan de Holland Route (www.hollandroute.com) dienen, die de elementen landschap, erfgoed en toerisme combineert. Juist het totaalplaatje, de samenhang, spreekt burgers en bedrijven aan omdat het dicht bij hun eigen beleving staat. In marketingtermen maakt dat het bereik en daarmee de verdienmogelijkheden vele malen groter.

INRICHTING VAN ONTWIKKELINGS- EN BEHEERSORGANISATIE

Vertrekpunt is dat gecoördineerde investering in ontwikkeling en beheer van het World Forumpark en de (verbindingen tussen de) deelgebieden in het directe belang is van een groot aantal partijen, zowel particulier, privaat als publiek, op verschillende schaalniveaus. Deze partijen worden in staat gesteld om een bijdrage te leveren, met welke middelen dan ook. Dat kunnen financiële middelen zijn, maar bijvoorbeeld ook fysieke bijdragen of vrijwilligerswerk door particulieren of bedrijven. De directe en indirecte effecten (baten) van de investeringen (kosten) worden gemonitord en teruggekoppeld, om de effectiviteit en efficiëntie van de investeringen voortdurend te kunnen verantwoorden. De ontwikkelings- en beheerorganisatie heeft naast ontwikkel- en beheertaken ook bepaalde exploitatierechten. De financiële revenuen die ontstaan dienen weer als investeringen aangewend te worden, als een revolving fund.

Om een brede financiering en draagvlak mogelijk te maken dient een geschikte non-profit organisatievorm te worden opgericht. De geldelijke inkomsten van de organisatie kunnen bestaan uit geormerkte publieke budgetten, subsidies, entree- en parkeergelden, sponsoring, donaties, giften en legaten. Ook kan financiering plaatsvinden door middel van de uitgifte van aandelen en obligaties, zowel aan particulieren als private partijen. Daarnaast zijn indirecte inkomsten mogelijk, bijvoorbeeld het exploitatieresultaat van voorzieningen, zoals attracties op gebied van cultuur, horeca, etc.

CITY MARKE TING EN COMMUNI CATIE PLAN

HOOFDSTUK 5

48

[citymarketing en communicatieplan](#)

— STAP 4 —

VERANDERINGSMODEL:

**COMMUNICEER DE VISIE EN STRATEGIE
OM DRAAGVLAK EN BETROKKENHEID
TE CREËREN**

*Zorg dat zoveel mogelijk anderen de visie en
strategie begrijpen en accepteren.*

— STAP 5 —

VERANDERINGSMODEL:

**MAAK HET ANDEREN MOGELIJK OM TE
HANDELEN CONFORM DE VISIE**

*Zorg dat zoveel mogelijk anderen de visie en
strategie begrijpen en accepteren..*

FOTO: FLICKR HAAGS UITBURO

5.1 CITYMARKETING: STRATEGIE EN KERNWAARDEN

In de tweede rapportage van dit onderzoek is uiteengezet wat de strategische functie is van citymarketing en welke aspecten hierbinnen te onderscheiden zijn. Het communiceren van de visie en strategie is een belangrijk onderdeel van citymarketing. Het gaat daarbij om onderscheidende identiteit en imago. Citymarketing neemt de kernwaarden van een gebied als vertrekpunt. Weliswaar zijn deze kernwaarden universeel, de behoeften van doelgroepen verschillen en richten zich op verschillende aspecten van die kernwaarden. Een doordachte citymarketingstrategie neemt niet het product zelf maar de betrokken partijen en hun behoeften als uitgangspunt (Braun, 2008). In bijlage 6 van rapportage 2 is in lijn met deze gedachte een overzicht van doelgroepen, de kernwaarden van het gebied en de belangen per doelgroep opgenomen. Deze analyse kan dienen als vertrekpunt van een marketingcommunicatieplan.

In het onderstaande komen achtereenvolgens strategische citymarketing, ook wel citybranding (Braun, 2011) en vervolgens de meer operationele gebiedsmarketing en omgevingscommunicatie aan bod.

5.2 STRATEGISCHE CITYMARKETING IN DE INTERNATIONALE ZONE

Strategische citymarketing voor de Internationale Zone kan als volgt worden omschreven:

“Het bevorderen van bekendheid, betrokkenheid en trots met betrekking tot (de gebiedsontwikkeling van) de Internationale Zone Den Haag onder alle betrokken stake- en shareholders op uiteenlopende schaalniveaus.” Bij citymarketing op dit niveau gaat het om meer dan het afzetten van een product, omdat het is gericht op een brede groep stakeholders: de netwerken die zijn onderscheiden in paragraaf 4.2, maar ook de inwoners van Den Haag. Om met Braun (2011) te spreken gaat het in essentie om een politiek proces, het inbedden in de ‘urban governance’. De strategische keuzen beïnvloeden de besluitvorming en ook de bredere ondersteuning van de citymarketing. Probleem daarbij is dat de groep van stakeholders niet eenduidig te plannen is en er vaak geen sprake is van politieke eenheid. Braun benadrukt dan ook dat het van groot belang is citymarketing in te bedden in de ambtelijke en bestuurlijke context. Maar het gaat verder dan dat: de inbedding in de stedelijke governance

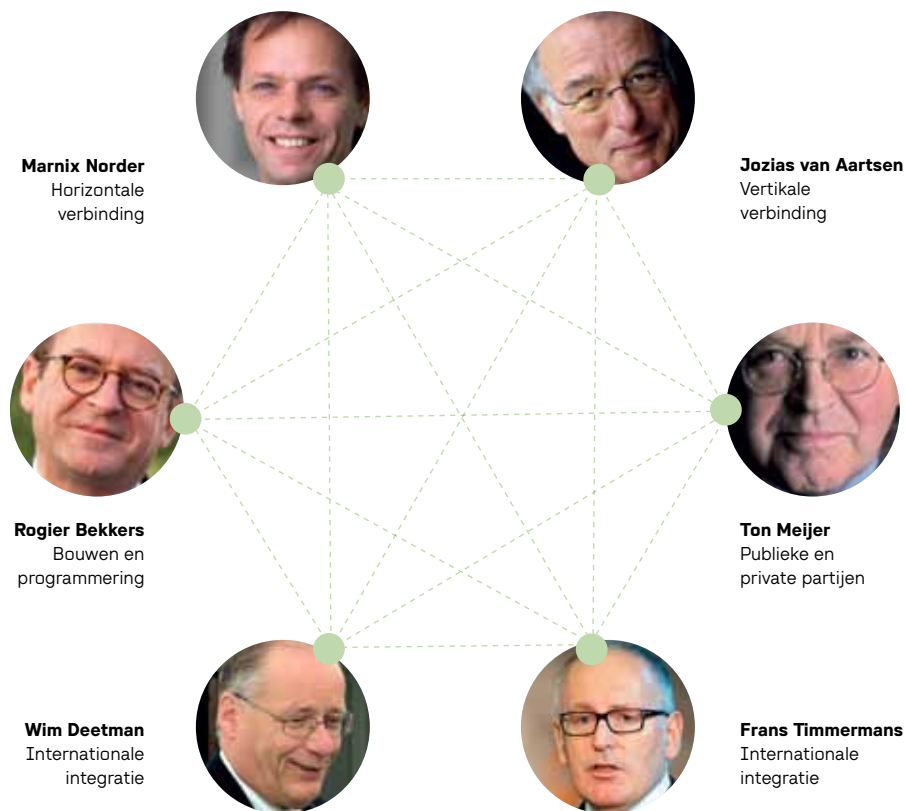
veronderstelt een breed spectrum van mechanismen en collectieve actie. Braun (2011) onderscheidt een aantal belangrijke randvoorwaarden voor strategische citymarketing:

1. een gedeelde meerderheid over de betekenis van citymarketing onder leiders en stakeholders;
2. de doelen van strategische citymarketing worden onderdeel van politieke prioriteiten en programma's. Belangrijke randvoorwaarde is dat er wordt vertrokken vanuit een gedeelde strategische visie;
3. een duidelijk gedefinieerde politieke verantwoordelijkheid bij hooggeplaatste personen zoals een burgemeester of wethouder bevordert de implementatie;
4. een adequaat stakeholdermanagement is essentieel.

