

Haagse bluf, of het verbindende element in de positionering van Den Haag?

Beleidskaderadvies Citymarketing Den Haag 2010 – 2020



Amsterdam, oktober 2009

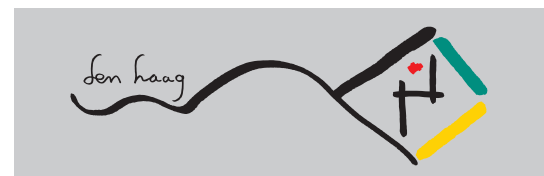
AloA Consultancy
Angelique Lombarts



Inhoud

1. Inleiding	5
1.1. Doel van het beleidskaderadvies	7
1.2. Citymarketing Den Haag - achtergrond en terugblik	7
1.3. De koppeling tussen strategie en uitvoering	8
1.4. Sturingsaspecten	9
1.5. Verantwoording	10
1.6. Leeswijzer	10
2. Organisatie en bestuur	11
2.1. Verankering binnen de gemeente: B&W, speciale wethouder CM	13
2.2. Verankering binnen de verschillende interne gemeentelijke afdelingen	14
2.3. Verankering met de externe stakeholders	15
2.4. Overige partners	15
2.5. Verbintenis met de regio	16
2.6. Verbintenis met de Randstad	17
3. Den Haag, Internationale Stad van Vrede & Recht	19
3.1. Het motto	21
3.2. Het beeldmerk	22
3.3. Motto - beeldmerk - beeldvorming	22
3.4. The Hague Festivals	25
3.5. De Haagse binnenstad	25
4. Doelgroepen	27
4.1. Trotse hagnaars	29
4.2. Satisfied international organisations	30
4.3. Betrokken haagse ondernemers	31
4.4. Internationale studenten	31
4.5. Regionale, nationale en internationale bezoekers	32
5. Citymarketing Ambitie 2020	35
6. Programma	39
6.1. Algemeen: De haagse ambities	41
6.2. Trotse bewoners als ambassadeurs en gastheren/vrouwen van de stad	42
6.3. Vestigingsklimaat internationale organisaties	43
6.4. (Internationale) studenten	44
6.5. Bezoekers	44
6.6. Beeldvorming en realiteit	45
6.7. Concurrentie	46
7. Conclusie & Aanbevelingen	49
7.1. Belangrijkste conclusies: Haagse Bluf, of het verbindende element in de positionering van Den Haag?	51
7.2. Aanbevelingen	51
Geraadpleegde bronnen & literatuur	55
Bijlagen	61

1. Inleiding



1.1. Doel van het beleidskaderadvies

Citymarketing is een beleidsinstrument dat wordt gebruikt om bepaalde specifieke doelgroepen naar de stad te halen of te behouden voor de stad. Citymarketing is een lange termijn proces, of in de woorden van de wethouder Citymarketing, ‘Citymarketing is een marathon, geen sprintje’. In dit rapport is te lezen wat Den Haag de afgelopen jaren heeft gedaan op het gebied van citymarketing, en is gekeken wat er nog dient te gebeuren.

Dit advies voor het beleidskader Citymarketing Den Haag benoemt de aanpak en rol van de gemeente Den Haag in de citymarketing van Den Haag. Het blikt terug op de eerste jaren met specifiek citymarketingbeleid en de fundamenten die op citymarketing gebied zijn gelegd. Daarnaast wordt vooruit gekeken hoe het beleid nog verder uitgebouwd kan/moet worden en naar de keuzes die dan nog gemaakt moeten worden ten aanzien van:

- * De organisatie van de citymarketing en taak/rol verdeling tussen het Bureau Citymarketing, de gemeentelijke diensten en partners (hier kortweg stakeholders genoemd);
- De strategische uitgangspunten ten aanzien van de doelstelling, de positionering van de stad en de aanpak om deze positie te bestendigen dan wel te verkrijgen;
- De doelgroepen die specifiek benoemd zijn en van belang zijn voor Den Haag

Dit advies beoogt een antwoord te geven op de vraag: Is citymarketing in Den Haag Haagse bluf¹?

1.2. Citymarketing Den Haag - achtergrond en terugblik

De eerste aanzet tot citymarketing in Den Haag werd gegeven in 2003. Echt serieus werd citymarketing pas toen bij de formatie en installatie van het college van B&W in 2006 er een speciale wethouder Citymarketing kwam. Hiermee maakt Den Haag duidelijk dat ze serieus is om de stad beter te profileren en te vermarkten. Een wethouder Citymarketing, een unicum binnen Nederland en zelfs binnen Europa.

Het reeds door het vorige college ingezette motto ‘Den Haag, Stad van Recht, Vrede en Veiligheid’ is inmiddels getransformeerd naar het beter op de stad aansluitende motto ‘Internationale stad van Vrede & Recht’. Het zijn immers vooral de internationale instituten zoals het Vredespaleis, het Internationale Strafhof en het Joegoslavië-tribunaal die Den Haag VN-stad maken en internationale faam verschaffen. Bovendien houdt een groot deel van deze internationale instituten zich bezig met de globale thema’s of problemen op het gebied van Vrede en Recht.

In november 2006 werd een beeldmerk geïntroduceerd. Zoals gebruikelijk riep dit veel vragen op.

Doel is echter dat op termijn beide, motto en beeldmerk, herkenning en erkenning oproepen. In hoofdstuk drie gaan we hier nader op in.

1. Haagse bluf: veel poeha, maar weinig inhoud (<http://www.spreekwoord.nl/>)

Den Haag beseft terdege dat het economisch versterken van de stad door middel van het toepassen van citymarketing, de stad ook op sociaal-maatschappelijk en cultureel niveau sterker maakt. Haagse trots was tot voor kort maar moeizaam te vinden. Ook het samen optrekken en de krachten bundelen was niet altijd een vanzelfsprekendheid. En is dat nog niet altijd. Er zijn overigens trajecten en processen ingezet waar dit wel het geval is. Een dergelijk voorbeeld is 'DHD!, Den Haag Danst!'² en het in 2008 geïntroduceerde 'Be my guest'³ programma. In de hiernavolgende hoofdstukken wordt nader ingegaan op een aantal samenwerkingsverbanden en activiteiten.

Het inzetten van citymarketing kent echter niet alleen succes stories. Er zijn ook dingen fout gegaan of niet geslaagd zoals beoogd. Bijvoorbeeld het door de gemeente aangeschafte eiland op het veelbelovende Second Life. Echter kort na de aankoop nam de Second Life hype af en momenteel leidt deze virtuele maatschappij een kwijnend bestaan. Een ander voorbeeld was het initiatief om een centrale introductieweek voor studenten te organiseren. Ook dit kwam niet van de grond en mislukte, alle goede bedoelingen ten spijt.

Er zullen vast nog meer minder geslaagde voorbeelden zijn en de opponenten van citymarketing zullen deze zonder meer kunnen ophoesten. De successen en de vooruitgang die geboekt zijn, overtreffen echter ruimschoots de minder geslaagde initiatieven en maken dat citymarketing inmiddels stevig is ingebed in Den Haag. Er is de afgelopen jaren gezaaid, er moet nog veel meer worden gezaaid maar er kan ook al worden geoogst.

1.3. De koppeling tussen strategie en uitvoering

Het meest direct zichtbaar wordt een citymarketingbeleid in uitingen als een beeldmerk en motto en in de evenementen die plaatsvinden in een stad. Dit zijn tastbare en op kort termijn manifest te maken zaken.

Het leefklimaat verbeteren, het vestigingsklimaat voor bedrijven en organisaties aantrekkelijker maken, een nog attractievere toeristenbestemming worden, zijn minder tastbaar en ook niet op korte termijn te bewerkstelligen.

Toch is dat hetgeen waar citymarketing om draait. In de huidige diensten- en informatie economie concentreert werkgelegenheid zich in de nabijheid van mensen en niet meer in de nabijheid van grondstoffen of verkeersknooppunten zoals voorheen het geval was. Mensen gaan wonen daar waar het goed leven is. Bedrijven en organisaties volgen mensen en vestigen zich dus ook in aantrekkelijke woongebieden. Het is dus zaak om te zorgen dat het aangenaam vertoeven is in de stad. Dit maakt dat bewoners, bedrijven en tot slot ook toeristen naar de stad worden gelokt.

Het citymarketingbeleid dat tot op heden is neergezet, is gebaseerd op duurzame strategische keuzes. Deze zijn gemaakt aan de hand van de volgende drie onderdelen:

- I. Internationale Stad van Vrede en Recht
- II. Programma Attractieve Stad
- III. Imago, Beeldmerk en Campagne

2. Zie voor gedetailleerde informatie 'DHD!, Den Haag Danst! een marketingconcept' - 'dit is een unieke samenwerking van de gezamenlijke dansorganisaties in Den Haag die in 2009 gestalte heeft gekregen en die de Haagse dans in haar vele facetten zichtbaar en voelbaar maakt, zowel binnen als buiten Den Haag.

3. Het 'Be my guest' programma is ingezet om de gastvrijheid van Den Haag te verbeteren. De Haagse horeca, het openbaar vervoer en winkels hebben de handen ineengeslagen om dit te bereiken.

Deze drie onderdelen zijn op te vatten als middelen en programma's die invulling hebben gekregen teneinde de positionering van Den Haag te verbeteren en te versterken.

Het eerste onderdeel, Internationale Stad van Vrede en Recht, is de kernpositionering van Den Haag. Dit is de dimensie die Den Haag onderscheidt van alle steden op de wereld: Den Haag is dé stad waar internationale conflicten worden beslecht en recht wordt gesproken over genocide, oorlogsmisdaden en misdaden tegen de mensheid. Den Haag kan zich als enige stad ter wereld bedienen van deze unieke en ijzersterke reputatie.

Het tweede onderdeel verdiept zich in hoe de stad aantrekkelijker te maken en vooral te positioneren. Dit geldt zowel op dienstverleningsgebied, als binnen het onderwijsdomein, als op sportgebied en culinair & cultureel vlak, kortom dit overstijgt de afzonderlijke beleidsgebieden en -sectoren. Dit gebeurt met bestaande ingrediënten en nieuw toe te voegen componenten. Maar ook door het anders vermarkten en positioneren van bestaande - unieke en sterke - elementen. Hierbij valt te denken aan belangrijke onderdelen zoals de (internationale) culturele programmering, het wonen en het studeren in Den Haag. Daarnaast vallen sport, cultuur, evenementen en festivals hier grotendeels onder.

Het laatste onderdeel gaat eenvoudig gesteld over de communicatie om bovenstaande te bereiken en is te zien als een middel dat de verschillende strategieën ondersteunt. Doel is om herkenning en een positieve connotatie van Den Haag bij diverse doelgroepen te bewerkstelligen. Dit gebeurt door tal van tastbare uitingen en campagnes waarbij het motto en vooral het beeldmerk worden gebruikt. Dit middel dient ook om het minder tastbare (intangibile) imago van Den Haag als dynamische, internationale en aantrekkelijke stad te bestendigen en te versterken.

1.4. Sturingsaspecten

Citymarketing in Den Haag kan slechts slagen als voldaan wordt aan een aantal kritische succesfactoren. Een aantal van deze factoren is inhoudelijk van aard, een aantal andere factoren is van organisatorische aard.

Inhoudelijk

- citymarketing dient onderdeel uit te maken van een integrale stadsvisie;
- maar er dient ook een specifieke citymarketing visie en strategie te zijn;
- die uitgaat van wat kenmerkend, karakteristiek en onderscheidend is voor de stad;
- en moet kunnen waarmaken wat ze belooft.

Organisatorisch

- citymarketing moet verankerd zijn binnen de stad;
- met een formele organisatie of entiteit;
- en moet kunnen rekenen op politiek en maatschappelijk draagvlak;
- bijdragen aan de economische ontwikkeling van de stad;
- en opereren binnen strategische netwerken;
- onder bezielend leiderschap.

Om te toetsen of de strategie voldoende wordt nageleefd zoals door het college van B&W vastgesteld en om te toetsen of de koppeling tussen strategie en uitvoering voldoet aan de wensen van de verantwoordelijke wethouder, zijn de volgende sturingsaspecten vastgesteld:

- inhoudelijke verankering - de betrokkenheid en inbreng van interne stakeholders alsook externe stakeholders consolideren teneinde het citymarketingbeleid voor de komende jaren verder te verstevigen en uit te bouwen;
- keuzes en focus - bij de gemaakte strategische keuzes wordt ervan uitgegaan dat dit de focus van het beleid en de uitvoering is tot 2020;
- continuïteit en consistentie - uitgaande van continuïteit, dient het beleid consistent te worden uitgevoerd.

Er zal door het Bureau Citymarketing op deze sturingsaspecten twee maal per jaar worden gerapporteerd aan de wethouder en directeur DSO.

1.5. Verantwoording

Dit rapport is uitgevoerd in opdracht van het Bureau Citymarketing van de dienst Stedelijke Ontwikkeling in Den Haag. Het is tot stand gekomen met medewerking van de wethouder Citymarketing, de heer Huffnagel, de manager en medewerkers van het Bureau Citymarketing, de leden van de procesgroep en Den Haag Marketing. Verder hebben onder meer studenten van de Hogeschool INHolland, Davey Holstein en de afdeling DSO onderzoek van de gemeente Den Haag een bijdrage geleverd op het gebied van data en cijfermateriaal.

1.6. Leeswijzer

Dit rapport valt uiteen in twee delen. Deel één geeft een beschrijving van de keuzes die gemaakt zijn en van de activiteiten die ondernomen zijn. Het legt bloot wat goed is gegaan en waar ruimte voor verbetering is. Hoofdstuk twee gaat in op de verankering van beleid en maakt inzichtelijk wie de (primaire) stakeholders en partners zijn. Hoofdstuk drie gaat in op het gekozen motto en beeldmerk en maakt duidelijk waarvoor deze dienen. Vervolgens wordt in hoofdstuk vier behandeld wat citymarketing voor de verschillende doelgroepen betekent. Er wordt stilgestaan bij het economische en sociaal-culturele belang van de verschillende doelgroepen en hun mogelijke impact op het Haagse imago.

In het tweede deel gaat de aandacht uit naar de visie en de toekomstige strategie van citymarketing voor de periode 2010 - 2020. In hoofdstuk vijf staat de visie centraal. Het zesde hoofdstuk licht dit nader toe en geeft suggesties voor de uitwerking. Hier worden de keuzes die moeten worden gemaakt om de doelstellingen te bereiken nader uitgewerkt. Het laatste hoofdstuk geeft enkele concrete aanbevelingen. De operationalisering van het beleid in de vorm van een communicatie- en activiteitenplan, aangevuld met een financieel plan en de daadwerkelijke uitvoering, zal hier verder buiten beschouwing worden gelaten.

2. Organisatie en bestuur



In tegenstelling tot veel gemeenten, heeft Den Haag ervoor gekozen om de citymarketing organisatie vooralsnog niet op afstand of buiten de gemeente te plaatsen. De reden hiervoor is simpel en pragmatisch. Den Haag is namelijk vooral een politieke, ambtelijke en diplomatieke stad. De stad huisvest weliswaar een aantal van Nederlands toonaangevende multinationals, maar de verhouding tussen het aantal werknemers in de publieke sector en in de private sector ligt fundamenteel anders dan in bijvoorbeeld de andere grote steden in Nederland. Ter vergelijking: Den Haag heeft drie maal zoveel mensen werken in het openbaar bestuur als Utrecht, Rotterdam en Amsterdam⁴. De actoren in Den Haag zijn dus van een substantieel andere samenstelling wat ook zijn weerslag heeft op de mogelijke (financiële) bijdragen van de betrokken actoren. Het opzetten van een publiek-privaat citymarketing orgaan zoals dat elders in het land regelmatig voorkomt, ligt dan ook niet erg voor de hand in de opstartfase van het citymarketing proces in Den Haag. Deze keuze draagt er toe bij dat de verankering van citymarketing binnen Den Haag op andere manieren heeft plaatsgevonden.

De Figuur in bijlage I geeft een beeld van wie de stakeholders, de belanghebbenden, van citymarketing zijn. Een aantal stakeholders en relaties wordt hieronder expliciet toegelicht omdat zij naast belanghebbende als partner ook direct betrokkene zijn bij en invloed hebben op het citymarketingbeleid. Focus ligt hier op de primaire stakeholders⁵, het college van burgemeester en wethouders, de verschillende interne gemeentelijk afdelingen en specifiek de procesgroep, de Adviesraad en ten slotte op nog enkele andere externe partners.