Het bovenstaande blijkt in grote mate overeen te komen met het in paragraaf 4.2 omschreven netwerkmanagement. Strategische citymarketing is nauw verweven met het procesmanagement, waarlangs de beschreven netwerken tot stand komen. De verantwoordelijkheid ligt primair bij de netwerkmanager. Naarmate de netwerken een meer solide vorm krijgen en ook platforms voor besluitvorming worden, wordt die verantwoordelijkheid verbreed naar de andere stakeholders. Ook worden verbindingen gelegd binnen en tussen netwerken.

Voor ieder netwerk is een prominente persoon als politiek verantwoordelijke aan te wijzen. Daarmee kan de politieke verantwoordelijkheid voor citymarketing worden verbreed en ligt die niet meer alleen bij bijvoorbeeld de burgemeester van Den Haag, maar ook bij bijvoorbeeld de minister van buitenlandse zaken als lid van het netwerk voor samenwerking tussen schaalniveaus, of bij de ambassadeurs van buitenlandse Europese steden als deelnemers in het netwerk van internationale steden.

Ook is binnen een netwerk een gezamenlijke marketinginspanning goed denkbaar, bijvoorbeeld binnen het netwerk met private profit of non-profitorganisaties. In paragraaf 4.3 wordt de Trust voor het World Forumpark genoemd, een ontwikkel- en beheerplatform waarin overheid, private en maatschappelijke instanties samenwerken en gezamenlijk gebiedsmarketing bedrijven en de bundeling van deskundigheid



Figuur 13: voorbeeld van stakeholders per netwerk die de strategische visie ondersteunen

en middelen de kracht is achter het netwerk. Alle deelnemers in de onderscheiden netwerken zijn daarmee potentiële dragers van de strategische visie, ondersteunen de kernwaarden en kunnen uiting geven aan de boodschap over de Internationale Zone. Zij doen dit met behulp van diverse middelen die ter beschikking staan in wat de operationele gebiedscommunicatie wordt genoemd.

Niet in de laatste plaats is het betrekken van bewoners en internationals bij de uitingen van citymarketing van belang. Maar het gaat verder dan dat; het betrekken van burgers in participatieprocessen en besluitvorming is een essentieel onderdeel van citymarketing. De volgende paragraaf gaat hier nader op in.

5.3 OPERATIONALISATIE GEBIEDSCOMMUNICATIE

Om te komen tot boodschappen en de in te zetten middelen waarmee deze boodschappen worden geuit moet de gebiedscommunicatie worden geoperationaliseerd. Aarts (2011) onderscheidt een aantal stappen in gebiedscommunicatie die ook voor de Internationale Zone van toepassing zijn, waaronder marketingcommunicatie, operationalisatie naar deelprojecten en omgevingscommunicatie. Voor de diverse aspecten van operationele gebiedscommunicatie kan een marketingmanager worden aangesteld, die verantwoordelijk is voor de centrale regie en houder is van het citymarketingbudget. De marketingmanager onderhoudt nauw contact met de netwerkmanager en stuurt op deelprojecten communicatiemedewerkers aan.

MARKETINGCOMMUNICATIE

Hierbij gaat het om de promotie van de identiteit en het imago van de Internationale Zone, ondersteund met concrete middelen. De ontvangers van de communicatie-uitingen vormen een breed spectrum van doelgroepen. Per doelgroep kunnen subbrands worden onderscheiden, aansluitend op de onderscheiden behoeften/belangen. Er worden diverse middelen ingezet om de marketingcommunicatie vorm te geven, zoals internet, flyers, kranten en promotiefilms. Speciale aandacht verdient de inzet van sociale media. Kanalen als (interactieve) internetsites, facebook en twitter kunnen verschillende doelen dienen.



Figuur 14: Bron: R. den Burger (2012)

Binnen de diverse vormen van inzet van sociale media passen ook nieuwe mediatechnieken, zoals weblog, podcast, virtual worlds, wiki's (Hoppenbrouwers, 2012).

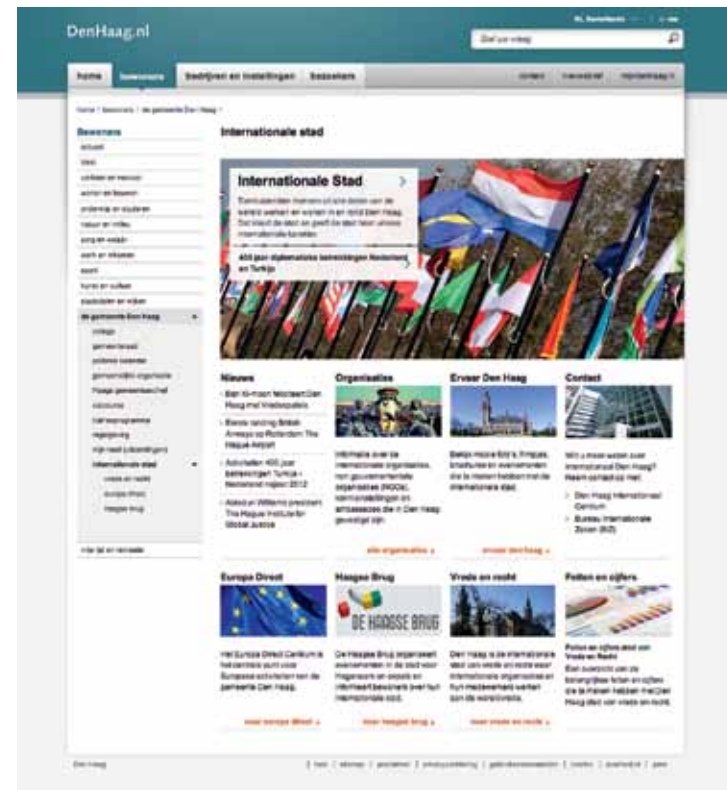
Zo heeft de gemeente Amsterdam in het kader van de Structuurvisie Amsterdam 2040 een internetcampagne gevoerd om aan de hand van gestructureerde vragen en stellingen meningen en ideeën te genereren over de toekomst van Amsterdam. Ook in de Internationale Zone kan internet op een vrij eenvoudige wijze worden ingezet om belanghebbenden te vragen naar hun ideeën en ambities voor het World Forumgebied en het World Forumpark. Daarmee is het een geschikt medium om in contact te komen met mogelijk interessante partijen die kunnen bijdragen aan de realisatie.

Een van de onderdelen van het open planproces bij de totstandkoming van de Structuurvisie Amsterdam 2040 is de internetcampagne 'binnen30minuten'. Via de website www.binnen30minuten.nl konden Amsterdammers in 2009 in drie verschillende ronden hun ideeën en wensen over de toekomst van Amsterdam kenbaar maken als input voor de Structuurvisie. In drie ronden is aan bewoners van de stad gevraagd om mee te denken. In de eerste ronde is gevraagd naar de wensen van bewoners voor de toekomst. In de tweede ronde kon men aangeven welke plek in de stad beter kon. In de derde ronde is gevraagd om een mening te geven over een aantal concrete voorstellen. Door de internetcampagne is maximaal gebruik gemaakt van kennis, inzichten, verlangens, dromen en ervaringen van duizenden betrokken Amsterdammers. (bron: www.amsterdam.nl)

Een voorbeeld van een nieuwe uiting van marketingcommunicatie is het onlangs aangepaste officiële stadswapen van de stad Den Haag, waaraan de spreuk 'Vrede en Recht' is toegevoegd. Het vormt een herkenbaar icoon van de gemeente Den Haag als internationale stad van Vrede en Recht, gericht op zowel lokale als bovenlokale en internationale



Figuur 15: Nieuw wapen gemeente Den Haag met tekst 'Vrede en Recht'



Figuur 16: www.denhaag.nl, pagina over de Internationale Stad

doelgroepen (hoewel in het laatste geval de tekst 'Peace and Justice' doeltreffender zou zijn).

Een ander voorbeeld is de website van de gemeente Den Haag, waar Den Haag als internationale stad een prominente plek heeft gekregen: www.denhaag.nl/home/bewoners/de-gemeente-Den-Haag/internationale-stad.htm.