2.1 Verankering binnen de gemeente: B&W, speciale wethouder CM

Citymarketing is een onderdeel van het stedelijk managementbeleid. Citymarketing richt zich op bewoners: een prettig en aantrekkelijk leefklimaat zorgt voor de komst van specifieke groepen bewoners en bevordert de dynamiek tussen alle verschillende Haagse bewoners. Citymarketing richt zich op organisaties, commercieel in de vorm van het bedrijfsleven, not-for-profit in de vorm van instellingen in de publieke sector, ministeries en ambassades. Een prettig leefklimaat komt de vestigingscondities voor zowel commerciële als non-profit organisaties ten goede. De vestiging van vergelijkbare organisaties kan bijdragen aan een multiplier effect zoals dat zichtbaar is bij bijvoorbeeld de organisaties op gebied van Vrede en Recht. Ten slotte richt citymarketing zich ook op bezoekers: dagrecreanten, toeristen en congresgangers.

Karakteristieken als uniek en authentiek zijn, en zaken bieden die de concurrent niet kan bieden, zijn cruciale aspecten wanneer een stad zich van andere steden wil onderscheiden. Lokale uniciteit ('local distinctiveness') wordt gevormd door de som van de omgeving, de architectuur, de openbare ruimten, de historie, de tradities, de soort activiteiten en de verschillende soorten gebruikers - kortom alles wat de stad uniek maakt. Citymarketing Den Haag focust op het vermarkten en de profilering van de stad naar buiten. Dat wil zeggen dat citymarketing zich uitdrukkelijk niet bezighoudt met bijvoorbeeld het inhoudelijke woonbeleid. Voor citymarketing is echter wel van belang dat inwoners prettig wonen in de stad en daarom voor Den Haag kiezen. Of dat studenten Haagse opleidingen boven andere kiezen. Citymarketing wil de stad vermarkten naar bepaalde doelgroepen maar daarvoor moet het product 'Den Haag'

4. Zie onder meer 'De Staat van de Haagse Economie', CBS en O&S Amsterdam. Den Haag telt verreweg het hoogste aandeel werkzame personen in de quartaire sector (openbaar bestuur, defensie, onderwijs, zorg, openbare orde en sociale zekerheid), namelijk 51%. Amsterdam, Rotterdam en Utrecht tellen respectievelijk 33%, 35% en 37%..

5. Tot de primaire stakeholders worden hier de bewoners, de organisaties /bedrijven en hun medewerkers, de lokale overheid en maatschappelijke organisaties gerekend; de overige organisaties worden als secundaire stakeholders gezien.

wel op orde zijn en kunnen waarmaken wat wordt beloofd. Om dit te doen, legt citymarketing dwarsverbanden gemeentebreed en is het cement tussen de verschillende beleidsterreinen. Een hechte samenwerking en grote interactie tussen de verschillende beleidsterreinen is daarom van essentieel belang voor citymarketing.

Tot slot, wellicht ten overvloede, het belang dat Den Haag hecht aan citymarketing is duidelijk met sinds april 2006 de enige wethouder Citymarketing in Nederland en Europa.

2.2. Verankering binnen de verschillende interne gemeentelijk afdelingen

Sinds 2006 heeft het citymarketingbeleid vorm gekregen door de programmamanager, behorende tot de afdeling economie. Per januari 2009 is het Bureau Citymarketing opgericht. Samen met een team van medewerkers geeft de citymarketingmanager invulling aan het citymarketingbeleid. Elke medewerker heeft een specifiek pakket aan taken en verantwoordelijkheden (voor nadere omschrijving van taken en verantwoordelijkheden van het Bureau Citymarketing zie bijlage II).

Het Bureau Citymarketing faciliteert de dwarsverbanden gemeentebreed. Het bureau wordt ondersteund door de procesgroep (zie onderstaand figuur). Deze groep bestaat uit vertegenwoordigers van een aantal interne diensten en afdelingen aangevuld met een vertegenwoordiger van Den Haag Marketing. De procesgroep heeft een drietal taken:

- 1) (Mede) vorm geven aan de invulling en uitvoering van het activiteitenplan van het citymarketingbeleid;
- 2) creëren van draagvlak binnen en aanjagen van beleidsontwikkeling op de eigen afdeling door middel van afstemming met en aanvulling op de plannen van het Bureau Citymarketing;
- 3) het vervullen van een ambassadeurschap voor citymarketing binnen de andere gemeentelijke afdelingen.

Een aparte positie wordt ingenomen door Den Haag Marketing (DHM) als enige (semi-) externe partner in de procesgroep. De core business van Den Haag Marketing is de (strategische) marketing van de stad voor toeristen en zakelijke bezoekers. De organisatie heeft alle vrijetijdseconomie disciplines - zowel de ondersteunende als operationele - onder één dak. Toeristische Marketing, Cultuur Marketing, Congresbureau, Topsport, Kenniscentrum evenementen en VVV/Uitburo-Ticketpoint, een unieke combinatie in Nederland.

De organisatie staat op afstand van de gemeente. Een recente reorganisatie heeft DHM weer stevig op de kaart gezet en de organisatie geniet intussen weer het volste vertrouwen van het college van B&W, dit in tegenstelling tot een jaar of drie geleden toen de organisatie te intern gericht en niet transparant werd bevonden. Bovendien was de relatie met de gemeente (B&W en ambtenaren) en andere stakeholders verre van optimaal. Als gevolg daarvan pakte de gemeente een aantal taken op toeristisch beleid zelf op. Inmiddels is een veranderingstraject ingezet dat heeft geresulteerd in een extern georiënteerde en transparante organisatie die klantgericht opereert. Dit heeft zich tevens letterlijk vertaald in verhuizing naar een locatie in het hart van de binnenstad hetgeen bijdraagt aan de vindbaarheid, zichtbaarheid, transparantie en klantvriendelijkheid.



Niet vertegenwoordigd in de procesgroep is de West-Holland Foreign Investment Agency (WFIA) die verantwoordelijk is voor het werven en aantrekken van extern kapitaal ofwel bedrijven voor de stad en de regio (Leiden, Delft, Zoetermeer en Westland). Beleidsmatig ligt de verantwoordelijkheid bij de gemeente, ofwel strategie en de marketing zijn gemeentelijke verantwoordelijkheden. De WFIA is meer het salesapparaat, het uitvoeringsorgaan.

2.3. Verankering met de externe stakeholders

Naast een interne verankering kent het citymarketingbeleid ook een externe verankering in de vorm van de Adviesraad. Deze Raad bestaat uit prominente 'smaakmakers' op het terrein van communicatie en/of experts op andere gebieden uit Den Haag, die ieder de wethouder voorzien van advies op hun eigen expertisegebied in relatie tot citymarketing. Daarnaast treedt deze Adviesraad op als Klankbord voor de wethouder Citymarketing.

2.4. Overige partners

Bovengenoemde interne en externe stakeholders zijn direct betrokken bij het citymarketingbeleid vanwege hun positie binnen de gemeente en/of vanwege hun expertisegebied.

Er is nog een aantal belangrijke partners in het citymarketingbeleid te noemen. Wij sommen deze hier op, maar verwijzen voor een nadere detaillering naar de stakeholdersanalyse zoals deze is gemaakt in opdracht van het Bureau Citymarketing (zie bijlage I).

Allereerst is het bedrijfsleven van belang. De multinationals en corporate bedrijven en het midden- en kleinbedrijf, de motor van de economie, ook van de Haagse economie⁶. Daarnaast zijn de verschillende organisaties op het gebied van Vrede en Recht van groot belang voor Den Haag, niet op de laatste plaats vanwege het al eerder genoemde multiplier effect - de aanzuigende werking die uitgaat van belangrijke en toonaangevende organisaties zoals het Internationaal Gerechtshof. Daarnaast de talloze ambassades, NGO's en IGO's die eveneens een beeldbepalend stempel op de stad drukken en haar internationale imago verder versterken. Overige belangrijke partners zijn de verschillende onderwijsinstellingen. Het gaat hier dan specifiek om de vijf hogescholen en de universitaire instituten zoals de Campus Den Haag (onderdeel Universiteit Leiden) en het Institute of Social Studies (onderdeel Erasmus Universiteit Rotterdam).

2.5. Verbintenis met de regio

De competitie in Nederland gaat niet zozeer tussen steden maar tussen regio's. Onze regio's zijn immers net zo groot als sommige steden waarmee we concurreren. Steden⁷ als Lyon, Hamburg, München, Boedapest of Lille huisvesten al snel meer dan een miljoen inwoners en het dubbele of drievoudige wanneer de inwoners van de omliggende regio's worden meegeteld. Den Haag⁸ heeft ongeveer 470.000 inwoners en wanneer we uitgaan van de regio nog geen miljoen. Het gaat dan ook niet zozeer om een stad maar steeds vaker om de regio wanneer we het over de place marketing binnen Europa hebben. In hoofdstuk vijf zal hier nog nader op worden ingegaan.

Wat voor lokale uniciteit geldt, gaat ook op voor regionale uniciteit. De verschillende steden die deel uitmaken van Regio Haaglanden, ook wel stadsgewest Haaglanden genoemd, zijn niet of nauwelijks met elkaar te vergelijken. De glastuinbouw in de regio Westland is ongekend in Europa en de veiling Flora Holland is zelfs wereldwijd de grootste in zijn soort. Het Westland is hiermee een belangrijke werkgever en economische pijler voor de regio. Zoetermeer legt zich toe op het aantrekken van ICT en andere hoogwaardige kennisgerelateerde werkgelegenheid. Daarnaast ontpopt Zoetermeer zich meer en meer tot een leisure- en recreatiegebied met spraakmakende attracties zoals de Dutch Water Dreams (een Olympische Wildwaterbaan en indoor 'Flowriders') en SnowWorld (Indoorskibaan met echte sneeuw). Delft is het hightech gebied van Haaglanden. De Technische Universiteit staat wereldwijd hoog aangeschreven. Van Delftse bodem zijn bekende architecten zoals Herman Hertzberger en Francien Houben, die met hun artistieke en innovatieve bouwwerken bijdragen aan Nederlands reputatie op dit architectonisch gebied. Dit is slechts een greep uit het gevarieerde aanbod van het stadsgewest Haaglanden dat uitgebreid beschreven wordt in de structuurvisie Haaglanden. Hier ligt een groot aantal - nog onvoldoende tot geheel niet benutte kansen. De structuurvisie omschrijft zeer helder de mogelijkheden van de regio Haaglanden en maakt duidelijk dat de verschillende gemeenten elkaar kunnen versterken.

6. Voor details zie 'De Staat van de Haagse Economie'.

7. Deze cijfers komen uit het rapport State of European Cities waarin een vergelijk wordt gemaakt tussen 258 steden in Europa http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/urban/stateofcities_2007.pdf.

8. Cijfers uit 2007. Bron: haaglandenincijfers.nl

2.6. Verbintenis met de Randstad

De regio Haaglanden is internationaal gezien, zeker qua inwoneraantal, een kleine regio. Internationaal wordt dan ook vaker naar de Randstad als regio gekeken: het gebied omvat de G4, de 4 grootste steden van ons land, Amsterdam, Rotterdam, Utrecht en Den Haag met daarbinnen het Groene Hart. Parijs en Londen, het Rijn-Ruhr-gebied⁹, de Vlaamse Ruit¹⁰ en de Randstad worden als de belangrijkste Europese stedelijke agglomeraties gezien. De Randstad ondervindt van deze regio's op één of meerdere aspecten concurrentie. Bijvoorbeeld in de financiële sector, op vestigingsgebied voor internationale instellingen en hoofdkantoren, en op toeristisch en zakelijk toeristisch gebied zoals bij congressen, beurzen en tentoonstellingen.

Samenwerking binnen de Randstad is dan ook geen overbodige luxe indien men in Nederland de concurrentie het hoofd wil kunnen bieden. Een van de samenwerkingsverbanden binnen de Randstad die de krachten van de Randstad bundelt, is Holland Business Promotion Office (HBPO) dat als doel heeft het op de kaart zetten van de zakelijk sterke regio's en sectoren in de Randstad. De partners (en oprichters) van HBPO zijn de vier grote steden in de Randstad, de vier Randstadprovincies, het ministerie van Economische Zaken, Schiphol Group, Havenbedrijf Rotterdam en de Vereniging van Bloemenveilingen Nederland.

Een ander samenwerkingsverband is Holland Arts Cities (HAC) een unieke samenwerking op cultureel gebied. Tien musea in de G4, Amsterdam, Rotterdam, Utrecht en Den Haag, nemen deel aan Holland Art Cities. Zij organiseren tentoonstellingen van kunsthistorische en artistieke waarde. Naast deze tentoonstellingen hebben G4 steden nog veel meer te bieden op het gebied van cultuur, architectuur, winkelen en uitgaan.

Den Haag speelt in de organisaties HBPO en HAC een prominente rol en de wethouder Citymarketing zit in het dagelijks bestuur van beide organisaties. Hiermee wil Den Haag onder meer benadrukken dat zij onderlinge samenwerking tussen steden en regio's als een essentieel aspect beschouwt, niet alleen voor haar eigen stadspromotie maar ook voor de profilering van de regio en Randstad.

9. Met als grootste steden Keulen, Dortmund, Duisburg, Dusseldorf en Essen.

10. Met als grootste steden Antwerpen, Brussel, Gent, Leuven en Mechelen.

3. Den Haag, Internationale Stad van Vrede & Recht



Het doel van een motto en een beeldmerk voor een stad is het zich onderscheidend kunnen profileren. Een complexe entiteit als een stad, met een grote diversiteit aan inwoners en gebruikers met ieder zijn of haar uiteenlopende wensen en behoeften, is moeilijk te vervatten in een korte bondige zin met een vignet en zal zelden meteen door iedereen worden gedragen. Het gaat erom dat motto en beeldmerk - op termijn - herkend worden en (positieve) beelden en connotaties oproepen bij de stad.

Een stad onderscheidt zich van andere steden door haar unieke combinatie van fysieke, sociaal-culturele en economische kenmerken en de interactie van de gebruikers met deze karakteristieken en met haar overige gebruikers. Dit wordt lokale uniciteit ('local distinctiveness') genoemd.

Wanneer stakeholders wordt gevraagd wat Den Haag onderscheidt van andere steden, komen al snel tastbare en zichtbare zaken naar voren: strand/ zee/pier/haven; het historisch centrum/de binnenstad; de Haagse Bouwstijl/Haagse school; het groen, de vele parken en pleinen. En natuurlijk ook de ministeries en de regeringszetel. Maar echt uniek wordt Den Haag door het feit dat zij zo veel internationale instellingen op het gebied van Vrede & Recht huisvest. Direct hieraan gelieerd, is de awareness die hiermee gecreëerd wordt. Het eenvoudigst is dit te duiden door de recente Afghanistan-conferentie in herinnering te roepen: Den Haag was het decor waar deze VN-conferentie zich voor de ogen van de wereld afspeelde. Een logische keuze, zo bleek, vanwege de reeds gevestigde instellingen op dit gebied is Den Haag immers de tweede VN-stad ter wereld.

Het motto en beeldmerk, ofwel het brand/merk 'Den Haag' helpt de stad zich te profileren teneinde herkenning en erkenning te bewerkstelligen. In de volgende paragraaf bekijken we hoe Den Haag hierin slaagt.

3.1. Het motto

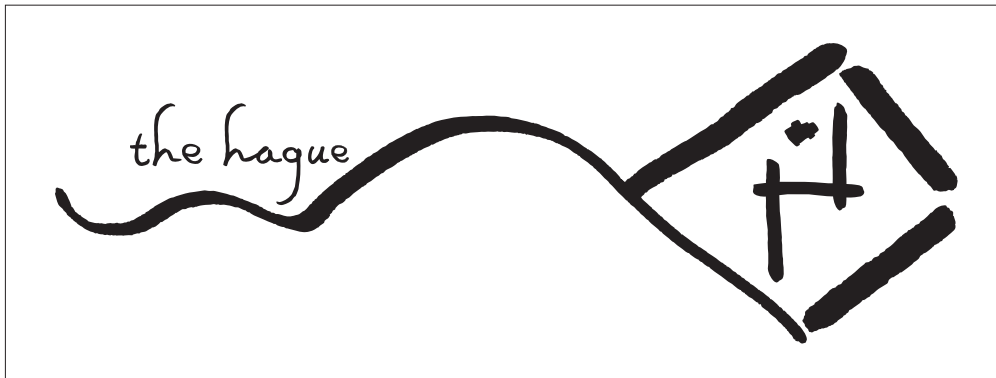
'Den Haag, Internationale stad van Vrede en Recht' zo luidt het motto van de stad Den Haag.

Het zijn vooral de thema's Vrede en Recht die een stempel op Den Haag drukken. Een groot aantal toonaangevende en internationale instituten heeft als doel om vrede en recht in de wereld te bewerkstelligen dan wel veilig te stellen. De vestiging van deze instituten heeft een aanzuigende werking op zowel andere internationale instituten alsook op internationale medewerkers. De medewerkers bij deze internationale instituten moeten immers een goede afspiegeling zijn van de bij deze instituten aangesloten landen. Als spin-off komen hieruit ook weer andere organisaties voort die zich richten op een voornamelijk internationaal publiek. Hierbij valt te denken aan de verschillende internationale scholen, de opleidingen gerelateerd aan de thema's Vrede en Recht alsook internationaal georiënteerde dienstverleners.

Niet het feit dat Den Haag aan de zee ligt, noch het feit dat het een Koninklijke stad is of een historische stad, evenmin het feit dat de regering hier zetelt, maakt van Den Haag een unieke stad. Er zijn immers zoveel steden die aan een of meerdere van deze kenmerken voldoen. Wat Den Haag onderscheidt van andere steden is dan ook haar internationale karakter gecombineerd met de thema's en instituten op gebied van Vrede en Recht!

3.2. Het beeldmerk

Het in de volksmond als 'De Vlieger' bekend staande beeldmerk is geïntroduceerd in 2006 en riep en roept, nog steeds, veel vragen op. Het is moeilijk een stad te vatten in een enkel beeldmerk en/of een motto en daarbij alles wat de stad te bieden heeft aan te geven. Daarnaast is het vrijwel onmogelijk om iedereen een zelfde gevoel en emotie bij een dergelijk beeldmerk te laten hebben. Dat is dan ook zeker niet het doel. Het is ook niet noodzakelijk dat iedereen het verhaal, de 'story', achter 'De Vlieger' onderschrijft. Het is echter wel van belang dat na verloop van tijd, het beeldmerk wordt herkend als zijnde 'van Den Haag' zodat uitingen waarbij de beeltenis gebruikt wordt direct aan Den Haag worden toegeschreven.



Helemaal voorbij gaan aan waar het beeldmerk (ontworpen door Hagenaar Anton Corbijn) voor staat, zou echter de achterliggende gedachte aan het beeldmerk te kort doen want het staat voor een karakteristiek element van Den Haag: vrijheid. De vrijheid die je voelt als je de duinen en de zee opzoekt; de vrijheid van een kind op het strand, de golven; de vrijheid van een vlieger. En ook de vrijheid die de inspiratie was voor 'Victory Boogie Woogie', het wereldberoemde werk van Piet Mondriaan dat hij maakte tijdens de Tweede Wereldoorlog en dat te bewonderen is in het Haags Gemeentemuseum. Vrijheid waaraan Den Haag werkt, als Internationale Stad van Vrede en Recht.

3.3. Motto - beeldmerk - beeldvorming

De mate waarin het motto en beeldmerk bekend én geliefd zijn verschilt per (doel)groep. Ook de mate waarin de stad als positief of negatief wordt ervaren en gezien, kortweg de beeldvorming over Den Haag, verschilt per doelgroep. Hieronder wordt gekeken wat er over motto en beeldmerk en beeldvorming gezegd kan worden.

Allereerst het imago van Den Haag. Een onderzoek van Motivaction in 2005 onderstreept de al genoemde positieve punten (veelzijdigheid, internationaal, ligging aan zee, Scheveningen, winkelen, cultuur/ musea en centrale ligging) maar noemt als negatieve punten onder meer gebrek aan trots en gebrek aan eensgezindheid. Zoals uit hoofdstuk één al duidelijk werd, is juist de laatste vier jaar veel tijd en energie gestoken in verbetering van deze punten.

Een greep uit deze gezamenlijke inspanningen zijn bijvoorbeeld het initiatief 'DHD! Den Haag Danst!' en het 'Be my Guest' programma om de gastvrijheid in Den Haag te verbeteren. Daarnaast het doel om Den Haag duidelijker als Popstad te profileren: Den Haag Popstad gaat voor het eerst internationaal. Crossing Border - het festival dat

de grenzen van de verschillende genres overschrijdt en zich richt op mengvormen van literatuur, film en muziek - gaat nu ook landsgrenzen overbruggen. Tijdens de SXSW Music en Media Conferentie in Austin zal volgend jaar (2010) een Haags Podium te zien zijn. Op haar beurt laat het SXSW het beste van haar repertoire in Den Haag zien. Op het gebied van studeren of studenten wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een Haagse studentenpas. Het wonen in Den Haag wordt gepromoot via bijdragen in de landelijke uitgaven van het AD. Tot slot, een belangrijk initiatief dat hier niet onbesproken mag blijven: de kandidatuur van Den Haag om in 2018 Culturele Hoofdstad van Europa te zijn. Een ambitie waarbij de culturele instellingen, de lokale overheid en tal van andere partners de handen ineen slaan om aan deze uitdaging invulling te geven en haar waar te maken. Al deze initiatieven moeten onder meer bijdragen aan het verminderen van twee andere negatieve punten die het Motivaction onderzoek blootlegde. Een hiervan was het gebrek aan verbondenheid met de stad. Of zoals het rapport het verwoordde, 'slechts een boven- en onderlaag voelde zich verbonden met de stad'. Het andere punt was een gebrek aan allure.

Motivaction stelt over het motto, Internationale stad van Recht, Vrede en Veiligheid¹¹ dat de stad dit wel kan waarmaken maar dat weinigen hiervoor warm lopen. Anders gezegd, men onderschrijft het relevante onderscheid maar tegelijkertijd hebben weinig mensen een emotionele binding met dit motto. Ook is de mogelijke (meer)waarde onvoldoende ontwikkeld.

Het stadspanel dat de beeldvorming over het beeldmerk - de Vlieger - onder bewoners in 2008 heeft onderzocht, geeft aan dat men ook hier nog weinig mee heeft. Bovendien wordt het gebruik van enerzijds de Ooievaar, het Haagse beeldmerk voor gemeentelijke aangelegenheden, en anderzijds de Vlieger, als verwarrend ervaren.

Vorig jaar is een start gemaakt met het nog duidelijker profileren van deze twee beeldmerken: de Ooievaar wordt ingezet wanneer de gemeente communiceert met de burger. De Vlieger is voor promotie naar buiten, bijvoorbeeld wanneer het gaat over het aantrekken van internationale instellingen op gebied van Vrede en Recht of wanneer The Hague Festivals (zie paragraaf 3.4) als promotiemiddel wordt ingezet om de stad als aantrekkelijk te profileren. Simpel gezegd gaat het hier vaak om activiteiten waarbij de gemeente samenwerkt met partners met een promotioneel doel. Dat een en ander duidelijker wordt en minder weerstand oproept, is een kwestie van tijd. Geheel kritiekloos zullen beeldmerk en motto wellicht nooit worden, maar alles valt of staat met consistentie van en frequentie waarmee de boodschap wordt uitgedragen.

Bovenstaande betreft vooral de mening van de directe gebruikers van Den Haag, bewoners, forensen, medewerkers van de gemeente, ondernemers en werkgevers - en zelfs enkele bestuurders - in Den Haag. Niettegenstaande het feit dat een aantal andere beeldmerken aansprekend is, het gebruik van meerdere beeldmerken werkt niet bevorderlijk om de (h)erkenning van de hele stad te bewerkstelligen. Wederom geldt hier: consistentie!



11. Het onderzoek dateert uit 2005 en dus van voor de aanpassing tot Internationale stad van Vrede en Recht

Behalve de verschillende beeldmerken kan ook het gebruik van de verschillende benamingen van Den Haag leiden tot verwarring. Veelgebruikt zijn Den Haag en 's-Gravenhage. Hoewel de gemeente zelf het kortere Den Haag gebruikt mede vanwege de internationalisering van de stad en vanwege de aansluiting bij de internationale benamingen als The Hague (Engels), La Haye (Frans), La Haya (Spaans), L'Aia (Italiaans), vond indertijd een officiële naamswijziging naar Den Haag geen doorgang. Daarnaast worden Scheveningen en Kijkduin vaak als aparte entiteiten aangeduid, waardoor het met name voor veel toeristen niet altijd duidelijk is dat dit twee, weliswaar belangrijke, wijken van Den Haag zijn en geen aparte gemeenten. Tot slot, in de provincie Zuid-Holland is de stad Rotterdam weliswaar groter qua inwonertal maar is het toch de stad Den Haag die de positie van de hoofdstad van de provincie vervult, hetgeen voor sommigen ook verwarrend werkt. Aan dit laatste valt niets te veranderen, het gebruik van de benamingen voor Den Haag moet consistentere!

Het is interessant te zien hoe de perceptie in het buitenland over Den Haag is. Twee indicatoren zijn hierbij geraadpleegd namelijk de manier waarop Den Haag in de buitenlandse media naar voren komt en de Anholt City Brand Index.

Allereerst is gekeken naar een onderzoek naar Den Haag in de buitenlandse media in 2006 (zie bijlage III). Ook dit onderzoek bevestigt wederom het imago van Den Haag op internationaal rechtspraak gebied. Daarnaast worden uiteenlopende thema's genoemd waarmee Den Haag in de pers verschijnt zoals de verschillende culturele instellingen, de diverse sportactiviteiten, -toernooien en -clubs, de multinationals en natuurlijk de politiek.

Als tweede en laatste indicator over de beeldvorming van de stad wordt hier de Anholt City Brand index genoemd. Dit is een jaarlijks onderzoek dat wordt uitgevoerd om de perceptie over steden te peilen. Dit gebeurt op een zestal aspecten 'Presence', plaats, noodzakelijke of basiscondities, mensen, dynamiek en potentieel¹². In 2007 namen 40 steden wereldwijd deel aan dit onderzoek, in 2009 50 steden. In 2009 behaalt Den Haag de hoogste 'score' op 'People'/Mensen en dan vooral op het veiligheidsaspect (het zich veilig voelen of wanen in Den Haag), de vriendelijkheid van de mensen doet het iets minder goed. Den Haag wordt eveneens positief gezien op het aspect bijdrage aan de wereld (contribution to the World). Deze percepties hangen onlosmakelijk samen met bekendheid en de positie van Den Haag als stad van Vrede en Recht. Anholt stelt: "the description most often chosen to describe the people of The Hague are 'polite' and 'hardworking' which fits its image of a legal capital with busy civil servants and diplomats" (2009:29). Tegelijkertijd stelt het rapport dat de respondenten eigenlijk Den Haag niet echt kennen en dat deze onbekendheid ook een reden is voor de bevindingen van het onderzoek. Men stelt dat deze bevindingen vrij gebruikelijk zijn voor een stad die niet de hoofdstad van een land is. En dat het vaak moeilijk is om als een 'global brand' en een onderscheidend merk te worden ervaren wanneer men niet de hoofdstad is. Overigens stelt men dat Den Haag het dan nog goed 'doet' want velen hebben van de stad gehoord.

Hoewel enige terughoudendheid met betrekking tot dit onderzoek geboden is, er zijn immers slechts 50 steden wereldwijd met elkaar vergeleken, is een aantal bevindingen interessant voor toekomstig beleid en moeten deze worden meegenomen (zie bijlage IV voor een samenvatting en het vergelijk tussen de jaren 2007 en 2009). Ten eerste blijkt

12. 'Presence' (contribution to the world - bekendheid van de stad); Plaats (fysieke aantrekkelijkheid van stad - klimaat); Noodzakelijke of basiscondities (basisvoorzieningen - woonruimte en -prijzen); Mensen (vriendelijkheid van de bewoners, multiculturaliteit van de stad - veiligheid); Dynamiek (wat is er te doen op korte en op lange termijn) en tot slot welk Potentieel biedt

de profilering van Den Haag als Internationale stad van Vrede en Recht langzaamaan terrein te winnen. Ten tweede is het positieve beeld over het aantal en aanbod van hoge opleidingen een interessant gegeven. Ten derde moet worden stilgestaan bij het beeld dat er niets te doen is, of weinig te beleven valt in Den Haag. Dit overigens niet zozeer vanwege het beeld dat naar voren komt uit dit Anholt onderzoek alswel omdat deze beeldvorming strookt met de beeldvorming uit het eerder genoemde Motivaction onderzoek en stadspanel. Deze beeldvorming is blijkbaar hardnekkig.

3.4. The Hague Festivals

Festivals en evenementen zorgen voor stadstrots! Daarnaast zijn ze een belangrijke factor in het bevorderen van de verbondenheid van (de) inwoners met hun stad. Bovendien kunnen evenementen het imago van de stad verbeteren en versterken. Vandaar de belangrijke rol van 'The Hague Festivals' als het grootste en belangrijkste festival en zeer belangrijk in de citymarketing van Den Haag. Festivals & evenementen zijn niets nieuws in Den Haag. Het aanbod was echter sterk gefragmenteerd, de samenhang ontbrak en het was niet altijd duidelijk op wie de festivals of evenementen zich richtten. Door het creëren van 'The Hague Festivals' is een herkenbaar geheel ontstaan. 'The Hague Festivals' brengt bestaande evenementen bij elkaar en stimuleert nieuwe initiatieven, waardoor deze onder de koepel van 'The Hague Festivals' beter gepromoot kunnen worden. 'The Hague Festivals' is dus opgezet als een marketing instrument. De maand juni luidt het zomerseizoen in met een Festivalmaand. Festival Classique, Den Haag Sculptuur, en ParkPop vormen gezamenlijk de ruggengraat van 'The Hague Festivals', aangevuld met grote en kleine evenementen als de Veteranendag, Roze Zaterdag en Jazz in de Gracht. Dat deze strategie haar vruchten afwerpt, blijkt uit de prijzen die Den Haag ontving van de International Festivals and Events Association (IFEA): Golden Pinnacle Award voor Best full length TV program en Golden Pinnacle Award voor Best newspaper insert (The Hague Festivals)¹³.

Als citymarketinginstrument geeft 'The Hague Festivals' onder andere invulling aan de boodschap van Den Haag: Vrede en Recht. Het gekozen thema: "feel free to celebrate" refereert hier ook aan. Bovendien versterkt 'The Hague Festivals' het imago van Den Haag als attractieve stad. The Hague Festivals richt zich allereerst op de Hagenaars en de regionale bezoekers, daarna volgt de rest van Nederland en de wereld. Het gaat erom zo veel mogelijk economische spin off (investeringen, bestedingen en overnachtingen) en free publicity voor de stad te genereren.

3.5. De Haagse Binnenstad

Tot slot, wellicht in dit hoofdstuk een wat rare eend in de bijt, maar vanwege de importantie is het belangrijk hier apart op in te zoomen: de binnenstad. Alom wordt het belang van de binnenstad onderkend: van oudsher is de binnenstad vaak het kloppend hart van de stad, met een historische kern met monumentale panden en karakteristieke straatjes. Meestal vormt het de entree naar de rest van de stad. De binnenstad is als het ware de stad in het klein: het heeft alle elementen van de hele stad in zich - zowel qua hardware (gebouwen, architectuur, musea etc.) maar ook qua software (de grote

13. Daarnaast zijn ook prijzen in de wacht gesleept voor onder meer: categorie Beste Stads promotie Evenement en derde plaats in categorie Algemeen door Stichting Nationale Evenementenprijzen in 2008; in 2009: tweede plaats in categorie Algemeen wederom door Stichting Nationale Evenementenprijzen.

diversiteit aan bewoners, ondernemers, bezoekers van alle rangen en standen). En dit alles op loopafstand van elkaar. Dit geldt in het bijzonder voor Den Haag. Er is de afgelopen tien jaar veel geïnvesteerd in de Haagse binnenstad. Dat was ook broodnodig want het was geen uitnodigende binnenstad: Scheveningen werd wel voor een 'dagje uit' bezocht, maar de binnenstad van Den Haag werd vaak overgeslagen. De binnenstad was simpelweg niet aantrekkelijk genoeg. Door de gezamenlijke inspanningen van ondernemers, bewoners, culturele instellingen, de lokale overheid en Bureau Binnenstad heeft de Haagse binnenstad een nieuw elan gekregen. Inmiddels biedt de binnenstad een aantrekkelijk winkelgebied en is er een gevarieerde en kwalitatief hoogwaardige keuze op culinair en cultureel gebied. De bereikbaarheid is verbeterd, maar blijft een belangrijk aandachtspunt. Het Binnenstadplan 2010-2020 biedt een uitgebreidere terugblik en geeft tevens aan wat de ambities voor de komende jaren zijn.