Ook in Genève wordt gebruik gemaakt van een website, die overzichtelijk, informatief en gebruiksvriendelijk is. De website is naar zeggen van de netwerkmanager met eenvoudige middelen opgezet en verre van volmaakt. Maar de kracht ligt erin dat deze voortdurend actueel wordt gehouden en dat het belang van de aanwezigheid van internationale organisaties voor de stad wordt benadrukt. Doorverwijzing naar relevante andere websites is eenvoudig en internationale organisaties leveren zelf hun bijdragen. Met andere woorden: de website is een reflectie van de achterliggende netwerkorganisatie.

Braun (2011) wijst erop dat de communicatie oprecht en geloofwaardig moet zijn om doel te treffen. Ongeloofwaardige gebiedscommunicatie is eerder schadelijk dan dat het bijdraagt aan de boodschap. Van belang bij het gebruik van communicatiemiddelen is ook het toepassen van een consistente huisstijl, gebaseerd op de kernwaarden.

OPERATIONALISATIE NAAR DEELPROJECTEN

Wanneer verschillende deelprojecten worden opgestart is het van belang dat de marketingcommunicatie vanuit een centraal regiepunt wordt opgestart, zodat de verbondenheid met visie en kernwaarden, evenals de consistentie in de diverse uitingen zoveel mogelijk worden gegarandeerd. Voor het World Forumpark is ter illustratie een dergelijke uitwerking gemaakt. Om te beginnen wordt een vertaling gemaakt naar de subbrands voor de Internationale Zone per doelgroep. Een aanzet tot die vertaling is te vinden in de tabel in bijlage 2. Om tot een communicatieplan te komen vindt vervolgens per deelproject planmatige

uitvoering van de gebiedscommunicatie plaats volgens een 10-stappenplan (Hoppenbrouwers, 2012). Aan de hand van het World Forumpark is in een dergelijk 10-stappenplan inzichtelijk gemaakt hoe marketing- en omgevingscommunicatie kan worden geoperationaliseerd. De 10 punten worden in een kort bestek aangeduid in bijlage 3.

OMGEVINGSCOMMUNICATIE

Dit is de communicatie rondom concrete uitvoeringsprojecten, gericht op lokaal aanwezige belanghebbenden en omwonenden. Zorgvuldige communicatie bij de voorbereiding en uitvoering van zowel bouwprojecten als ingrepen in de openbare ruimte, is van belang voor de opbouw en het behoud van het imago van Den Haag Internationale Stad van Vrede en Recht. Het gaat niet alleen om het verstrekken van informatie, maar ook om participatie en draagvlak.

BOLD STEPS

HOOFDSTUK 6

58

[bold steps](#)

— STAP 6 —

VERANDERINGSMODEL:

GENEREER KORTE TERMIJN SUCCESSEN

Creëer zo snel mogelijk een aantal zichtbare, overtuigende successen.

MET GELD VAN DE DEELGEMEENTE BESCHILDERDE BEELDEND KUNSTENAAR FLORENTIJN HOFMAN IN HET NAJAAR VAN 2004 DE GEVEL VAN EEN RIJ SLOOPPANDEN OP DE BEUKELSDIJK IN ROTTERDAM MET 700 LITER BLAUWE VERF. HET BLOK VERANDERDE IN HET MEEST GEFOTOGRAFEERDE HUIZENBLOK IN DE STAD. INMIDDELS IS HET BLOK GESLOOPT EN ZIJN ER KOOPAPPARTEMENTEN GEBOUWD.

FOTO: FLICKR ROEL WIJNANTS

6.1 WAAROM BOLD STEPS?

In het veranderingsmodel van Kotter dragen korte termijn successen bij aan de zichtbaarheid en overtuigingskracht van de visie en strategie. Bold step-projecten zouden hieraan kunnen bijdragen, als onderdeel van een totaalvisie. Het nut en de noodzaak van de bold steps is onderbouwd in het hoofdstuk over urgentie. Het ene doel is de juiste actoren en netwerken bijeen te brengen en op korte termijn successen te boeken door samen op te trekken bij concrete problemen en kansen. Het andere doel is om urgentie te creëren en die concrete problemen en kansen per arena met elkaar te verbinden. Daarmee wordt de transitie van de gehele Internationale Zone voorzien van voldoende 'ontwikkelingsruimte'. Het ligt voor de hand om bold steps te organiseren rondom locaties, thema's, actoren, en posities in actornetwerken. Locaties en problematieken sorteren de betrokken actoren die een bepaalde positie hebben in actornetwerken. De kunst is om de juiste samenstelling van actoren te bewerkstelligen, die op de lange duur betrokken blijven bij toekomstige ontwikkelingen. Zo ontstaat de juiste mix van het in kaart gebrachte actornetwerk. Op deze wijze kan worden gestuurd in de start van ontwikkelingen met een lange termijn-effect.

De voorgestelde bold steps zijn slechts een indicatie. Natuurlijk zijn er meer mogelijkheden en kansen die zich gedurende de rit zullen voordoen, waardoor een model van organische groei met variatie en selectie tot de mogelijkheden gaat behoren.

6.2 LOCATIE WORLD FORUMPARK

Deze locatie is van groot belang voor de Internationale Zone en een bold step ligt daarom op deze plaats voor de hand. Enerzijds lijkt er geen urgent probleem te zijn voor individuele stakeholders, anderzijds is er een kans om het gebied, en daarmee het kerngebied van de Internationale Zone, een flinke kwaliteitsslag mee te geven. Deze kwaliteitsslag is nodig om de stad van Vrede en Recht internationaal op de kaart te zetten. Voor dit deel van de Internationale Zone is in termen van Pelders een 'lack of urgency'. Om te komen tot een 'sense of urgency' moet er inhoud worden gecreëerd, moet de communicatie informatief worden en het proces geënt zijn op kansenmanagement.

Voor het creëren van inhoud voor de discussie start de bold step voor 'strategic placemaking' door een ideeënprijsvraag uit te schrijven voor

het World Forumpark, met daaraan gekoppeld de eerste uitvoering van een kernplek. Hierover is het nodige uiteengezet in paragraaf 3.3. Van belang is een eventuele prijsvraag goed af te stemmen met, of mogelijk in te bedden in, de activiteiten in het kader van de structuurvisie (paragraaf 3.2). Het doel van deze prijsvraag als bold step is enerzijds een ideeëngenerator te zijn. Anderzijds is het doel de discussie tussen stakeholders vlot te trekken. Dit geldt zowel voor het deelgebied als voor de stad als totaal. Concreet achterliggend doel is de kwaliteit van het park tot een internationaal toonaangevend ambitieniveau op te schroeven. Een eerste uitvoering van een kernplek maakt de intenties van Den Haag concreet en de plek toetreedbaar.

De referenties die aan deze prijsvraag ten grondslag liggen zijn beschreven in paragraaf 3.3, zoals het Parc de La Villette, Parc Rio en het Sonsbeekpark. Met deze bold step moet ook invulling worden gegeven aan de financieringsmogelijkheden. Ten eerste moet worden gekeken naar de middelen die de gemeente Den Haag zelf ter beschikking heeft. In bijlage 4 van rapportage 2 hebben wij een overzicht van investeringen opgenomen, dat uitging van de spreiding van het beschikbare budget van € 30 mln. In het overzicht was € 2 mln uitgetrokken voor een deel van het park, dat met een laag ambitieniveau zou worden ingericht. We zijn in dit stadium van ons onderzoek tot het inzicht gekomen dat een meer gebundelde inzet van middelen effectiever kan zijn en beter aansluit op de strategie. Terwijl in rapportage 2 voor de korte termijn € 7 mln was uitgetrokken voor een strategische verwerving, stellen we thans voor dit bedrag eveneens in te zetten voor de bold step in het World Forumpark. Samen met de al gereserveerde € 2 mln is dan een investering van € 9 mln mogelijk. Een hoog ambitieniveau kent een investeringsniveau van ca. € 220 per m² (referentie Parc Rio, Madrid) en zodoende kan ruim 4 ha worden ingericht volgens een hoog kwaliteitsniveau.