Samenvattend kan worden gesteld dat er aanzienlijke vooruitgang is geboekt op een aantal punten. Motto en beeldmerk zijn gelanceerd en bekend, maar worden nog niet van harte door het leeuwendeel van de bevolking omarmd. Wel roepen ze steeds meer de associatie met Den Haag op. De sterke punten van Den Haag zijn verder bestendigd, een aantal van de zwakke punten is met succes geattaqueerd (gebrek aan trots en eensgezindheid). Er is veel gezaaid, vele ontwikkelingen zijn in gang gezet en vele activiteiten zijn ondernomen. Er wordt hard gewerkt aan het vergroten van de verbondenheid van alle Hagenaars aan de stad en aan het veranderen van de beeldvorming over het gebrek aan Haagse allure. Activiteiten als 'The Hague Festivals' dragen hier aan bij zoals het imago-onderzoek¹⁴ over de derde editie aangeeft. Onherroepelijk blijft het adagium: 'Be good and tell it' anders zal het grote en brede aanbod aan activiteiten nooit bekend worden.

14. Zie onderzoek naar The Hague Festivals: THF - effect van imago op Den Haag - najaar 2009.

4. Doelgroepen



Marketing, en dus ook citymarketing, is een gefocuste activiteit. Dat wil zeggen: er worden bepaalde producten, diensten of faciliteiten vermarkt ten behoeve van specifieke doelgroepen met als doel deze te verleiden en naar Den Haag te lokken. Om er te wonen of er te werken of de stad een keertje te bezoeken. Hieronder worden de belangrijkste doelgroepen genoemd. Doelgroepen die nu al in sterke mate in Den Haag aanwezig zijn en die de stad wil koesteren en/of er speciaal in wil investeren.

4.1. Trotse Hagenaars

De inwoners van Den Haag staan met stip op de eerste plaats wanneer het over citymarketing gaat. Een stad dient veilig en schoon te zijn, goede faciliteiten te bieden op het gebied van gezondheidszorg en onderwijs en bovendien goed bereikbaar te zijn met een goede infrastructuur. Dit alles vooral opdat de bewoners prettig kunnen (blijven) wonen en leven in Den Haag en tevreden zijn. Allereerst wordt gekeken wat maakt dat een stad een prettig woon- en leefklimaat heeft en wie dat bepaalt. Daarna wordt bij het creëren van trots stilgestaan.

The Quality of Living index (2008) onderzoekt dit voor een aantal Europese steden. De criteria waar naar wordt gekeken, zijn onder meer het politieke en sociale leefklimaat, de economische omgeving, de aanwezigheid van zorg- en medische instellingen alsook het school- en onderwijssysteem en beschikbaarheid en kwaliteit van woningaanbod. Den Haag doet het goed, de gemiddelde score bedraagt ruimschoots acht en op veel punten zelfs een vette negen en dit op alle tien aspecten¹⁵. Het enige waar de stad minder goed op wordt beoordeeld, is het klimaat. Dit is echter geen beïnvloedbare factor¹⁶. De factoren die wel beïnvloedbaar zijn, zijn de aspecten zoals veiligheid en onderwijs. Citymarketing heeft hier geen directe invloed op, maar werkt zeer nauw samen met de collega beleidsmakers binnen de gemeente om te zorgen dat de Haagse standaard van hoog niveau blijft.

Wat eveneens van belang is, is de economische welvaart van een stad. Over het algemeen geldt, hoe beter de lokale economie draait, hoe beter het sociaal-culturele leefklimaat van de stad¹⁷. En ondanks het feit dat citymarketing geen directe invloed uitoefent op het welzijn van de Hagenaars, richt het zich specifiek op bepaalde doelgroepen die de stad economisch kunnen versterken waardoor citymarketing indirect wel van groot belang is voor de inwoners. Dit alles draagt bij aan een stad met tevreden Hagenaars.

Behalve tevreden Hagenaars, hebben meerdere aspecten invloed op een aantrekkelijk woon- en leefklimaat. Een daarvan is de aanwezigheid van sociaal kapitaal in een stad. Sociaal kapitaal wordt in toenemende mate gebruikt om te beschrijven hoe groepen zijn ingebed in de samenleving en hoe dit proces van inbedding verloopt en het wordt essentieel geacht voor een sterke en veerkrachtige samenleving. Verder wordt sociaal kapitaal geacht een positieve invloed te hebben op de betrokkenheid van de bevolking bij haar stad¹⁸. Daarnaast is het van belang trotse stadsbewoners te hebben. Om trotse Hagenaars te krijgen, zijn de laatste drie jaar door citymarketing veel activiteiten ondernomen zoals het evenement 'The Hague Festivals', dat primair gericht is op de lokale bewoners. Daarnaast zijn al meermalen de activiteiten op onder meer dans-, muziek- en sportgebied genoemd die eveneens bijdragen aan het creëren van trots. Een

15. Bijlage VII bevat het rapport van dit onderzoek van Den Haag over het jaar 2007.

16. Kleine kanttekening is hier op zijn plaats: een aantal maatregelen is genomen om hier toch enige invloed op uit te oefenen zoals 80km-zones op de ring die moeten bijdragen aan minder uitstoot en dus een betere luchtkwaliteit.

17. Zie ook Sociaal-Economische Agenda Den Haag 2020.

18. Ik verwijs hiervoor naar het wetenschappelijk werk van de bekende politicoloog Robert Putnam maar ook naar de Sociaal-Economische Agenda Den Haag 2020.

mooie, aantrekkelijke stad zorgt dat bewoners en bedrijven blijven en zorgt voor trotse Hagenaars, een belangrijk streven voor citymarketing. Immers trotse Hagenaars zijn de beste ambassadeurs voor de stad! Het mag duidelijk zijn dat tevreden en positieve geluiden van stadsbewoners ook andere gebruikers naar de stad kunnen trekken.

4.2. Satisfied international organisations

Een prettig woon- en leefklimaat is essentieel om bepaalde doelgroepen aan te trekken. Dat geldt zeker voor internationale organisaties met hun internationale werknemers, de zogenaamde expats. De groep expats is een belangrijke doelgroep voor Den Haag. Het is echter ook een groep die vanwege haar internationale woonervaring en levensstandaard, die vaak hoort bij de (diplomatieke) internationale functie/positie, veel gewend is en daarom ook vaak veeleisend is. Een kwalitatief hoogstaande dienstverlening, een toegankelijk en goed aanbod op het gebied van gezondheidszorg en onderwijs, een schone en veilige stad en een ruim en divers cultureel en culinair aanbod staan onder meer op het verlanglijstje. Dit kan niet elke stad waarmaken of garanderen. In tegenstelling tot een groot aantal steden, scoort Den Haag op alle vlakken goed en is een geliefde plaats om te wonen¹⁹. Dit is vanzelfsprekend ook bevorderlijk voor het aantrekken en vestigen van nieuwe internationale organisaties.

De internationale bedrijven en organisaties die in Den Haag gevestigd zijn, kunnen worden gesplitst in twee categorieën namelijk de commerciële organisaties ofwel het bedrijfsleven en de internationale non-profit organisaties. Als bron voor de definiëring, cijfermateriaal en economische betekenis van deze twee categorieën is het onderzoek van Decisio²⁰ gebruikt dat in opdracht van de gemeente Den Haag in 2008 is uitgevoerd. Let wel: het onderzoek betreft de hele regio Haaglanden, niet slechts Den Haag. Het merendeel van de werkgelegenheid zowel bij de internationale bedrijven als internationale organisaties bevindt zich echter in Den Haag.

De eerste categorie betreft internationale bedrijven zoals Shell International, Aegon, KPN Telecom, Nationale Nederlanden, 'ANWB', TNT Post en Siemens Nederland - deze opsomming is beslist niet volledig - die in Den Haag hun (Europese) hoofdkantoor hebben gevestigd. Belangrijke bedrijven met een grote economische inbreng voor de stad. Hoewel, als gezegd, van groot belang voor Den Haag, bestaat bij commerciële bedrijven altijd het risico dat ze zich vestigen in landen met goedkopere arbeidskrachten of in steden met andere faciliteiten, dat ze fuseren met andere (grotere) bedrijven waardoor het hoofdkantoor verplaatst wordt of zelfs dat ze failliet gaan. Ofwel: Den Haag zal deze bedrijven en hun werknemers koesteren en pampieren, maar is zich van de mogelijke risico's bewust.

In cijfers uitgedrukt²¹ bedraagt het aantal internationale bedrijven 316. In de periode 2006-2008 zijn er 19 bedrijven bijgekomen maar het aantal arbeidsplaatsen is met 1000 afgenomen tot 49.000 (daling van 2%). Op de totale werkgelegenheid bedraagt dit 11% en 6% van dit totaal zijn hoogopgeleide expats (2.899).

19. De drie aspecten die over het algemeen als de belangrijkste worden gezien zijn het politieke en sociale leefklimaat (gem. score 9), medische- en zorgvoorzieningen (gem. score 9,5) en overheidsdiensten en transport (gem. score 8,5) - resultaten gebaseerd op Quality of Living survey voor Den Haag, 2008.

20. Voor een detaillering en uitleg van deze cijfers verwijzen wij naar het rapport opgesteld door Decisio over de economische betekenis van internationale bedrijven en organisaties in Haaglanden.

21. Voor een detaillering en uitleg van deze cijfers verwijzen wij naar het rapport opgesteld door Decisio over de economische betekenis internationale bedrijven en organisaties in Haaglanden.

De tweede categorie betreft de internationale instituten die vanwege het thema Vrede & Recht in Den Haag zijn gesitueerd. Enkele voorbeelden van deze instituten zijn de verschillende tribunalen (o.a. Joegoslavië-tribunaal en Iran-Verenigde Staten Claims Tribunaal) en natuurlijk het Vredespaleis waar onder meer het Permanent Hof van Arbitrage en het Internationaal Gerechtshof zetelen. Mede doordat deze instituten VN-organisaties zijn dan wel zijn gelieerd aan de VN, is Den Haag de vierde VN-stad ter wereld geworden. De gevestigde reputatie van Den Haag op dit gebied maakt dat het onwaarschijnlijk is dat een andere stad deze positie van Den Haag overneemt. Sterker nog, het aantal organisaties op Vrede en Recht gebied dat Den Haag als vestigingsplaats kiest, neemt nog steeds toe. Inmiddels strekt deze groei zich ook uit tot onderwijsinstellingen op dit gebied.

In cijfers zien we dat het aantal internationale organisaties van 72 in 2005 naar 131 in 2008 is gestegen. Ambassades zijn hierbij niet meegeteld. Het aantal werkzame personen bij de internationale organisaties is in dezelfde periode met zo'n 900 (bijna 8%) toegenomen. In concreto leveren de internationale organisaties ruim 28.000 banen op waarvan de helft direct te relateren is aan de internationale organisaties. Dit betekent dat elke directe baan goed is voor bijna een extra baan buiten de internationale organisaties bijvoorbeeld in de horeca of een andere dienstverlenende sector. Kortom, niet alleen vanwege het imago maar ook vanwege de werkgelegenheid lijkt uitbreiding van internationale organisaties op het gebied van Vrede & Recht een voor de hand liggende ambitie.

4.3. Betrokken Haagse ondernemers

Hierboven werden de multinationals genoemd als zijnde van belang voor de stad, maar zeker zo belangrijk is het midden- en kleinbedrijf. In het rapport State of European Cities werd als een van de kenmerken genoemd voor steden in de categorie waar Den Haag in thuishoort, het hebben van veel werkgelegenheid in de hotellerie en horeca. Dit geldt zeker voor Den Haag waar meer dan 8.000 mensen werkzaam zijn in deze beroepsgroep²².

Ook zijn er in Den Haag relatief veel dienstverlenende bedrijven gevestigd die gericht zijn op de specifieke wensen en behoeften van bepaalde groepen bewoners, zoals het bieden van hulp bij en ondersteuning aan expats op het gebied van inburgeren en acclimatiseren in Nederland of het geven van informatie over ambtelijke instanties waarmee expats te maken kunnen krijgen.

4.4. (Internationale) studenten

Den Haag heeft geen universiteit. Tegelijkertijd, en dat klinkt als een paradox, is het wel een studentenstad. De stad heeft maar liefst vijf Hogescholen waaronder twee algemene (Haagse Hogeschool en Hogeschool INHolland) en drie specifieke Hogescholen: een vermaarde internationale Hotelschool, een internationaal gerenommeerd Conservatorium met het predicaat Koninklijk en de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten. Bovendien huisvest de stad een dependance van de universiteit van Leiden, de Campus Den Haag, waar het onderwijs zich toelegt op rechtsgeleerdheid, politicologie en bestuurskunde en is ook het Institute of Social Studies (onderdeel Erasmus Universiteit Rotterdam), passend bij de Haagse signatuur, in Den Haag

22. Totale percentage werkzaam in vrijetijdseconomie in Den Haag bedraagt bijna 10% (bron: DSO/Beleid/Onderzoek: 2008)

gevestigd. Dit instituut verzorgt opleidingen voor mensen die eerder al een academische graad hebben gehaald. Met de komst van het University College (september 2010) zal Den Haag ook zijn eerste universitaire bacheloropleiding (voor schoolverlaters) krijgen. Het totaal aantal studenten in het hoger onderwijs in Den Haag (hoger beroepsonderwijs plus wetenschappelijk onderwijs) bedraagt ruim 25.000 studenten. Dat zijn voor het overgrote deel hbo-studenten. Daarbinnen zijn er ruim 3.500 buitenlandse studenten. Tot slot biedt Den Haag verreweg het grootste en meest diverse aanbod aan internationale scholen voor basis- en voortgezet onderwijs in Nederland (zie bijlage V). In tegenstelling tot de leerlingen in het hoger onderwijs wonen deze leerlingen uiteraard vrijwel zonder uitzondering nog thuis. Deze opleidingen dragen niet bij tot een florerend studentenleven, maar zij onderstrepen wel het internationale Haagse internationale karakter.

4.5. Regionale, nationale en internationale bezoekers

Tot slot, een laatste doelgroep van belang voor Den Haag: bezoekers. Wanneer Den Haag vergeleken wordt met de drie andere grote steden²³ (Amsterdam, Rotterdam en Utrecht), blijkt dat Den Haag de tweede plaats inneemt bij binnenlands dagbezoek. Ook op verblijfsbezoek, zowel binnenlands als buitenlands (inkomend toerisme) staat de stad op plaats nummer twee, op de voet gevolgd door Rotterdam. Eigenlijk geldt dit ook voor congressen, met dien verstande dat Den Haag weliswaar ook op de tweede plaats staat maar hier een grotere voorsprong op Rotterdam heeft. Op het gebied van evenementen en attracties laat Rotterdam nog een voorsprong op Den Haag zien.

Het bezoekersonderzoek Den Haag 2007/2008 toont dat vooral het bezoek aan de binnenstad van Den Haag sterk is gestegen. In 1997 bedroeg dit 27 miljoen bezoekers, in 2008 is dit aantal opgelopen naar 32,5 miljoen, maar liefst een stijging met 20%. Het Binnenstadplan 2010-2020 gaat hier nog dieper op in en noemt naast een toename in aantallen bezoekers ook een toename in verblijfsduur en vooral een stijging in bestedingen van 36 naar 41. Ook wordt de binnenstad meer geapprecieerd door zowel bewoners als bezoekers. Een bezoek werd in 1997 zowel door bewoners als bezoekers met een 6,8 gewaardeerd, nu met respectievelijk 7,2 en 7,3. Deze verbetering is niet zomaar uit de lucht komen vallen, maar is het resultaat van een bewust strategisch beleid van de voorgaande tien jaren. Wat betreft de andere onderzochte gebieden (Kijkduin, Scheveningen Bad en - Haven) in het bezoekeronderzoek 2007/2008 valt verder de positieve algemene waardering op voor alle deelgebieden: 7,3 of hoger.

Een uitsplitsing naar de herkomst van de bezoekers²⁴ levert ook de nodige interessante informatie. Allereerst de bezoekers uit de stad zelf en de regio. Onderzoek heeft uitgewezen dat de Haagse binnenstad de laatste jaren aan populariteit heeft gewonnen en dat de eigen bevolking nog steeds het sterkst vertegenwoordigd is onder de binnenstadsbezoekers. Daarnaast is bezoek uit de regio gestegen, maar de binnenstad vormt nog steeds geen grote trekpleister voor de Haaglanders, de burens uit de regio Haaglanden. Bereikbaarheid en te dure of te weinig parkeerplaatsen, worden als de belangrijkste argumenten aangevoerd om de binnenstad van Den Haag te mijden. Daarnaast wordt de openbare ruimte matig beoordeeld, wat onder meer te maken heeft met ontoereikend beheer en onderhoud. De veiligheidssituatie vindt men over het algemeen verbeterd. Voor de gebieden Kijkduin, Scheveningen Bad en - Haven

²³ Zie bijlage VI Toeristische benchmark G4 steden in 2007

²⁴ Het recent verschenen rapport Consumentensegmentatie Den Haag biedt een uitgebreide blik op de bezoekerssegmentatie van Den Haag en bevat een aantal interessante aanknopingspunten voor toekomstig beleid.

schommelt de bezoekersherkomst rond de 50% vanuit de eigen regio (inclusief bewoners).

Als tweede de nationale bezoeker. Deze komt niet zozeer uitsluitend voor een dagje winkelen naar Den Haag, maar combineert een bezoek aan de stad sneller met een andere activiteit zoals een bezoek aan het Gemeentemuseum, aan het Mauritshuis of aan een van de andere 14 musea die Den Haag rijk is. Of aan een ander cultuurpodium zoals het Circustheater of het Nederlands Danstheater of een evenement zoals de Tong Tong Fair (voorheen Pasar Malam Besar). Ook een combinatie van deze mogelijkheden komt voor. Voor veel Nederlanders is Den Haag behalve de regeringsstad ook de stad waar het Koningshuis zetelt. De regeringsgebouwen, de Tweede Kamer, het Binnenhof en de verschillende paleizen vormen voor menigeen een reden voor een bezoek aan Den Haag. Toch is nog lang niet elke Nederlander in de stad geweest, laat staan dat een jaarlijks bezoek gebruikelijk is.

Als derde de groep 'leisure' toeristen. De historie van Den Haag en Scheveningen als toeristenplaatsen gaat ver terug: in 1881 werd het majestueuze Hotel des Indes geopend aan het Lange Voorhout en vlak daarna opende het statige Kurhaus Hotel haar deuren in Scheveningen. Niet alleen deze hotels maar ook de talrijke hotels die Den Haag ondertussen heeft gekregen, worden bezocht door veel toeristen. Zij komen onder meer om de reeds genoemde culturele bezienswaardigheden te bezichtigen of te ervaren, maar ook om attracties als Madurodam, de Scheveningse Pier en het strand of Panorama Mesdag te bezoeken. Met de toename van toeristen en het groeiende reisgedrag, zal er een stijging te zien zijn van toeristen die behalve de nummer één bestemming van een land - vaak de hoofdstad van een land - meerdere steden en regio's van een land willen leren kennen.

Tot slot nog twee aparte categorieën toeristen namelijk de bezoekers van de expats en de congresgangers.

Beide groepen bezoekers verschillen van de hierboven genoemde groepen vooral vanwege hun bezoekmotief.

Het grote verschil tussen 'leisure' toeristen en de bezoekers van de expats - familie en vrienden - ligt in de keuze voor de bestemming. Immers, zou de bezoeker ook gekomen zijn indien zijn familie of vrienden elders hadden gewoond? Een ander verschil ligt in het bestedingspatroon: deze bezoekers maken niet altijd noodzakelijkerwijs gebruik van een hotelaccommodatie, vaak de duurste component van een verblijf in het buitenland. Daarentegen is de kans op herhalingsbezoek groot vanwege de achterliggende motivatie van het bezoek.

Het grote verschil tussen 'leisure' toeristen en congresgangers (zakelijke toeristen) ligt in de volgende kenmerken: het tijdstip en de bestemming van de reis liggen vast en zijn bepaald door de congresorganisator. Afhankelijk van de achtergrond en de motivatie van de congresgangers, kan deelname aan een congres een meer of minder verplicht karakter hebben. Men bezoekt een (wetenschappelijk) congres om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen in het vakgebied en collega's te ontmoeten (veelal weliswaar vrijwillig maar essentieel en dus noodzakelijk). Men maakt onderdeel uit van een politieke of diplomatieke delegatie (vaak veelal verplicht als onderdeel van werk) - denk aan de recent gehouden Afghanistan-conferentie. Of men bezoekt een commercieel congres - dit gaat veelal op inschrijving (voor eigen kosten) of op uitnodiging. Hoe dan ook congreslocatie, bestemming en -datum liggen reeds enige tijd van tevoren vast. Een ander cruciaal verschil met leisure toerisme is de werving van congresstoerisme. En een laatste, niet uit te vlakken onderscheid, is de opbrengst: een congresstoerist besteedt

gemiddeld meer dan een leisure toerist. Een congresdeelnemer besteedt gemiddeld 344 euro/dag²⁵, een leisure toerist 181 euro/dag²⁶, een reden om de eerste groep te willen aantrekken voor de stad.

Hiermee zijn de belangrijkste doelgroepen voor Den Haag in kaart gebracht. Hiermee is overigens niet gezegd dat andere doelgroepen niet belangrijk zijn. Het citymarketingbeleid richt zich evenwel met haar verschillende activiteiten specifiek op deze doelgroepen.

In de hoofdstukken twee, drie en vier is teruggeblikt op het citymarketingbeleid van de afgelopen jaren. Achtereenvolgens zijn de organisatie, de strategische uitgangspunten en de hoofddoelgroepen uitgebreid de revue gepasseerd. Citymarketing Den Haag heeft een vliegende start gemaakt, waarbij het nodige bereikt is maar nog veel staat te gebeuren. Een belangrijke vraag die dan ook gesteld moet worden is of de investering in het lange termijn proces van citymarketing nu al voldoende heeft opgeleverd of dat continuering van de ingezette koers essentieel is voor een optimaal resultaat. Mijns inziens moet het antwoord hierop volmondig 'doorgaan' luiden! Citymarketing is immers een lange termijn beleid dat een langduriger investering vraagt dan slechts een collegeperiode.

In het tweede deel van dit rapport volgt een inblik waar de accenten voor het citymarketingbeleid 2010-2020 zouden moeten liggen en wat dat voor Den Haag in de toekomst betekent.

25. Bedrag gebaseerd op bestedingsonderzoek buitenlandse deelnemers internationale non-corporate congressen in Nederland uitgevoerd door Lagroup Leisure & Arts Consulting in 2004.

26. Gebaseerd op onderzoek van NBTC in 2005

5. Citymarketing Ambitie 2020



In 2020 is Den Haag:

's Werelds internationale hoofdkwartier op het gebied van Vrede en Recht en een aantrekkelijke, dynamische, internationale stad om te wonen, werken, studeren en recreëren.

In het voorgaande is duidelijk geworden dat citymarketing niet over zaken als het inhoudelijke woon-, onderwijs- of verkeersbeleid gaat, maar dat al deze (en meer) aspecten wel enorm belangrijk zijn om bij te dragen aan een prettig woon- en leefklimaat. De focus van het citymarketingbeleid ligt op het boeken van economische vooruitgang. Immers, een betere economische positie van de stad draagt bij aan een hoger welvaartsniveau en verhoogt het welzijn van de bevolking. Anders gesteld, citymarketing richt zich niet alleen op economische doelstellingen maar ook op ruimtelijke, sociale en culturele ambities om bovenstaande visie te realiseren.

Wanneer bewoners, bedrijven of bezoekers gevraagd worden het Den Haag van 2020 te beschrijven, dan zou een aantal elementen hierin naar voren moeten komen:

- er is een levendige binnenstad waar naast gewerkt en gewinkeld ook wordt gewoond;
- de bevolking van de stad bestaat uit een zeer internationale mix van inwoners;
- voor degenen wiens carrière op het gebied van Vrede & Recht ligt, is Den Haag een must op het CV;
- er is een rijk en gevarieerd cultureel aanbod, waarbij onder meer het exclusieve aanbod op dans- en muziekgebied tot de wereldtop behoort;
- de stad behoort tot de Europese top op sportgebied zoals voor hockey, ijssporten en zeilen en groeit uit tot het Europese Mekka voor beachsport;
- er is een dynamische gastvrijheids- en dienstverleningsindustrie waardoor de Haagse standaard ver boven het Nederlandse en internationale niveau uitsteekt oftewel: Den Haag biedt topservice.

Om dit te bereiken moeten keuzes worden gemaakt. Hierbij wordt van een planningshorizon tot 2020 uitgegaan. De keuzes betreffen vooral de zaken die nog moeten gebeuren dan wel omdat ze nog moeten worden verbeterd of verder bestendigd ofwel omdat hier interessante mogelijkheden en kansen voor de toekomst liggen. De keuzes zullen verder moeten gaan dan uitsluitend en alleen het beter vermarkten en positioneren van de stad en promotioneel beleid. Keuzes op het gebied van investeringen in onder meer woningbouw, infrastructuur, cultureel aanbod, zullen moeten worden gemaakt. Het ineenslaan van de handen door de verschillende gemeentelijke diensten, de betrokkenheid van externe stakeholders waaronder ondernemers, maatschappelijke organisaties en de bevolking zal daarbij een voorwaarde zijn voor de slagingskans en het succes van het citymarketingbeleid. Helder zal moeten zijn wat sectoraal beleid is en wat 'bovensectoraal' wordt zodat interdepartementale samenwerking binnen de gemeentelijke diensten leidt tot synergie-effecten waarbij het geheel groter is dan de som der delen. Kortom, het maken van strategische keuzes en samenwerking als onontbeerlijke voorwaarde voor een aantrekkelijkere stad.

Doelstellingen om dit te bereiken zouden als volgt kunnen luiden:

1. 200 instituten op het gebied van Vrede en Recht met zo'n 40.000 banen, waarvan de helft direct (lees: hoogopgeleid) en de helft indirect (lees: lager opgeleid):
 - a. Doordat meer internationale IGO's en NGO's in Den Haag zijn gevestigd;
 - b. er meer onderzoeksinstituten in de stad zijn te vinden;
 - c. en doordat er meer opleidingskeuze gerelateerd aan Vrede en Recht is.
- 2) 50.000 studenten die in het hoger onderwijs studeren waarvan 7000 buitenlandse studenten zijn:
 - a. Doordat er een groter en breder aanbod aan opleidingen in Den Haag is;
 - b. en omdat het aanbod krachtiger geprofileerd is;
 - c. en vanwege een sterk verbeterd woningaanbod voor buitenlandse studenten en het aanbieden van een internationale studenten city card.
- 3) Een levendige Haagse binnenstad:
 - a. Doordat er naast gewerkt en gewinkeld, vooral ook wordt gewoond (m.n. door studenten);
 - b. er meer bezoekers komen, zowel uit Den Haag en de regio maar ook van verder weg;
 - c. en omdat de bereikbaarheid sterk verbeterd is, parkeermogelijkheden zijn toegenomen en omdat er een hoge kwaliteit en diversiteit aan winkel- en uitgaansgelegenheden zijn.
- 4) Den Haag als Culturele Hoofdstad in 2018/27:
 - a. Doordat de culturele infrastructuur helemaal op orde is;
 - b. met een blijvend hogere cultuurparticipatie van de Hagenaars;
 - c. met een blijvende verbetering van het culturele imago.
- 5) Den Haag kent een topsport milieu:
 - a. Op toonaangevende sporten zoals ijssporten en hockey waarbij het WK hockey 2014 plaatsvindt in Den Haag;
 - b. en met gebruik van de zee voor sporten als zeilen en surfen;
 - c. waarbij Den Haag uitgegroeid is tot hét Europese beachsport Mekka.
- 6) Den Haag een 'must' bestemming is:
 - a. Op het CV van een ieder die iets wil betekenen op het gebied van Vrede en Recht;
 - b. op het city break lijstje van de must-experience bestemmingen van steden die hot, cool, , classy, hybrid²⁸ en post-ironic²⁹ zijn;
 - c. voor trendy winkels en bedrijven in de gastvrijheidsindustrie;
 - d. en voor startende ondernemers en bedrijven in niche markten die gebaat zijn bij een multi-culturele bevolking en hoge service standaards.

27. Gebaseerd op het eindrapport 'Recht op Cultuur', Atelier Den Haag Culturele Hoofdstad 2018

28. Hybrid combineert twee of meer culturen, stijlen of sferen; het biedt ruimte aan het authentieke, aan het nieuwe en (nog) onbekende en vormt daarnaast een mengvorm van oud en nieuw. Den Haag is bij uitstek een hybride stad met haar veelheid aan culturen en etniciteiten.

29. Post-ironic staat hier voor een moderne stijl in de kunst en mode die volgt op een tijdperk waarbij ironie kenmerkend was. Het duidt op oprechtheid en serieusheid en vormt een antwoord op spot en sarcasme uit de voorgaande periode.

6. Programma



6.1. Algemeen: de Haagse ambities

Den Haag heeft in drie visies haar ambities voor 2020 verwoord. De Haagse structuurvisie, vervat in het rapport 'Den Haag: Wéreldstad aan Zee', zet de toon waar het gaat om de ruimtelijke invulling; 'De Sociaal-Economische Agenda, Den Haag 2020' focust op een aantrekkelijk leefklimaat. De maatschappelijke visie 'Mensen maken de stad, maatschappelijke visie op Den Haag 2020' wil met de Hagenaars de discussie aangaan hoe de door hen verwoorde ambitie te bereiken: binden, boeien en vooruit komen.

Vanzelfsprekend staan deze visies niet los van elkaar, integendeel, ze vertonen een grote overeenkomst en zelfs enige overlap. Het beste en meest overkoepelend geformuleerd komt dit wellicht tot uitdrukking in de maatschappelijke visie die stelt dat 'Hagenaars een goede, leefbare en veilige woonomgeving willen en, afhankelijk van hun persoonlijke situatie, scholing en werk. Bovendien willen zij hun vrije tijd zinvol en interessant besteden met bijvoorbeeld sport, recreatie of cultuur. De gemeentelijke ambitie is 'een stad waar burgers hun potenties ten volle kunnen verwezenlijken'.

Vier troeven spelen een grote rol: Den Haag is een multiculturele stad, een internationale stad, een stad aan zee en een monumentale residentie. Kortom, een stad om trots op te zijn. De internationale stad van Vrede en Recht bouwt deze kenmerken verder uit en zet in op versterking van de unieke positie van Den Haag. Door het versterken van deze Haagse troeven kan de stad nog extra kwaliteiten toevoegen. Niet alleen aan de stad, maar ook aan de regio en aan Nederland. Werken aan deze ambitie betekent ook werken aan welzijn en welvaart en investeren in woon- en leefkwaliteit. Een aangename woon- en leefkwaliteit, met een goed voorzieningenniveau in een stad. Leefkwaliteit betreft ook de ontplooiing, cohesie en vaardigheden van de stadsbewoners (het 'human capital') en het imago van de stad (een 'place to be').

Hoe verhoudt de citymarketing visie 2020 zich tot de bovenstaande ambities? Anders gesteld, welke substantiële bijdrage kan citymarketing leveren om bovenstaande ambities en haar eigen visie te realiseren?

In de voorafgaande paragrafen werd duidelijk dat citymarketing geen beleid op zich is, maar wellicht het beste gezien kan worden als bovensectoraal of interdisciplinair beleid. Het vermarkten, promoten en positioneren van een stad met haar aanbod en diensten vergt nu eenmaal een andere expertise dan het maken van ruimtelijk beleid ten aanzien van de bouw of herinrichting van (woon)wijken. Of het onderwijsbeleid waarbij de kwaliteit, aanbod en diversiteit van onderwijsinstututen van belang is. Of... zo zijn vrijwel alle andere beleidsterreinen te benoemen. Vergelijk citymarketingbeleid met kunst: Van Gogh was een sublieme schilder, niemand zal dat betwisten. Hij was echter ook een belabberde marketeer van zijn eigen werk. Helaas betwist ook niemand dat! Citymarketing vermarkt de stad aan specifieke doelgroepen en draagt zo bij aan de overige beleidsterreinen en de toekomstvisie van Den Haag op deze terreinen.

Een concrete vertaalslag volgt hieronder.