In de vervolgstappen na deze bold step zullen andere actoren moeten worden verbonden aan de financiering van het park. Ook moet freeriding worden uitgesloten. In paragraaf 4.3 is een aantal ontwikkel- en beheermodellen uitgewerkt met als referentie de National Trust. Het netwerkmanagement zal haar uiterste best moeten doen om het juiste niveau van opdrachtgeverschap te bereiken.

6.3 OVERIGE BOLD STEPS IN HET PARK

Om in een vroeg stadium het park meer op de kaart te zetten kan gebruik worden gemaakt van multifunctionele mobiele units (paviljoens), voordat wordt geïnvesteerd in vastgoed. Deze kunnen nu eens worden gebruikt als theater of expositieruimte, dan weer als horecagelegenheid of sportfaciliteit. Een multifunctionele unit biedt de mogelijkheid om aan verschillende culturele, sportieve en horeca-activiteiten huisvesting te bieden. Een neveneffect van dit concept is dat kruisbestuiving tussen de verschillende activiteiten plaatsvindt waardoor de locatie wordt versterkt door middel van placemaking.

6.4 LOCATIE WORLD FORUMGEBIED

De huidige ontwikkelaar wil de driehoekige toren herontwikkelen tot woningen. Dit project is in rapportage 2 vermeld; in het investeringsoverzicht in bijlage 4 is deze financieel neutraal opgenomen onder de noemer 'geen kosten gemeente'. De woonfunctie in de toren van Oud versterkt de sociale veiligheid in het gebied, omdat de omringende functies in het gebied kantoor- of bijeenkomstfuncties zijn. In samenhang met de driehoekige toren zou het Congrescentrum, dat door de zelfde architect J.P.Oud is vervaardigd, gemoderniseerd kunnen worden. Ook dit betreft in principe een investering door private partijen.

Kansrijk is de mogelijkheid voor een Medium Stay commuterhotel. In combinatie met bijvoorbeeld het Bel Air hotel kunnen diensten worden geleverd. Zo versterkt de huisvesting van de juiste doelgroep het draagvlak voor dit type voorzieningen en wordt een kwaliteitsslag gemaakt.

THEMA VEILIGHEID

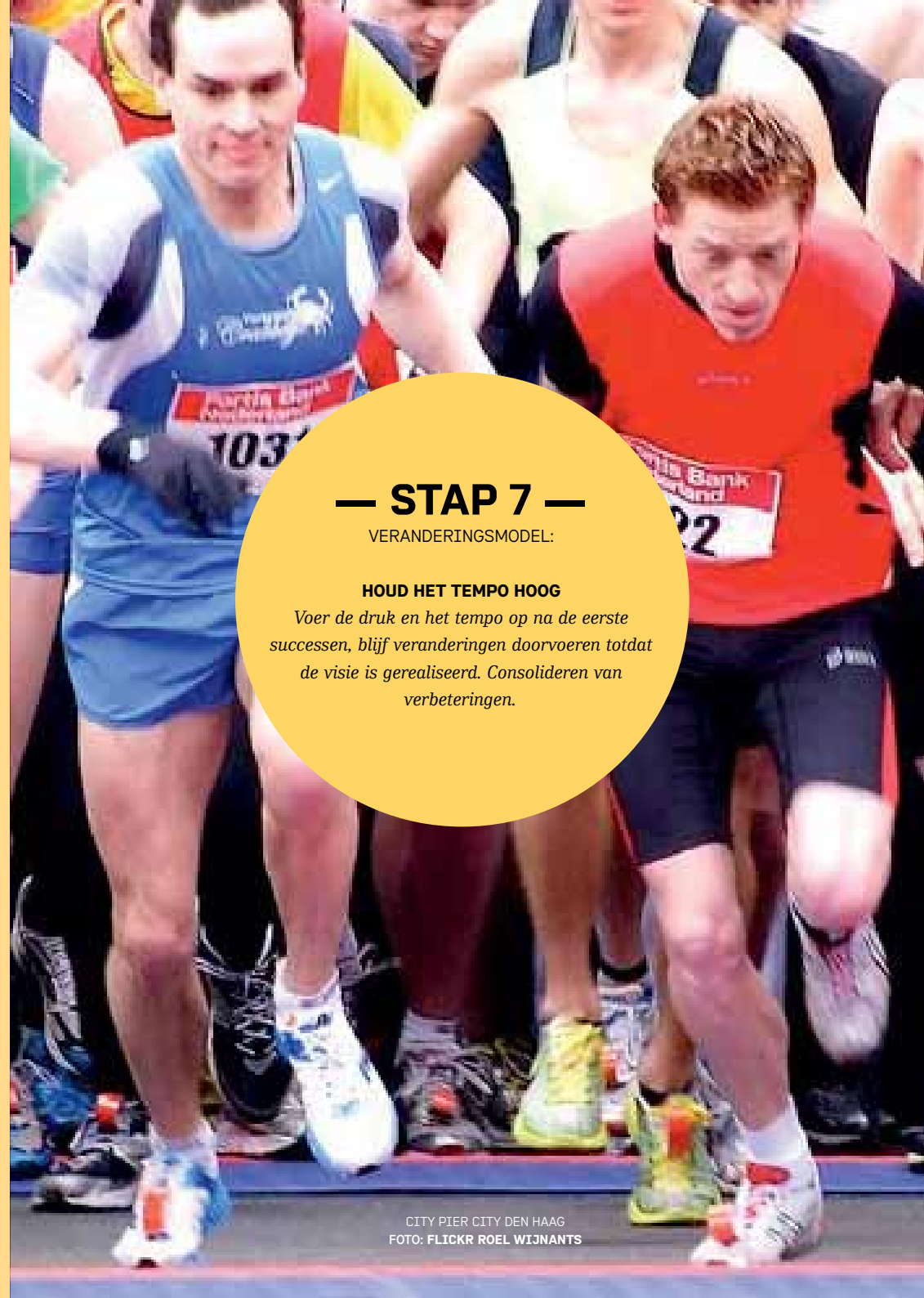
De veiligheid van het rode kerngebied kan anders worden georganiseerd. Met The Hague Security Delta wordt een bold step gezet, waardoor de veiligheid van het rode kerngebied op gebiedsniveau wordt geborgd, in plaats van op gebouwniveau. Eén doel van deze bold step is het samenbrengen van actoren in het gebied. Een ander doel is de verbetering van veiligheidsaspecten: betere veiligheid, betere uitstraling, de koppeling tussen openbare veiligheid en institutionele veiligheid. Er is in het investeringsoverzicht in bijlage 4 van rapportage 2 € 1 mln voor dit thema uitgetrokken.

6.5 THEMA LEEGKOMEND KANTOORVASTGOED

Een andere bold step kan zijn een leegstaand kantoorgebouw in het kerngebied strategisch te herprogrammeren ten behoeve van (kleinere) instanties van Vrede en Recht zoals NGO's. Rondom de kernzone van het World Forumgebied komen op korte termijn kantoren leeg te staan. De kantoren lenen zich niet direct voor hergebruik. Uit de rapportage van semester 2 blijkt dat er meer behoefte is aan bijeenkomstfuncties dan kantoorruimte. Door de bijeenkomstfunctie in of op het kantoorgebouw te realiseren, kan de kantoorfunctie weer aantrekkelijk worden. Door de kantoren geschikt te maken voor gebruikers gerelateerd aan de Internationale Zone, neemt de buzz toe. Het type voorzieningen dat noodzakelijk is voor een dergelijk gebied krijgt zo meer draagvlak. Als voorbeeld kan het leegstaande kantoorgebouw aan het Stadhoudersplantsoen dienen. Dit kantoor kan representatief zijn voor bijvoorbeeld de kantoren aan de President Kennedylaan. De belegger kan op deze wijze profiteren van de waardeontwikkeling in het ruimtelijk complex (Straaten, G. van 2008)

Ook in dit geval gaat het in de eerste plaats om investeringen door marktpartijen. De gemeente kan de investeringen stimuleren door bij te dragen in de inrichting van het openbaar gebied. Dit was in het investeringsoverzicht van rapportage 2 voorzien. Er is in het overzicht tweemaal een budget van € 0,5 mln gereserveerd, voor zowel de korte termijn (0 tot 5 jaar vanaf heden) als de middellange termijn (5 tot 15 jaar vanaf heden).

— EFFEC TIVI TEIT —



— STAP 7 —

VERANDERINGSMODEL:

HOUD HET TEMPO HOOG

Voer de druk en het tempo op na de eerste successen, blijf veranderingen doorvoeren totdat de visie is gerealiseerd. Consolideren van verbeteringen.

7.1 TEMPO HOOGHOUDEN EN BIJSTUREN

Bij het in gang zetten van bold steps is het van belang het tempo erin te houden en initiatieven niet te laten wegebben. Enerzijds gebeurt dit door successen te consolideren, anderzijds door te zorgen voor follow up. Verder is het van groot belang te bewaken of de bold steps het beoogde doel bereiken. Dit hoofdstuk gaat nader in op het belang van effectiviteitsmeting en de wijze waarop dit kan worden gedaan.

7.2 WAAROM EFFECTIVITEIT METEN?

Op basis van effectiviteitsmeting kan worden beoordeeld of de strategie moet worden bijgestuurd. Dit kan worden gedaan aan de hand van de doelen voor de Internationale Zone die in de tweede rapportage zijn geformuleerd. Deze doelen waren: het bieden van een vestigingsplek, het vasthouden en versterken van de quality of life, het versterken van de sociale binding van alle bevolkingsgroepen en het versterken van de identiteit en het imago van de Internationale Zone Den Haag. Er moet onderscheid worden gemaakt tussen effecten op korte en lange termijn. Sommige effecten zijn snel meetbaar en vormen korte golven. De metingen lenen zich goed voor het snel bijsturen in de strategie en de daaruit voortvloeiende bold steps. Andere effecten betreffen macro-grootheden en doen zich op lange termijn voor. De meting van dit type effecten hebben een meer evaluatief karakter. Overigens raken de korte golven van micro-effecten en de lange golven van macro-effecten elkaar en beïnvloeden ze elkaar wederzijds.

7.3 HET METEN VAN DE EFFECTIVITEIT VAN VESTIGING

Ten aanzien van de doelstelling een vestigingsplek te bieden zijn de verandering in het aantal internationale organisaties, de grootte en de huisvestigingsvraag belangrijke indicatoren. In onze tweede rapportage is hiervan een inschatting gemaakt. Momenteel maakt Den Haag nog niet gebruik van een adequaat systeem waar informatie voor internationale organisaties wordt geregistreerd. Een informatiesysteem over internationale organisaties waarin ook hun wensen ten aanzien van toekomstig ruimtegebruik staan geregistreerd kan helpen bij het verder inspelen op veranderingen. Dit systeem biedt ook de mogelijkheid om jaarlijks de ontwikkelingen te monitoren en kan een bijdrage leveren aan het uitvoeren van een minder frequent, grootschaliger lange termijnonderzoek naar de economische effecten van de Internationale Zone.

7.4 HET METEN VAN DE QUALITY OF LIFE

Het op korte termijn meten van de quality of life kan lokaal worden georganiseerd, door bijvoorbeeld enquetes en surveys via het internet. Door regelmatige herhaling kan informatie worden gegenereerd over de waardering van de stad, haar voorzieningen en de (voorgenomen) wijzigingen in dat voorzieningenpakket, onder zowel lokale bewoners als internationals.

MERCER QUALITY OF LIFE SURVEY

De Mercer Quality of Living Survey geeft een langetermijnindicatie van de verbetering van de quality of life. Het gaat daarbij om een internationale vergelijking. In deze Quality of Life Survey worden de lokale leefomstandigheden in 420 steden wereldwijd beoordeeld. De afgelopen jaren is Den Haag niet in de top 50 van de ranglijst te vinden geweest. Concurrent Genève stond in 2011 op nummer 8. Amsterdam is de enige Nederlandse stad die voorkomt in de top 50. De ambitie van Den Haag zou kunnen zijn om eveneens de top 50 te betreden.

De groepen indicatoren die in dit onderzoek worden meegenomen betreffen onder meer politieke en socio-culturele omstandigheden, economische omstandigheden, gezondheid en hygiëne en kwaliteit van het onderwijs. Het is duidelijk dat een groot deel van de factoren die de positie op de ranglijst bepalen buiten de invloedssfeer van de gebiedsontwikkeling Internationale Zone liggen. Het benadrukt wel dat het succes van de Internationale Zone samenhangt met de mate waarin Den Haag erin slaagt om op andere fronten van de stad verbeteringen door te voeren.

DE BETEKENIS VAN HET PARK ALS INDICATOR VOOR DE QUALITY OF LIFE

De transformatie van de Scheveningse Bosjes tot het World Forumpark kan worden opgevat als een speciaal onderdeel van de quality of life, namelijk het bieden van een hoogwaardige plek voor ontspanning en ontmoeting in de Internationale Zone. Bij het nemen van grote beslissingen over die transformatie is het aan te raden om inzichtelijk te maken welke voordelen deze heeft opgeleverd. Door WageningenUR is in 2007 onderzoek gedaan naar de recreatieve en economische betekenis van het Zuiderpark in Den Haag en het Nationaal Park de Hoge Veluwe (Goossen, 2007). Dit rapport beschrijft de indicatoren voor de recrea-

tieve en economische betekenis van parken. Enkele indicatoren zijn: gebruikswaarde, belevingswaarde, narratieve waarde, bestaanswaarde en economische waarde. In dit rapport komen methodes aan bod om deze indicatoren te kunnen meten. Deze methode kan worden toegepast vóórdat de ingrepen in de Scheveningse Bosjes plaatsvinden en een periode nadat het park (of een deel ervan) gereed is. Op die manier kan objectief worden gemeten in hoeverre de ingreep meerwaarde oplevert. Daarnaast is de Roots ranking zoals beschreven in paragraaf 3.3. een belangrijke indicator voor de kwaliteit en het functioneren van het World Forumpark.

7.5 HET METEN VAN DE SOCIALE BINDING VAN BEVOLKINGSGROEPEN

De sociale binding van alle bevolkingsgroepen, zowel de internationale werknemer als de lokale bevolking, is lastig in harde getallen uit te drukken. Meting van sociale binding kan plaatsvinden door bijvoorbeeld eens in de 2 jaar enquêtes te houden onder diverse bevolkingsgroepen. Het principe van de straatbarometer van Kees Fortuin (www.straatbarometer.nl) zou hierbij als inspiratiebron kunnen dienen. De straatbarometer is een internettool waarbij je op een snelle manier in een straat de stemming kunt peilen, je burens kunt leren kennen en gezamenlijk iets kunt ondernemen. Deze tool is gericht op bewoners in een straat, maar het principe kan eenvoudig worden omgezet naar een thermometer voor de Internationale Zone, waarbij naast bewoners ook internationale organisaties en andere belanghebbenden worden betrokken. De uitkomsten van deze meting kunnen als input dienen voor nieuwe acties of koerswijzigingen ten aanzien van de Internationale Zone.

7.6 HET METEN VAN IDENTITEIT EN IMAGO VAN DE INTERNATIONALE ZONE

In hoofdstuk 5 over citymarketing zijn de identiteit en het imago aan bod gekomen. Tevens zijn de doelstellingen ten aanzien van citymarketing omschreven in deel 2 van ons onderzoek. Er zijn in de literatuur diverse methoden te vinden voor het meten van de identiteit (intern) en het imago (extern) van bedrijven en/of merken. Deze methoden hebben gemeen dat er aan een panel gevraagd wordt wat ze van de identiteit en het imago vinden. De manier waarop dat plaatsvindt en hoe de resultaten worden geïnterpreteerd verschillen.

De effectiviteit van de citymarketingstrategie en de netwerkorganisatie kunnen worden gemeten door enquêtes te houden onder de Haagse bewoners en de actoren in de Internationale Zone. Daarnaast zijn bezoekersaantallen en de activiteit op internet (bijvoorbeeld Den Haag International site en twitter) indicatoren die de populariteit en het imago van de Internationale Zone weerspiegelen.