Quality of Living

Voor elke doelgroep waar citymarketing zich op richt, is de Quality of Living³⁰ belangrijk. Wat betreft de Quality of Living in Den Haag met een gemiddelde score van ruim boven de acht kan slechts gezegd worden: vasthouden. Een uitschieter op deze uitstekende bevindingen vormt echter het oordeel over de bereikbaarheid van Den Haag

30. Zie ook de Sociaal-Economische Agenda Den Haag 2020

en meer specifiek de files (score:5). Ook het al genoemde onderzoek van Motivaction in 2005 en het Binnenstadsplan benoemen dit als een probleem. Het Binnenstadsplan betreft weliswaar alleen de binnenstad maar ook daarin gaat het eveneens over de autobereikbaarheid (consumentenwaardering 5.4). Het signaal is helder: bereikbaarheid naar en in Den Haag moet beter!

Een ander punt van aandacht, naar voren komend uit het Binnenstadsplan is het overheersende gevoel dat de stad niet levendig genoeg is. Dit geldt in het bijzonder voor de binnenstad. De stad wordt over het algemeen getypeerd als veelzijdig (zie Motivaction 2005) en men vindt dat de stad veel (culturele) activiteiten te bieden heeft (zie stadspanel 2008). Dat weet echter niet iedereen. Over het algemeen is men in de stad zelf en de regio voldoende op de hoogte, maar dit is niet het geval wanneer men verder weg gaat. Sterker nog: hoe verder weg, hoe minder dit bekend is (zie ook rapport van Anholt 2009). Nog meer ruchtbaarheid geven aan de Haagse activiteiten en evenementen, luidt het devies want dat zal de publieke opinie en beeldvorming over de stad positief beïnvloeden. Continuering van de campagne: 'Be good and tell it' moet worden 'Be good and tell it even more!' More in de zin van vaker en door meer verschillende mensen!

Tot slot, qua ruimtelijke ordening zet de structuurvisie 'Den Haag: Wéreldstad aan Zee' duidelijk de prioriteiten voor Den Haag uiteen. Investeren in bereikbaarheid is er, zoals hierboven uiteengezet werd, een essentiële van. Daarnaast staan investeringen in groen en openbare ruimte op de agenda. Uitbreiding van het woningaanbod is een andere prioriteit. De hedendaagse stedelijke bouw karakteriseert zich door leefwerelden te creëren waar wonen, werken en recreëren gecombineerd kunnen worden. Zo ook in de Haagse ambities. Dit valt deels te bereiken binnen de gemeentelijke grenzen maar ook samenwerking met de regio is een voorwaarde om deze ambities te kunnen realiseren. Daarnaast zal moderne stedelijke bouw ook moeten bijdragen aan een vernieuwende skyline en zullen spraakmakende nieuwe gebouwen een beeldbepalend aspect zijn van Den Haag 2020 (zie verder de structuurvisie 2020).

Hieronder wordt nu verder eerst stilgestaan bij de doelgroepen die van belang zijn in het citymarketingbeleid van de komende jaren. Daarna wordt nog specifiek ingegaan op de beeldvorming over de stad en haar concurrenten.

6.2. Trotse bewoners als ambassadeurs en gastheren/vrouwen van de stad!

Een goede Quality of Living is bovenal belangrijk voor de huidige bewoners. Al eerder zagen we dat een vitale, dynamische stad behalve bewoners ook nog andere gebruikers aantrekt, wat van economisch belang is. Een mooie, aantrekkelijke stad zorgt dat bewoners tevreden zijn en blijven. En het zorgt ervoor dat de Hagenaar trots is op zijn stad. Trotse bewoners die op de bres staan voor Den Haag zijn immers de beste ambassadeurs voor de stad!

Wat versterkt kan worden, is de binding van de Hagenaars met Den Haag. Trots is daar een positieve indicator voor. Dat is echter niet voldoende. De betrokkenheid van de Hagenaars bij hun stad moet beter. Geen eenvoudige taak en zeker geen taak of verantwoordelijkheid voor citymarketing alleen. Festivals en evenementen zijn een goed middel om zowel de trots te vergroten als de binding met de stad te verbeteren. Daarnaast dragen de eerder genoemde initiatieven 'DHD!, Den Haag danst!', het 'Be my Guest' programma en de talloze activiteiten op cultuur- en sportgebied, bij aan het versterken van de trots op en het verhogen van de allure van de stad. Daarnaast

onderscheidt de stad zich al langer van de andere grote steden door haar grote, gevarieerde en daarnaast ook nog kwalitatief hoogwaardige aanbod van restaurants. Ofwel, het huidige beleid dient stevig te worden voortgezet en daar waar nodig uitgebreid.

Verder - niet onbelangrijk - dient het draagvlak voor het motto en beeldmerk vergroot te worden. Een start is een glasheldere uitleg waarvoor beide dienen. En waarvoor niet! Hier doet de uitdrukking 'de kracht van de boodschap zit in de herhaling' opgeld. Het moet de Hagenaars duidelijk zijn dat het gekozen motto en beeldmerk dienen om Den Haag verder op de wereldkaart te zetten. En dat beiden de uniciteit van de stad onderstrepen. Daarnaast - zeker zo belangrijk - zal het college met één mond moeten gaan praten en moeten besluiten in de toekomst verder af te zien van de introductie en het gebruik van nieuwe beeldmerken en motto's voor extern gebruik.

6.3. Vestigingsklimaat internationale organisaties

De meeste kansen voor Den Haag liggen in het verder uitbouwen van haar positie als internationale stad van Vrede en Recht. Daarvoor is het behoud en de additionele vestiging van organisaties die hier hun belangrijkste activiteiten hebben op gebied van Vrede en Recht, essentieel.

Allereerst zijn dit de internationale organisaties vergelijkbaar met de reeds gevestigde organisaties: oorlogstribunalen, strafhoven, en EU- of VN-organisaties op gebied van Vrede en Recht. Daarnaast zijn ook de instituten op het gebied van veiligheid (security not safety) van belang en wel die instituten die het universele recht op Vrede en Recht voor volkeren ondersteunen. Gedacht moet worden aan een uitbreiding of toevoeging van instituten als OPCW en Europol. Om verwarring te voorkomen: Vrede en Recht zijn doelen, veiligheid een middel of instrument om Vrede en Recht te waarborgen en te bewerkstelligen.

Voor nieuw op te richten of te starten organisaties moet de vestigingslocatie geen punt van discussie zijn: Den Haag moet alom beschouwd worden als de enige mogelijke optie. Daarnaast kan getracht worden bepaalde bestaande organisaties naar Den Haag te halen, of een dependance van deze organisaties te openen in Den Haag. Omdat dit reeds elders gevestigde organisaties zijn, zou Den Haag dit extra aantrekkelijk moeten maken bijvoorbeeld door het eerste Vrede & Recht verzamelgebouw te introduceren. Het gaat behalve de genoemde instituten ook om opleidings- en onderzoeksinstituten.

Verder, het vestigingsklimaat voor internationale bedrijven is weliswaar goed te noemen want ook hiervoor zijn de condities van Quality of Living van toepassing. De vraag is echter of het voor Den Haag nuttig is om vestigingen van internationale bedrijven na te streven. In de European Cities Monitor uitgevoerd door Cushman & Wakefield (2008) wordt sinds 1990 een overzicht gegeven van Europa's belangrijkste zakensteden. In 1990 werden in dit onderzoek 25 steden meegenomen, inmiddels zijn dat er 34 (2008) geworden. De steden die er de laatste jaren aan zijn toegevoegd, zijn er bijgekomen omdat de respondenten (top managers en leden van Raden van Bestuur van 500 bedrijven in negen landen) deze steden aanmerken als potentieel interessante zakensteden. Klaarblijkelijk behoort Den Haag niet tot deze lijst. Er zijn echter wel niches in branches te omschrijven die wel interessant voor Den Haag zijn en waar een positieve slagingskans voor geldt. Dit kan zeker het geval zijn op het gebied van dienstverlening waar Den Haag al een goede reputatie in heeft opgebouwd.

6.4. (Internationale) studenten

Studenten maken een stad over het algemeen levendiger en bruisender. Om de stad - de binnenstad - te verlevendigen is daarom een verdere uitbreiding van het aantal studenten in het hoger onderwijs wenselijk. Ook moet het aanbod aan studentenwoningen worden uitgebreid en verbeterd (zie ook onderzoek Van Struyck tot statig³¹).

Het aanbod aan opleidingen is divers en staat goed aangeschreven. Daarom lijkt niet eens zozeer een uitbreiding van het aantal instituten nodig te zijn, maar wel een verdere versteviging van de faam van deze opleidingen. Uitzondering hierop vormt het gebied Vrede en Recht. Alle uitbreiding op deze vlakken, aangevuld met veiligheid (nogmaals security not safety!) moet met twee handen aangegrepen worden. Actieve acquisitie verdient zelfs absolute aanbeveling.

Om dit te bereiken moet wel een aantal stappen worden gemaakt. Wat betreft het werven van meer internationale studenten is een hechte onderlinge samenwerking van de huidige aanbieders noodzakelijk. Internationaal doet de stad er goed aan haar krachten te bundelen en te proberen andere (inter)nationale concurrenten af te troeven.

Een absoluut verbeterpunt op studentengebied betreft de woonmogelijkheden voor met name internationale studenten. Het al genoemde onderzoek van Struyck tot statig geeft hier een goed inzicht in: de verhouding prijs-kwaliteit van de verhuurde kamers wordt niet goed beoordeeld. Daarnaast is voor internationale studenten mobiliteit een issue; zij willen graag zo dicht mogelijk bij de onderwijsinstelling wonen. De reden hiervoor is dat zij geen OV-studentenkaart hebben en dus gewoon de volle prijs moeten betalen voor openbaar vervoer.

De ervaringen van internationale studenten vallen dus tegen. De afdeling Onderwijs van de gemeente Den Haag werkt samen met Bureau Citymarketing aan een voorstel om dit te verbeteren. Behalve verbetering van het woonaanbod, zou een vervoerskaart voor deze groep een extra stimulans kunnen vormen om Den Haag boven een andere Nederlandse stad te verkiezen.

6.5. Bezoekers

Den Haag heeft voor ogen het aantal bezoekers aan haar stad nog verder te laten toenemen. Het gaat hier dan om zowel regionale als nationale bezoekers, maar ook om buitenlandse toeristen en congresgangers.

De binnenstad als stadshart van Den Haag is daarbij van groot belang. Daarom zal de ingezette koers om het aantal bezoekers naar de binnenstad te laten groeien, voortgezet worden (zie Binnenstadsplan 2010 - 2020) en zal voortgebouwd worden op de behaalde successen van de afgelopen tien jaar. Hiertoe zijn een zestal ambities gedefinieerd:

1. De binnenstad als identiteitsdrager van Den Haag
2. De Haagse binnenstad is een 'must see' bestemming
3. Haagse binnenstad behoort tot de winkeltop van Nederland
4. Haagse binnenstad is de huiskamer van Den Haag én de regio
5. Den Haag Culturele Hoofdstad in 2018
6. Den Haag internationale stad

31. Van Struyck tot statig. Woonwensenonderzoek onder studenten die in Den Haag studeren en/of wonen.

Ook worden andere delen van de stad gerevitaliseerd³². Hierbij moet gedacht worden aan Scheveningen Kust waar een internationale cultuurinstelling in een markant gebouw wordt gebouwd. De twee kustgebieden (Scheveningen en Kijkduin) zijn tot nu toe nog erg onderbelicht gebleven, terwijl hun belang in het aantrekken van bezoekers aanzienlijk is. Dit moet ook zo blijven, alleen moet de relatie met de rest van de stad en dan met name met het hart van de stad, de binnenstad, veel helderder worden. Andere gebieden die ontwikkeld worden zijn bijvoorbeeld de gebieden rond de Binckhorst en de Lozerlaan³³. Ook hier is het van belang aandacht te blijven houden voor de relatie met de rest van de stad. Deze nieuwe ontwikkelingen zullen behalve eigen bewoners ook bezoekers uit de regio en toeristen trekken. Den Haag Citymarketing en Den Haag Marketing zullen hier nauw samenwerken om de gewenste doelgroepen aan te spreken.

De inspanningen en activiteiten die ondernomen worden om toeristen te trekken naar de stad moeten worden voortgezet. Het leeuwendeel van de toeristen is afkomstig uit Groot-Brittannië, Duitsland, USA, België en Frankrijk (zie bijlage VI toeristische benchmark G4). Den Haag Marketing streeft een grotere diversificatie na. Markten als Italië en Spanje, landen die van nature een grote interesse hebben in culturele en culinaire aspecten van een stad, bieden een goede potentie.

Tot slot, internationale zakenreizigers en congresgangers. De eerste groep - internationale zakenreizigers - is niet of slecht te beïnvloeden want zij reizen immers individueel en slechts indien zakelijke belangen daartoe nopen. De tweede groep is echter wel te beïnvloeden. Den Haag kent een lange historie op congresgebied. The Hague World Forum (voorheen en voor sommige Hagenaars nog steeds het Nederlandse Congresgebouw) is gevestigd in de internationale zone³⁴ van Den Haag. The Hague World Forum maakt zich samen met de stad sterk voor bijeenkomsten rondom vrede en recht. De locatie van het World Forum in het hart van de internationale zone kan ideaal genoemd worden, echter de accommodatie biedt te weinig ruimte voor grootschalige conferenties zoals voorheen wel het geval was. Wanneer het World Forum grootschalige evenementen moet huisvesten - naast congressen ook festivals, beurzen etc. - dan zal duidelijk moeten worden of de stad dit wenselijk acht en zo ja hoe en waar dit geaccommodeerd gaat worden. Voor de verdere bestending van de stad als internationaal centrum van Vrede en Recht evenals voor haar internationale allure, lijkt dit(wat?) geen vraag maar een must.

6.6. Beeldvorming en realiteit

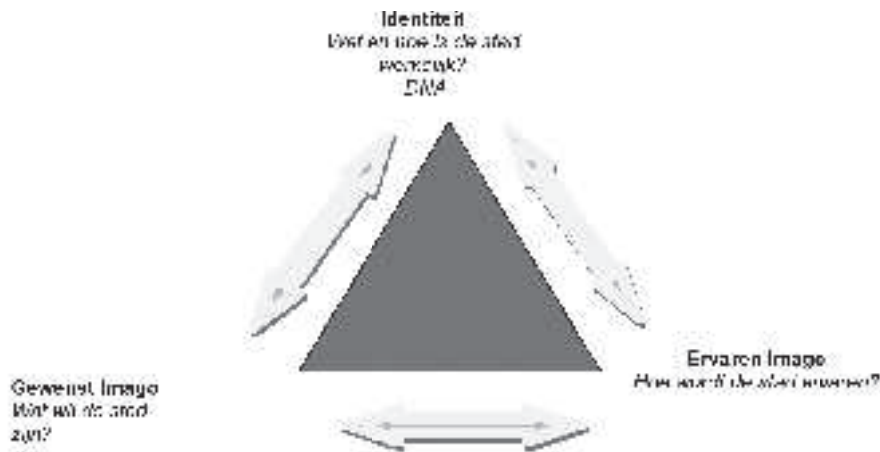
Wanneer een stad op een bepaalde manier bekend staat, dan zal dat niet eenvoudigweg vanzelf veranderen, immers de reputatie en de beeldvorming zijn in de loop der tijd opgebouwd en gegroeid. Bovendien zijn reputatie en beeldvorming (mede) gevormd door de werkelijkheid of het DNA van het gebied. Identiteit is wat je werkelijk bent en imago is het beeld wat je lijkt te zijn. Er wordt hier een onderscheid gemaakt in gewenst imago, datgene dat de stad graag wil zijn en ervaren imago. Ervaren imago gaat over hoe de stad wordt beleefd, ervaren, gezien en gevoeld wordt. Daarnaast is het van belang dat waargemaakt wordt wat wordt beloofd (merkbelofte) en dat de positionering aansluit bij wat wordt gepropagandeerd. Anders gezegd, het gat tussen wat je bent (identiteit) en wat je lijkt of wil zijn (imago) is zo klein mogelijk.

³² Voor uitgebreide toelichting Wêreldstad aan Zee, Structuurvisie Den Haag 2020 over welke gebieden op de nominaties staan of waar inmiddels is begonnen met het aanpassen en/of verbeteren van de Haagse leefkwaliteit.

³³ Zie ook de ruimtelijke structuurvisie 2020.