7.7 MONITORING EN BIJSTURING

De gegevens die uit de verschillende metingen van de doelstellingen naar voren komen worden op gezette momenten gemeten en naast elkaar gelegd in een voortgangsrapportage. Dit is een document dat alle noodzakelijke sturingsinformatie in de Internationale Zone bij elkaar brengt en de netwerkmanager inzicht geeft in de stand van zaken. Vooralsnog denken wij dat een jaarlijkse evaluatie van deze punten van belang is om de voortgang te monitoren en mogelijk bij te sturen.

WAT HOUDT DE BIJSTURING IN?

Over de wijze van bijsturing naar aanleiding van de verschillende metingen is vooraf weinig te zeggen. Een en ander is volledig afhankelijk van de daadwerkelijke resultaten. Positieve resultaten kunnen leiden tot een versnelling in de Internationale Zone, tegenvallende resultaten tot een verhoogde aandacht voor het onderdeel, aanpassing van de strategie of bijstelling van de ambities

— CON CLU SIES —

— STAP 8 —

VERANDERINGSMODEL:

CREËER EEN NIEUWE CULTUUR

Houd vast aan de nieuwe werkwijzen en zorg dat deze resultaten opleveren, totdat ze sterk genoeg zijn om oude tradities te vervangen.



In het veranderingsmodel van Kotter bestaat de laatste en ultieme stap uit het bestendigen van de veranderingen en het definitief afscheid nemen van oude patronen en tradities. De organisatorische vernieuwing is voortgekomen uit de acties die gedurende het traject zijn genomen. Deze acties hebben nieuwe werkwijzen opgeleverd, die nu als het ware 'ingeregeld' moeten worden.

Het is de mening van onze projectgroep dat dit ook voor de gemeente Den Haag van toepassing is. In de voorgaande rapportages en ook in deze rapportage hebben wij een breed palet aan voorstellen gedaan. Het ging onder andere om het creëren van urgentie, het formuleren van een visie en strategie, het bouwen van netwerken, het ondernemen van enkele 'bold steps' en het in gang zetten van communicatie. De aanpak van de Internationale Zone is niet te vatten in alleen ruimtelijke, organisatorische, culturele of mentale ingrepen. Wil Den Haag erin slagen om daadwerkelijk de Internationale Zone op de kaart te zetten met versterking van de consistentie van de eigen stad, dan ligt het antwoord in het totale pakket aan maatregelen en ingrepen in hun onderlinge samenhang.

De opgave voor deze laatste fase van het onderzoek lag in de eerste plaats in de operationalisatie, het concreet maken van ingrepen, inclusief financiële paragraaf en benodigd instrumentarium. Waar dat nodig en opportuun was hebben wij die operationalisatieslag gemaakt, deels al in rapportage 2. Het is echter onze overtuiging dat de werkelijke opgave hier niet ligt, omdat Den Haag nog niet klaar is om daadkrachtig sturing te geven aan de Internationale Zone. Het feit dat de Nota van Uitgangspunten uit 2009 tot op heden geen follow up heeft gekregen is wat dat betreft veelzeggend. De werkelijke uitdaging voor de gemeente Den Haag zit naar onze overtuiging in de cultuuromslag die ervoor moet zorgdragen dat de gemeente een samenhangend apparaat wordt dat een eensluidende boodschap brengt.

Waar het tot op heden aan schort is het feit dat de onderdelen binnen het ambtelijk apparaat vaak onvoldoende op de hoogte zijn van elkaars activiteiten en niet tot samenwerking komen. Maar ook op bestuurlijk niveau is dit naar het oordeel van een aantal geïnterviewden het geval. Bestuurders delen niet dezelfde visie, dragen geen consistente stra-

tegische boodschap uit en laten soms deelbelangen prevaleren. Het is een van de uitdagingen om de missie van alle betrokken prominenten ten aanzien van de Internationale Zone (en andere beleidsvelden) op één lijn te krijgen. De bestuurders moeten sectoroverstijgend leidinggeven in het belang van de internationale stad van Vrede en Recht. Om initiatieven kans van slagen te geven is het bovendien van belang dat bestuurders en andere invloedrijke stakeholders zich aan die initiatieven verbinden en zich er sterk voor maken. Uitstekende plannen die geboren worden op ambtelijk niveau, maar die niet kunnen rekenen op de krachtige ondersteuning van prominente bestuurders en stakeholders, komen in Den Haag niet tot wasdom.

De gewenste omslag in denken en doen in het Haagse is niet iets wat van vandaag op morgen wordt bereikt. Het vergt een langdurige cultuuromslag, die begint bij het aanstellen van een of meer krachtige leiders, om te beginnen de netwerkmanager Internationale Zone. Maar wellicht is het ook nodig dat vanuit de hogere politieke echelons, bijvoorbeeld op ministerieel niveau, aan deze opgave sturing wordt gegeven.

Zolang het proces gaande is, is het zaak dat de gemeente Den Haag niet stil zit. Op een lager abstractieniveau zijn er concrete handvatten die kunnen worden aangegrepen om de Internationale Zone sturing te geven. Wij geven er in het onderstaande een aantal mee in de vorm van een lijst van do's en don'ts.

DO

- Werk aan de verbreding van de ideeën over de Internationale Zone binnen Den Haag.
- Zorg dat de visie en strategie voor de Internationale Zone worden ingebed in de gemeentelijke doelen en draag die ook uit.
- Betrek bewoners zoveel mogelijk, bijvoorbeeld met behulp van citymarketing, communicatieplannen en door middel van de structuurvisie.
- Bekrachtig de urgentie van de Internationale Zone politiek op basis van de visie en strategie. Stel in dit licht dit jaar nog de € 30 mln veilig. Oormerk budgetten voor langere termijn aan de Internationale Zone.

- Investeer in leiderschap: werf de netwerkmanager Internationale Zone en stel deze voor langere tijd aan.
- Breng onzekerheden gestructureerd in kaart en pas hier risico-management op toe. Door het managen van onzekerheden en monitoren van groeiscenario's heb je sturing en kan het uitvoeringstempo waar nodig worden aangepast.
- Besteed regelmatig en expliciet aandacht aan de bijdrage van de strategie Internationale Zone aan de geformuleerde doelen, om zo beleidseffectiviteit in kaart te brengen.
- Verbeter de faciliterende en ondersteunde rol van de gemeente.

DON'T

- Honoreer geen stand-alone initiatieven. Alleen die initiatieven die iets bijdragen aan het geheel kunnen worden gehonoreerd.
- Wacht niet af tot de Internationale Zone zichzelf ontwikkelt, omdat het in verleden zo heeft gewerkt. Het risico is dat bijvoorbeeld investeringsbeslissingen ten aanzien van de huisvesting van grote internationale organisaties landen op locaties die niet wenselijk zijn en het stedelijk weefsel kunnen schaden.
- Investeer voorlopig als gemeente niet actief in vastgoed, zoals bijvoorbeeld aan het Verhulstplein. Er zijn te weinig middelen voorhanden en een eenzijdige investering kan zijn doel missen. Eventuele vastgoedontwikkelingen moeten netwerkresultaten zijn.
- Plaats het belang van de space of flows niet boven het belang van de space of places: houd aandacht voor de maatschappelijke component.

CONGRES

Hiermee eindigt de MCD-opdracht voor onze projectgroep. De rapportages kunnen door de gemeente Den Haag worden benut als advies bij het verder vormgeven van de organisatie rondom de Internationale Zone. In de gesprekken met enkele contactpersonen binnen de gemeente is ter sprake gekomen dat onze projectgroep haar bevindingen zou kunnen presenteren aan een bredere groep betrokkenen binnen de gemeentelijke organisatie. Nog steeds zijn wij hiertoe graag bereid, deels ook omdat wij nieuwsgierig zijn naar de reactie op onze conclusies en aanbevelingen. Maar we zouden ook verder willen gaan en daadwerkelijk met de gemeente het gesprek aangaan om vorm te geven aan het vervolg.

Ten behoeve van het opzetten van een netwerkorganisatie denken wij dat een congres over de Internationale Zone een goede eerste 'bold step' zou kunnen zijn. Op dit congres zouden de prominente ambassadeurs, de opdrachtgevers van statuur die de boegbeelden van de door ons voorgestelde netwerken worden, als spreker kunnen worden uitgenodigd. Wij stellen voor dat de agenda van een dergelijk congres een keur aan inhoudelijke thema's bevat en daarnaast ook een aantal procesafspraken om te komen tot de oprichting van de door ons voorgestelde netwerken. We bieden de gemeente Den Haag aan dit congres te (helpen) organiseren en denken dat het Congresgebouw in het World Forumgebied hiervoor een uitermate geschikt podium kan zijn.

TOT SLOT

In het Haags Gemeentemuseum hangt het laatste meesterwerk van de Nederlandse schilder Piet Mondriaan, het schilderij 'Victory Boogie Woogie'. Het is een onvoltooid werk dat de kracht en de dynamiek van de stad verbeeldt. In New York zag Mondriaan het grid van de stad, de pulserende lijnen tussen de blokken, met de taxi's als gele vlakjes op de lijnen. De stad als metafoor voor gebalanceerde esthetiek. Maar ook de stad is nooit af, het is een voortgaande organische vernieuwing. De Internationale Zone is ook niet af, er is nog geen balans. Ook hier kunnen verticale en horizontale verbindingen samenhang en ontwikkelkracht tot stand brengen. Het is wellicht veelzeggend dat het prachtige symbool 'Victory Boogie Woogie' zich bevindt in het hart van de Internationale Zone, en daarmee een bron van inspiratie kan zijn voor eenieder die zich hierbij betrokken voelt.

OVERZICHT VAN INTERVIEWS EN GESPREKKEN:

EDZO VAN BINDELS, West8, 22 november 2012

CASPER VAN DER FELTZ, FRANK WEIJZEN, Gemeente Den Haag/DSO, 5 oktober 2012

TON SCHAAP, gemeente Amsterdam/dRO, 23 november 2012

JOHAN VAN ZOEST, PETER DAM, JOANNE GENDRONNEAU EN FRED MEERHOF, gemeente Den Haag, 20 november 2012

GEBRUIKTE LITERATUUR:

AARTS, A. (2011), Het hoe en wat van gebiedscommunicatie, in: NN. Pp. 15-19

BORN, H. (2009), Onze klok wijst nieuwe tijden aan, scriptie MCD5

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

BURGER, R. DEN (2012) Inspiratiebijeenkomst Ymere: sociale media, lezing.

DELISSEN, S. (2010), Werken in netwerken, Publieke netwerkmanagers tussen interne organisatie en externe (netwerk) omgeving, Masterscriptie Universiteit Utrecht

GOOSSEN, C.M., VREKE, J., EN DE BOER, T.A., (2007), 'De recreatieve en economische betekenis van het Zuiderpark in Den Haag en het Nationaal Park 'De Hoge Veluwe', Wageningen

GULICHER, T., (2008), 'Invloed van groene open ruimte in de omgeving op de waarde van de woningen', Amsterdam

HOPPENBROUWERS, C. (2012), MCD Syllabus management van Gebiedsontwikkeling III, Vaardigheden – communicatie in de realisatiefase

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

KOTTER, J.P. (2007), Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, in: Harvard Business Review, januari 2007

KLIJN, E.H., KOPPENJAN, J.F.M. (2000), Public Management and Policy Networks, Foundations of a network approach to governance, in: Public Management Review, 2, 2, pp. 135-158.

MESSELINK, R., (2002) 'Functies in stadsparken', Utrecht

PPS. (2000). How to turn a Place Around. New York: Project for Public Spaces.

PELDERS, E. (2008), De geboorte van een project, scriptie MCD4

ROT, J. VAN 'T, (2009) 'Naar een succesvol gebruik van de openbare ruimte?', Nijmegen

STRAATEN, G.VAN, (2008) Waardeontwikkeling en creatieve economie. In Saris, j. Dommelen, S. van, en Metzke, T. (2008) In: Nieuwe ideeën voor oude gebouwen. Creatieve economie en stedelijke herontwikkeling. Hoofdstuk 4 pp. 102-125

INTERNETSITES:

www.hollandroute.com

www.wetten.overheid.nl

www.ruimtelijkeordening.net

www.denhaag.nl/home/bewoners/de-gemeente-Den-Haag/internationale-stad.htm

www.amsterdam.nl

www.mercer.com/articles/quality-of-living-survey-report-2011

BIJLAGE 1:

DE AGENDA VOOR DE INTERNATIONALE ZONE DEN HAAG

1

Er dient een Structuurvisie Internationale Zone Den Haag te worden opgesteld

- Vastleggen kwaliteitseisen groen en openbare ruimte
- Ambitieniveau voor de Internationale Zone en het World Forumgebied
- Verkenning zones en locaties voor vestiging van internationale organisaties
- Een strategie voor het groeiend aanbod aan leegstaande kantoren in Den Haag
- Ruimte bieden voor mogelijke locaties voor toevoeging van wonen in het groen

2

Groen en openbare ruimte in de Internationale Zone dienen een forse kwaliteitsslag te ondergaan

- Bepalen van de kwaliteitseisen voor de openbare ruimte in de gehele Internationale Zone en de Scheveningse Bosjes in het bijzonder
- Vastleggen in een Inrichtingsplan
- Kiezen van een samenwerkingsmodel voor ontwikkeling en beheer van de openbare ruimte
- Uitvoeren van fase 1 openbare ruimte en Scheveningse Bosjes (Tijdlijn: 2017)

3

Het World Forumgebied dient te worden versterkt als internationale vestigingsplaats

- Gezamenlijk verkennen van haalbare ingrepen t.b.v. functioneren Congrescentrum
- Verkennen investeringsruimte bij elk van de partijen
- Samenwerkingsverband voor ontwikkeling en beheer van het World Forumgebied

4

Er wordt een strategische netwerkorganisatie Internationale Zone Den Haag geïmplementeerd onder leiding van een krachtige netwerkmanager

- Samenwerking met rijk en (Metropool)regio
- Samenwerking in de interne organisatie
- Bouwen en programmering
- Samenwerking met andere publieke en private partijen
- Samenwerking met andere internationale steden in Europa

5

Er dient actief te worden gewerkt aan communicatie en het versterken van het 'merk' Internationale Zone Den Haag

- Opstellen communicatieplan
- Benoemen ambassadeurs
- Implementeren onderwijsprogramma voor basisscholen
- Stilstaan bij 'zwakke punten' en mogelijke verbreding van het profiel van de Internationale Zone

BIJLAGE 2: OVERZICHT SUBBRANDS PER DOELGROEP

TBV COMMUNICATIEPLAN WORLD
FORUMPARK

ACTOR	WENSEN EN BEHOEFTE T.A.V. WORLD FORUM PARK	SUBBRANDS MBT WORLD FORUM PARK
internationale organisaties / EU instellingen	<ul style="list-style-type: none"> — open infrastructuur — goede ontsluiting — veiligheid — plezierig verblijfsklimaat — horecavoorzieningen — ontmoetingsplekken 	<ul style="list-style-type: none"> — allure — veilig — groen — open — gastvrij
NGO's	<ul style="list-style-type: none"> — open infrastructuur — goede ontsluiting — plezierig verblijfsklimaat — horecavoorzieningen — ontmoetingsplekken 	<ul style="list-style-type: none"> — groen — open — gastvrij
Europese (internationale) steden	<ul style="list-style-type: none"> — park draagt bij aan imago Den Haag als stad van Vrede & Recht — allure 	<ul style="list-style-type: none"> — allure — internationaal imago
internationale scholen en kennisinstellingen	<ul style="list-style-type: none"> — open infrastructuur — goede ontsluiting — plezierig verblijfsklimaat — ontmoetingsplekken 	<ul style="list-style-type: none"> — allure — open — gastvrij — groen
de Haagse bewoners i.h.a.	<ul style="list-style-type: none"> — ontmoeting en ontspanning dicht bij huis — veiligheid 	<ul style="list-style-type: none"> — veilig — open — groen
bewoners van de Internationale Zone	<ul style="list-style-type: none"> — ontmoeting en ontspanning dicht bij huis — veiligheid 	<ul style="list-style-type: none"> — veilig — open — verbonden — gastvrij — groen