³⁴ Met de internationale zone wordt het gebied direct achter de kuststrook, in de binnenduinrand, dat uitstrekt van Wassenaar tot de Westlandse Zoom bedoeld en dat gereserveerd is voor nieuwe internationale instellingen.

Identiteit is dat wat een stad is, eenvoudig gezegd het DNA van de stad: de gebouwen, de architectuur, de openbare ruimtes, de Hagenaars en de Hagenezen, de iconen en rituelen (ADO, KoninginneNach, Prinsjesdag etc.). Imago is wat een stad wil zijn (gewenst imago) of zoals zij gezien wordt (ervaren imago). Wanneer het gat tussen identiteit en gewenst imago groot is, dan moet de stad zich afvragen wat zij hieraan kan doen om dit te verkleinen. Hier ligt een taak voor citymarketing en het gemeentebestuur. Wanneer het gat tussen identiteit en ervaren imago groot is, dan maakt de stad haar belofte niet waar.



In het geval van Den Haag lijkt er vooral een gat tussen identiteit en gewenst imago te bestaan op het gebied van attractiviteit. De stad kampt met een wat saai imago en de perceptie die (nog) leeft over Den Haag is dat het niet bruist. Daar is de afgelopen jaren al veel aan gebeurd maar dit heeft het imago over het gebrek aan levendigheid nog niet helemaal weggenomen. Of althans nog niet bij alle groepen.

Eén van de direct merkbare uitvloeisels van het citymarketingbeleid in Den Haag is het festival- en evenementenbeleid (zie paragraaf 3.4.). Festivals en evenementen dragen enerzijds bij aan een dynamische stad, anderzijds zijn het zichtbare uitingen van een beleid dat er op gericht is juist de levendigheid in de stad te vergroten: het zijn ideale communicatiedragers om beleid te ondersteunen.

Naast ‘The Hague Festivals’ zijn de afgelopen jaren initiatieven ontplooid op het terrein van dans en pop, op culinair gebied maar ook op sportgebied. Den Haag wil zich meer en meer laten gelden op de steeds populairder wordende strandporten en -sporttoernooien. Dit zal een sterke focus blijven van het citymarketingbeleid.

Wat betreft het imago als internationale stad van Vrede en Recht mag Den Haag niet klagen: het heeft zich wereldwijd als zodanig kunnen positioneren. Zaak is dit verder te versterken.

6.7. Concurrentie

Als laatste de concurrentie van Den Haag. Hierboven is uitgegaan van de kracht en potentie van Den Haag. Echter, elke stad opereert in een complex krachtenveld met andere steden. Steden concurreren onderling om bewoners, bedrijven en bezoekers aan te trekken en gebruiken in deze competitie citymarketing om de concurrentie het hoofd te bieden.

Den Haag ondervindt op meerdere vlakken concurrentie. Op het internationale vlak speelt de competitie zich vooral af tussen steden als Geneve en Wenen, de beide andere Europese VN-steden. Hoewel deze steden een andere (VN) focus hebben en Den Haag zich wereldfaam op het gebied van Vrede en Recht heeft verworven, blijft het zaak om de Haagse positie continu te consolideren. De al eerder genoemde Afghanistan-conferentie is een perfecte manier om de positie en reputatie van de stad weer eens mondiaal onder de aandacht te brengen. Daarnaast speelt op internationaal, diplomatiek en politiek vlak Brussel een belangrijke rol. De concurrentie met Brussel is ingewikkelder, vanwege de Europese status van de stad en de vestiging van de NAVO waardoor behalve veel diplomatieke en politieke instellingen, ook tal van internationale bedrijven en lobbyisten werkzaam zijn in Brussel.

Het toerisme heeft te kampen met een heel ander concurrentieveld. Allereerst is er het onderscheid tussen het leisure en zakelijk toerisme dat hierboven al aan de orde is geweest. Op leisure gebied zijn kustplaatsen aan de Noordzee concurrenten, maar ook steden met een vergelijkbare historisch en cultureel aanbod. Op zakelijk gebied, en dan vooral op congresgebied, zijn de steden met goed geëquipeerde congresfaciliteiten en voldoende hotelaccommodaties de opponenten. De concurrentie moet dan veelal niet gezocht worden in hoofdsteden maar de wat kleinere steden en wederom die steden die van belang zijn op het diplomatieke/politieke vlak zoals Geneve en Wenen. Bovendien heeft ook Den Haag te lijden onder een onder druk staande positie van Schiphol en opkomende bestemmingen in Oost-Europa³⁵.

Tot slot, het rapport *State of the European Cities* (2007), gemaakt en gepubliceerd in opdracht van de Europese Commissie heeft 258 Europese steden met elkaar vergeleken op een groot aantal aspecten. De steden zijn in categorieën onderverdeeld en het rapport raadt steden aan vooral partners te zoeken binnen de eigen categorie. Echter daar liggen ook de grootste gevaren wat betreft de mogelijke concurrentie. Voor Den Haag liggen kansen en bedreigingen binnen de categorie 'nationale service hubs', Steden als Luxemburg, Straatsburg en Bonn vallen eveneens binnen deze categorie. Alhoewel niet onbelangrijk en zeker een punt van aandacht, is het echter de vraag of de ambities en de huidige positie van Den Haag op andere gebieden ook vergelijkbaar zijn met deze steden.

Wanneer gekeken wordt naar de andere kwalificaties van het genoemde onderzoek, dan vertoont een andere categorie sterke overeenkomsten met Den Haag of heeft een aantal vergelijkbare ingrediënten. Het betreft hier de 'knowledge hubs'. Naast een hoog aandeel bewoners uit andere EU-landen, heeft Den Haag eveneens een hoog aandeel bewoners uit niet EU-landen. Daarnaast huisvest Den Haag een hoog aandeel hoog gekwalificeerde inwoners. Twee kenmerken van de 'knowledge hubs'. Hoewel een aantal andere kenmerken niet voor Den Haag opgaat, zoals de omvang van de bevolking en de grootte van de agglomeratie, zijn er evenwel een paar steden die interessante partners voor Den Haag kunnen zijn. Tegelijkertijd zijn deze steden ook mogelijke concurrenten. Het gaat hier om Kopenhagen, Helsinki en Edinburgh.

Samengevat: uitbouwen en bestendigen waar Den Haag al sterk in is en aanvullen en verbeteren waar nodig, teneinde de concurrentiekracht verder te vergroten.

35. Voor meer gedetailleerde informatie verwijs ik naar het beleid- en activiteitenplan 2009 van Den Haag Marketing

7. Conclusie & Aanbevelingen



7.1. Belangrijkste conclusies: Haagse bluf, of het verbindend element in de positionering van Den Haag?

De onorthodoxe, of op zijn minst niet zeer gebruikelijke, aanpak van Den Haag kan geslaagd worden genoemd. Met de komst van een wethouder Citymarketing, de eerste in Nederland, zelfs wereldwijd, is citymarketing op de kaart gezet. Er is een duidelijk beleid geformuleerd en de positionering van citymarketing binnen de stad is helder. Dit is in een relatief korte periode, namelijk een collegetermijn, gebeurd. Kenmerkend voor de Haagse citymarketing-aanpak van de afgelopen jaren zijn het enthousiasme en het elan waarmee zaken zijn aangepakt, zichtbaar zijn gemaakt en succesvol zijn gebleken. Kortom, Citymarketing Den Haag is geen Haagse bluf maar blijkt een stevige aanzet te zijn een goed fundament te bieden om de stad verder als aantrekkelijk te positioneren en profileren!

Echter, en met het gevaar in herhaling te vallen, citymarketingbeleid is lange termijn beleid en continuering van de ingezette weg is een must om optimaal succes te behalen. Vandaar dat de conclusie luidt:

- 1) blijven focussen;
- 2) verder investeren en voortborduren op de behaalde successen;
- 3) verbeteren waar nodig.

Focussen betekent ook kiezen. De meest kansrijke keuzes voor Den Haag om haar positie als attractieve Internationale stad van Vrede & Recht verder uit te bouwen, liggen in de combinatie van de keuze voor doelgroepen en de doelstellingen ten aanzien van deze doelgroepen.

In het kort zijn deze:

- 1) **Bewoners** en het vergroten van de verbinding met de stad met als doel de emotionele binding, betrokkenheid en draagvlak te versterken en de Haagse trots verder te verstevigen;
- 2) **Internationale instituten** met de focus op Vrede en Recht. Behalve internationale organisaties zijn ook onderwijs- en onderzoeksinstituten die kennisdisseminatie op deze terreinen bewerkstelligen, belangrijke doelgroepen;
- 3) **Studenten** en het vergroten van het aantal studenten in de stad (in het bijzonder het aantal internationale studenten) teneinde de levendigheid in de (binnen)stad te vergroten;
- 4) **Bezoekers** waarbij de doelstelling is de gemiddelde uitgaven alsook de gemiddelde verblijfsduur te laten groeien.

Vanzelfsprekend moet dit beleidskader verder worden geoperationaliseerd in een activiteitenplan, een communicatieconcept en een (jaarlijks) budget. Dit zal onder de verantwoordelijkheid van het Bureau Citymarketing en in samenwerking met de procesgroep gebeuren.

7.2. Aanbevelingen

Hieronder wordt een aantal aanbevelingen gegeven. Deze zijn van organisatorische, inhoudelijke of strategische aard.

Wethouder Citymarketing

Het verdient sterke aanbeveling om de positie van een wethouder Citymarketing te continueren. Eerder werd duidelijk dat citymarketing een lange termijn proces is - een marathon, geen sprintje! De afgelopen collegeperiode is het citymarketingbeleid geworteld, nu moet het verder worden bestendigd en uitgebouwd. De combinatie

citymarketing en internationale zaken blijkt de afgelopen collegeperiode succesvol te zijn geweest. Het verdient daarom aanbeveling deze combinatie te continueren en mogelijk te versterken met de portefeuille Economie.

Citymarketing organisatie

De vraag of Bureau Citymarketing op termijn nog steeds onderdeel van de gemeente moet zijn, is moeilijk te beantwoorden. Cruciaal in de overweging of een citymarketing bureau op grotere afstand of zelfs los van de gemeente moet staan, is de mate van betrokkenheid - zowel inhoudelijk als financieel - van externe partners. In de beginfase is, om redenen toegelicht in hoofdstuk 2, besloten om het Bureau Citymarketing op gemeentelijk niveau te organiseren. Inmiddels is citymarketing Den Haag stevig gevestigd en verdient het aanbeveling om te onderzoeken of alle marketing gerichte activiteiten op gebied van wonen, werken, studeren en recreëren niet onder één dak zouden moeten zijn gevestigd. En of dit op afstand van de gemeente zou kunnen.

Advies: onderzoek de mogelijkheden en slagingskansen van een citymarketing organisatie op afstand van de gemeente en/of een overkoepelend Haags marketing bureau.

Organisatiestructuur citymarketing

De citymarketing activiteiten en het citymarketingbureau zullen altijd een directe relatie blijven houden met de gemeentelijke diensten. Dit omdat citymarketing overkoepelend beleid betreft en niet onder een discipline valt te scharen. Dit kan organisatorische problemen qua verantwoordelijkheden en financiering met zich meebrengen. Vooral nog is de huidige positie van het Bureau Citymarketing bij de dienst Stedelijke Ontwikkeling succesvol gebleken.

Procesgroep

I Gezien het belang van het verkeersbeleid van de afdeling verkeer en infrastructuur voor citymarketing, lijkt een uitbreiding van de procesgroep met een vertegenwoordiger van de afdeling verkeer op zijn plaats.

Advies: voeg een vertegenwoordiger van de afdeling verkeer aan de procesgroep toe.

II De kennis en betrokkenheid van de procesgroep kan nog meer worden aangewend bij het verder verankeren van het citymarketingbeleid. De leden hebben een linking-pin rol naar hun eigen afdeling en kunnen een bijdrage leveren aan de verdere invulling van de operationalisering en zij kunnen de uitvoering van het beleid medevorm geven.

Advies: verdere invulling geven aan de activiteiten en betrokkenheid van de leden van de procesgroep

Den Haag Marketing (DHM)

DHM heeft het vertrouwen van het college van B&W herwonnen.

Advies: leg de taken die oneigenlijk bij de gemeente zijn komen te liggen zo spoedig mogelijk weer terug op het bord van DHM en herstel de scheidslijnen tussen gemeentelijk beleid en uitvoeringsbeleid van DHM.

Communicatie algemeen

De communicatie van citymarketing heeft zich vooral geconcentreerd op het neerzetten van een beeld naar bepaalde doelgroepen en was primair gericht op de lokale bevolking en internationaal georiënteerd. In de volgende fase van citymarketing moet de communicatie interactiever en breder (dat wil zeggen ook regionaal en vooral nationaal).

Advies: geef met een kernteam invulling aan de verschillende campagnes en gebruik communicatie niet slechts als instrument maar zet dit in om draagvlak en betrokkenheid bij de verschillende stakeholders te vergroten.

Concurrentie

Op concurrentievlak werd vooral naar het buitenland en op internationaal niveau gekeken. Er ligt echter ook Nederlandse (of Belgische) concurrentie op de loer zoals bijvoorbeeld bij het worden van de beste winkelstad, beste binnenstad en degelijke.

Advies: breed beleid uit waarbij meer focus is op kansen en bedreigingen op nationaal niveau.

Motto en beeldmerk

Het motto 'Internationale Stad van Vrede & Recht' dient verder te worden uitgebouwd. Een nog duidelijkere koppeling tussen de Haagse ambitie 'Den Haag, Internationale Stad van Vrede & Recht' en 'Den Haag, attractieve stad' is daarbij nodig. Het internationale moet daarbij als synoniem voor een aantrekkelijk woon- en leefklimaat worden opgevat. Dit moet echter wel meer inhoudelijke lading krijgen.

Daarnaast is het nodig het draagvlak onder de bewoners ten aanzien van dit motto, maar ook met betrekking tot het beeldmerk, te versterken. Doorslaggevend om dit te bereiken is dat er een eenduidig gebruik van het motto en beeldmerk wordt nagestreefd, ook of bovenal door de bestuurders zelf.

Advies 1: maak koppeling motto 'Internationale Stad van Vrede en Recht' duidelijker en geef meer inhoud aan de betekenis hiervan in relatie tot het zijn van een aantrekkelijke stad;

Advies 2: vergroot draagvlak motto en beeldmerk onder de bewoners en zorg voor eenduidig gebruik van motto en beeldmerk, in het bijzonder onder de bestuurlijke gemeentelijke diensten

Den Haag en haar deelgebieden

Om voor buitenstaanders de relatie tussen Den Haag en haar deelgebieden (zoals Scheveningen en Kijkduin) duidelijk te krijgen, moet deze relatie vergroot worden. Bijvoorbeeld, niet Scheveningen maar Den Haag met als ondertitel Scheveningen.

Advies: Voer een eenduidige communicatie door ten aanzien van de deelgebieden in Den Haag, zonder daarbij voorbij te gaan aan hun bijdrage aan de stad.

Internationale organisaties

1) Internationale bedrijven - onderzoek welke de kansrijke niches zijn in het bedrijfsleven en focus hierop. Verspil geen energie in het aantrekken van multinationals buiten deze niches.

2) Internationale instituten - breid het aantal internationale instituten op het gebied van Vrede en Recht uit. Ondersteun dit met instituten op veiligheidsgebied die deze twee universele rechten helpen te waarborgen en bewerkstelligen. Beperk dit niet slechts tot diplomatieke instituten maar breid dit uit tot onderwijs- en onderzoeksinstituten op dit gebied.

Advies: focus op het aantrekken en uitbreiden van internationale instituten op gebied van Vrede en Recht. Aandacht voor het aantrekken van meer instituten op veiligheidsgebied.

Hagenaars

De betrokkenheid van alle Hagenaars bij de stad kan en moet verbeterd worden. Dit gebeurt door tal van activiteiten te organiseren voor de plaatselijke bevolking, waardoor men trots is om Hagenaar te zijn. Om echter de betrokkenheid van de Hagenaar bij zijn stad te verbeteren en zijn trots te vergroten, dient in een volgende fase van het citymarketingbeleid de Hagenaar actiever betrokken te worden bij de communicatie en het beleidsproces.

Den Haag Culturele Hoofdstad 2018!