MARKETINGINSTRUMENTEN	COMMUNICATIEMIDDELEN
<ul style="list-style-type: none"> — evenementen in het park — ontwikkelplannen afstemmen op de wensen en behoeften — Forum Park op de mental map — communiceren van mijlpalen bij ontwikkeling van het park 	<ul style="list-style-type: none"> — schriftelijk: internet, flyers, publicaties — verbaal: netwerkcommunicatie — audio-visueel: promotiefilms, nieuwsbulletins
<ul style="list-style-type: none"> — evenementen in het park — ontwikkelplannen afstemmen op de wensen en behoeften — Forum Park op de mental map — communiceren van mijlpalen bij ontwikkeling van het park 	<ul style="list-style-type: none"> — schriftelijk: internet, flyers, publicaties — verbaal: netwerkcommunicatie — audio-visueel: promotiefilms, nieuwsbulletins
<ul style="list-style-type: none"> — Forum Park op de mental map — communiceren van de allure bij ontwikkeling van het park 	<ul style="list-style-type: none"> — schriftelijk: internet, flyers, publicaties
<ul style="list-style-type: none"> — events gericht op internationale scholier/student in het park — Forum Park op de mental map 	<ul style="list-style-type: none"> — schriftelijk: internet, sociale media — audio-visueel: promotiefilms, nieuwsbulletins
<ul style="list-style-type: none"> — Forum park op de mental map — ontwikkelplannen afstemmen op de wensen en behoeften — participatie — frequente informatie over ontwikkeling van het Forum Park 	<ul style="list-style-type: none"> — schriftelijk: internet, sociale media, flyers, publicaties — verbaal: informatie- en participatiebijeenkomsten — audio-visueel: promotiefilms, nieuwsbulletins
<ul style="list-style-type: none"> — Forum park op de mental map — ontwikkelplannen afstemmen op de wensen en behoeften — frequente informatie over ontwikkeling van het Forum Park 	<ul style="list-style-type: none"> — schriftelijk: internet, sociale media, flyers, publicaties — verbaal: informatie- en participatiebijeenkomsten — audio-visueel: promotiefilms, nieuwsbulletins

BIJLAGE 3: COMMUNICATIEPLAN WORLD FORUMPARK

1

ANALYSE

- **bestaande situatie:** Scheveningse Bosjes liggen in het hart van de Internationale Zone en kenmerken zich door slecht ontsloten, ongestructureerd groen dat te weinig identiteit en oriëntatie biedt.
- **aanleiding:** de behoefte om de Internationale Zone herkenbaar op de kaart te zetten voor zowel internationals als lokale bewoners en een veilige en toegankelijke ontmoetingsplek te bieden.
- **raakvlakken andere projecten, andere beleidsinstrumenten:** naast het ingrijpend verbeteren en herstructureren van de groene openbare ruimte in het hart van de Internationale Zone tot het World Forumpark, wordt gewerkt aan het World Forumgebied als campus, waar internationale activiteiten plaatsvinden. Daarnaast wordt bestaand vastgoed en eventueel nieuw te ontwikkelen vastgoed ingezet voor het huisvesten van de ruimtebehoefte van nieuwe internationale organisaties.

2

AANPAK

- **hoofddoelen:** een aantrekkelijk vestigingsmilieu bieden voor internationale organisaties, bijdragen aan de quality of life, versterken van de sociale binding van die groepen, versterken van imago en identiteit van de Internationale Zone.
- **subdoelen:** bijdragen aan de identificatie met de Internationale Zone onder de Haagse bevolking, gevoel van trots en vanzelfsprekendheid, de wetenschap dat de Internationale Zone er is voor zowel de lokale bewoner als de internationale bezoeker.

3

DOELGROEPEN

- **actorenmatrix:** in bijlage 2 van deze rapportage worden subbrands per doelgroep onderscheiden ten aanzien van het World Forumpark, aansluitend op behoeften.
- **doelgroepen/middelenmatrix:** in bijlage 2 worden eveneens communicatiemiddelen per doelgroep onderscheiden.

4

BOODSCHAP

Aansluitend bij het kennisniveau per doelgroep worden kernboodschap en sub-boodschappen onderscheiden.

— Internationale organisaties en EU-instellingen

Kernboodschap is dat het World Forumpark een veilige en open ontmoetingsplek is op korte afstand van de huisvesting van internationale organisaties, waar de mogelijkheid tot formele en informele ontmoeting optimaal wordt gefaciliteerd.

Subboodschappen betreffen de nabijheid van andere functies en aantrekkelijke omgevingselementen, zoals het regeringscentrum en de Noordzeekust.

— NGO's

Kernboodschap en subboodschappen zijn identiek aan die voor internationale organisaties.

— Europese (internationale) steden

Kernboodschap is dat het World Forumpark bijdraagt aan de allure van Den Haag als internationale stad, waarmee Den Haag Internationale Zone meetelt als vestigingsplek op mondiaal niveau.

Subboodschappen betreffen de internationale aard van voorzieningen en evenementen die worden aangeboden in het World Forumpark.

— Internationale scholen en kennisinstellingen

Kernboodschap is dat het World Forumpark bijdraagt aan de allure van Den Haag als internationale stad.

Subboodschap is dat het World Forumpark bijdraagt aan een aantrekkelijke en inspirerende omgeving voor jonge, creatieve en ambitieuze mensen.

— Haagse bewoners

Kernboodschap is dat het World Forumpark er is voor de inwoners

van Den Haag en het bijdraagt aan de kwaliteit van het leefmilieu.

Subboodschap is dat het World Forumpark veilig, open en toegankelijk is en veel te bieden heeft op het gebied van ontspanning en ontmoeting.

— Internationale bewoners

Kernboodschap is dat het World Forumpark bijdraagt aan de quality of life en een ontmoetingsplek is voor internationals en locals.

Subboodschap is dat het World Forumpark veilig, open en toegankelijk is en veel te bieden heeft op het gebied van ontspanning en ontmoeting.

5

Communicatiestrategie: welke functie vervult de gebiedscommunicatie in relatie tot de projectdoelen? Op welke wijze bereikt de boodschap de doelgroep.

Binnen de netwerkorganisaties wordt de boodschap voor een groot deel gecommuniceerd door directe communicatie-uitingen via de diverse media, alsmede door opinieleiders. Onder bewoners en potentiële bezoekers werken directe communicatie-uitingen het sterkst, naast olievlekwerking en imago-building.

6

Communicatiemiddelen:

- schriftelijk/digitaal
- persoonlijk/verbaal
- audio-visueel

Communicatie-activiteiten:

- events (bijvoorbeeld International Day, concerten in het park)
- ontwikkeling en ingebruikname van speciale functies in het park
- prijsvraag naamgeving World Forumpark

7

Organisatie: het neerleggen van de (eind-)verantwoordelijkheid voor de communicatie bij netwerkmanager, afstemming en overleg met communicatiemanager en medewerkers, de uitvoering van het communicatieplan. Indien het in paragraaf 4.3 omschreven netwerk voor ontwikkeling en beheer 'de Trust' daadwerkelijk tot stand komt en tot

op operationeel niveau zal functioneren, ligt het voor de hand dat de verantwoordelijkheid voor communicatie wordt neergelegd bij deze netwerkorganisatie.

8

Planning/programming: planning van communicatiemomenten. NB

9

Budget/capaciteit. Totale budget voor marketing is in de eerste jaren € 200.000 (zie rapportage 2, bijlage 4). Een aanzienlijk deel hiervan zal naar de marketing van het strategische project World Forumpark gaan. Indicatie € 80.000. Capaciteit: NB.

10

Evaluatie en beheer: check of conform het communicatieplan wordt gewerkt, effectmeting van de marketingcampagnes door analyse van bezoekersaantallen, herkomst van bezoekers aan het park, imago-metingen, enquêtes.