De Haagse ambitie Culturele Hoofdstad 2018 te worden, moet verder uitgewerkt en uitgedragen worden. Naast de synergie effecten die dit initiatief oplevert op samenwerkingsgebied binnen de Haagse culturele sector, zijn andere mogelijke opbrengsten van minstens even groot belang. Gedacht kan worden aan een extra aanzuigende werking van (inter)nationale studenten en docenten op dans- en muziekgebied, een architectonisch cultureel icoon, een verbeterd cultureel imago en een grotere bewustwording van Den Haag als aantrekkelijke stad. Dit geldt zowel voor bewoners als bezoekers, maar ook voor internationale instellingen die op zoek zijn naar een aantrekkelijk vestigingsklimaat. Een krachtige nationale ondersteuning is, zeker gezien het laatste punt, van groot belang.

Den Haag, Topsport stad!

De een houdt van cultuur, de ander meer van sport. Een stad met een breed palet aan recreatieve activiteiten biedt beide aan.. De aanwezigheid van Topsport heeft een positief effect op de amateursport en is goed voor de dynamiek en sociale cohesie in de stad. Daarnaast draagt Topsport bij aan een positieve beeldvorming van de stad, versterkt het imago en trekt het extra bezoekers aan tijdens wedstrijden en toernooien.

Advies: uitbouwen van de Topsport reputatie op een paar specifiek geselecteerde sporten zoals hockey, zeilen en beach- en ijssporten. Langdurige investering leidt uiteindelijk tot het gewenste imago.

Evenementen- en festivalbeleid

Het huidige evenementenbeleid moet gecontinueerd en uitgebreid worden, waarbij aandacht voor de specifieke deelaspecten wenselijk is; twee aansprekende nieuwe topsportevenementen/jaar; consolidatie van de ingeslagen weg met betrekking tot The Hague Festivals etc. Initiatieven op dans-, muziek- en culinair gebied zijn van groot belang om beeldvorming van Den Haag positief te beïnvloeden.

Daarnaast moet actief geacquireerd worden op grote internationale VN-gelieerde congressen waarbij Den Haag de samenwerking moet zoeken met de nationale overheid voor de kandidaatstelling.

Advies I: Continuering en uitbreiding van het evenementenbeleid, waarbij de evenementencommunicatie zwaar moet worden aangezet zodat met een breed aanbod van evenementen de beeldvorming over Den Haag positief wordt beïnvloed.

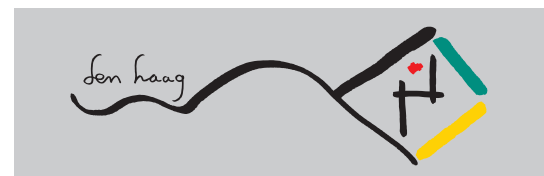
Advies II: actief acquisitiebeleid in samenwerking met nationale overheid opzetten om internationale spraakmakende en toonaangevende VN-congressen naar de stad te halen.

Regiomarketing

Hoewel er een stevige samenwerking met de regio bestaat, is er nog geen sprake van een gezamenlijke regiomarketing. Wat ook de achterliggende redenen mogen zijn, de omgeving staat niet stil. Zoals duidelijk werd uit het rapport State of the European Cities, is niet de eigen stad of de eigen regio uitgangspunt bij het opzetten van een gedegen regio marketingbeleid. De concurrerende regio's in de nabuurlanden, maar ook verder weg, maken dat bundeling van krachten op regionaal niveau geen luxe maar eenvoudigweg een must is.

Advies: zet regiomarketingbeleid op met Den Haag als initiator en stuwende kracht.

Geraadpleegde bronnen & literatuur



Rapporten

AL Marketing & PR (2007). *Ontwikkelingen in de Haagse Hotellerie 2005-2007*
Den Haag: AL Marketing & PR

Anholt (2007). *The Anholt city brands index 2007*
Ormesby UK: Simon Anholt

Berg, van den E. (2008). *The Hague Festivals '09 - Feel Free to Celebrate!*
Projectplan June 12-28 Over 200 events all over the city
Den Haag: Gemeente Den Haag

Bes, de R. & Berg, van den E. (2008)
Projectvoorstellen 'Walk the Line - The Hague' en 'The Hague/Crossing Border Venue'
Den Haag: Gemeente Den Haag - Dienst Onderwijs, Cultuur en Welzijn i.s.m. dienst
Stedelijke Ontwikkeling

Centraal Bureau voor de Statistiek (2008). *Toerisme en recreatie in cijfers 2008*
Den Haag/Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek/Nederlands Bureau voor Toerisme
en Congressen

Cushman & Wakefield, C. (2008). *European Cities Monitor 2008*.
London: Cushman & Wakefield.

Decisio BV (2008). *Economische betekenis internationale bedrijven en organisaties in Haaglanden*.
Den Haag: Decisio BV en Bureau Louter.

Den Haag Marketing (2008). *Beleidsplan 2009*
Den Haag.

Den Haag Marketing (2008). *Activiteitenplan 2009*
Den Haag.

Den Haag Marketing (2009). *The Hague Festivals: effect van imago op de stad*
Den Haag.

Dijk, van M. e.a. (2008). *Den Haag Danst! een marketingconcept*.
Den Haag.

Ecotec (2007). *State of European Cities Adding value to the European Urban Audit*.
[http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/urban/
stateofcities_2007.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/urban/stateofcities_2007.pdf)

Gemeente Den Haag (2006). *Citymarketingstrategie Den Haag/The Hague*
Den Haag.

Gemeente Den Haag (2009). *Uitvoeringsprogramma Citymarketing Den Haag 2009*
Den Haag: Bureau Citymarketing

Gemeente Den Haag (2008). *Sociaal-Economische Agenda 2020*
Den Haag, september 2008

Gemeente Den Haag (2007). *De Staat van de Haagse Economie*
Den Haag: dienst Stedelijke Ontwikkeling

Gemeente Den Haag (2008). *Van Struyck tot statig. Woonwensen onder studenten die in Den Haag studeren en/of wonen.*

Den Haag: dienst Stedelijke Ontwikkeling

Gemeente Den Haag (2005). *Discussienota Mensen maken de stad: maatschappelijke visie op Den Haag in 2020.*

Den Haag: dienst Onderwijs, Cultuur en Welzijn

Gemeente Den Haag (2005). *Wéreldstad aan Zee. Structuurvisie Den Haag 2020.*

Den Haag: dienst Stedelijke Ontwikkeling.

Haaglanden, S. (2008). *Haaglanden in 2020. Internationaal sterk en duurzaam ontwikkeld Het Regionaal Structuurplan 2020 in vogelvlucht.*

S. Haaglanden, Nivo, Delfgauw.

LAgrouP (2004). *Bestedingsonderzoek Buitenlandse deelnemers Internationale non-corporate congressen NL Amsterdam: LAgrouP, Leisure & Arts Consulting*

Mercer (2008). *Quality of Living City Survey The Hague Netherlands: Mercer*

Ministerie van Economische Zaken (2005). *Pieken in de Delta.* Den Haag: ministerie van Economische Zaken

Ministerie van Economische Zaken (2006). *Pieken in de Delta.* Den Haag: ministerie van Economische Zaken

Motivaction (2005). *Imago-onderzoek Den Haag*
Amsterdam: Motivaction Research and Strategy

NBTC.NIPO Research (2009). *Toeristisch bezoek aan steden 2008*
Leidschendam: NBTC.NIPO Research

The SmartAgentCompany (2009). *Rapportage Consumentensegmentatie Den Haag*
Amersfoort: The SmartAgentCompany

Regio Randstad (2007). *Randstadmonitor 2006.* Delft, TNO

Steda Research (2007). *Onderzoeksrapport "Gastvrijheid Den Haag"*
Den Haag: Steda Research, marktonderzoek en strategie

World Travel Market (2008). *Global Trends Report 2008*
London: WTM LONDON

Krimpen, van W. (2009). *Recht op Cultuur*
Eindrapport Atelier Den Haag Culturele Hoofdstad 2018

Overige Bronnen:

dienst Stedelijke Ontwikkeling, Manager Bureau Citymarketing
dienst Stedelijke Ontwikkeling, afdeling onderzoek

dienst Stedelijke Ontwikkeling, afdeling economie
dienst Stedelijke Ontwikkeling, afdeling cultuur
dienst Stedelijke Ontwikkeling, afdeling wonen
Den Haag Marketing
Hogeschool INHolland
Procesgroep Bureau Citymarketing

Literatuur

Akkerman, T., Hayer, M., and Grin, J. (2004). The Interactive State: Democratisation from Above? *Political Studies* 52: 82-95.

Braun, E. (2008). *City Marketing: Towards an integrated approach*. Rotterdam, Erasmus Research Institute Management (ERIM): 237.

Dekker, K. en Van Kempen, R. (2004). Urban Governance within the Big Cities Policy: Ideals and practice in Dan Haag, the Netherlands." *Cities* 21(2): 109-117.

Duijvestijn, J., Hogewind, S. Olthof, S., Oudejans, T. & K. Tegel (2006). *De Toekomst van de Grote Stad Stedelijke Economie, retail en Wonen*. SMO. Den Haag SMO.

Holstein, D. (2008). *Stedelijke Vernieuwing Den Haag: Hoe de gemeente en bewoners het proces van stedelijke vernieuwing in Scheveningen beleven*. Faculteit der Sociale Wetenschappen. Cultuur, Organisatie en Management. Amsterdam, Vrije Universiteit. **Master**.

Kavaratzis, M. (2008). *From City Marketing to City Branding Groningen*, Rijksuniversiteit Groningen: 203.

Kotler, P., Asplund, C., Rein, I. & Haider, D. (1999). *Marketing Places Europe: Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*. London, Prentice Hall.

Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J. (2002). *Marketing for Hospitality and Tourism*. New York, Prentice Hall.

Lombarts, A. (2008). *De Hunkerende Stad. Bewoners, bedrijven, bezoekers en hun onderlinge interactie en spanningsvelden*. Diemen. , Hogeschool INHOLLAND.

Morgan, N., Pritchard, A. & Pride, R., Ed. (2003). *Destination Branding Creating the unique destination proposition*. Oxford, Elsevier Science Ltd.

Pellenbarg, P. H. (1991). *Identiteit, imago en economische ontwikkeling van regio's*. Groningen. RUG. Groningen, Geo Pers.

Porter, M. (2003). *The Competitive Advantage of the Inner City*. The City Reader. R. T. a. S. LeGates, F. London, Routledge: 278-289.

Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, N.Y., Princeton University Press.

- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York, Simon & Schuster.
- Rainisto, S. K. (2003). *Succes Factors of Place Marketing: a Study of Place marketing in Northern Europe and the United States*. Helsinki, Helsinki University of Technology.
- Riezebos, R. (2007). *City Branding. Zin of onzin?*, Brand Capital, EURIB.
- Theunissen, M. (2007). *City Marketing Den Haag: Hoe publieke en private actoren samenwerken in een proces van identiteitsvorming*. Faculteit der Sociale Wetenschappen. Cultuur, Organisatie en Management. Amsterdam, Vrije Universiteit. **Master**.
- Van den Berg, L. a. E. B. (1999). *Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organising*, Capacity Urban Studies 36(5-6): 987-999.
- Van den Berg, L. B., E. & W. van Winden (2001). *Growth Clusters in European Metropolitan Cities. A comparative analysis of cluster dynamics in the cities of Amsterdam, Eindhoven, Helsinki, Leipzig, Lyons, Manchester, Munich, Rotterdam and Vienna*. Aldershot, Ashgate Publishing Limited.

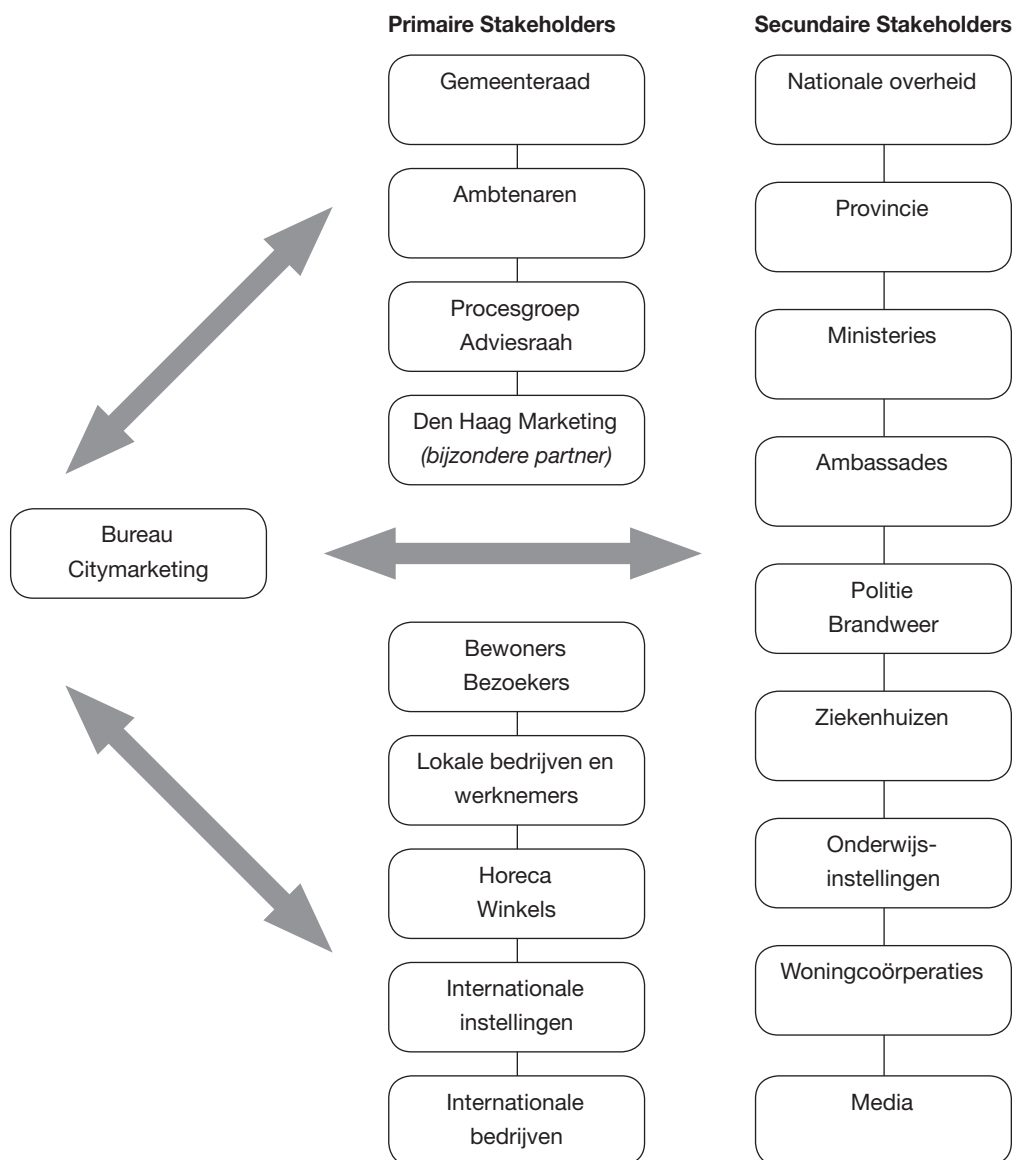
Bijlagen



Bijlagen

Bijlage I - Stakeholders citymarketing Den Haag	65
Bijlage II - Citymarketing bureau	67
Bijlage III - Den Haag in Buitenlandse media 2006	75
Bijlage IV - Samenvatting Anholt 2007	79
- Samenvatting Anholt 2009	80
Bijlage V - Internationale opleidingen	
Bijlage VI - Toeristische benchmark G4 steden (2007)	87
Bijlage VII Quality of Living	91

Bijlage I - Stakeholders citymarketing Den Haag



Bijlage II - Citymarketing bureau



OPRICHTINGSDOCUMENT BUREAU CITYMARKETINGMANAGER DEN HAAG

Datum: 18 november 2008

Status: DSO/2008.1171

Gemeente Den Haag
dienst Stedelijke Ontwikkeling, DTO

Inlichtingen:
070-3534666

Opsteller: Ernst van den Berg

OPRICHTINGSDOCUMENT BUREAU CITYMARKETINGMANAGER DEN HAAG

1. Doel

Doel van het voorliggende oprichtingsdocument is de onderbouwing te leveren voor het verder gestalte geven van de Citymarketing Den Haag, namelijk het inrichten van het bureau Citymarketingmanager binnen de gemeente. **Vooralsnog gaat het om een tijdelijke periode van 2 jaar waarna een evaluatie zal plaatsvinden.** In dit kader gaat het om het organiseren van een vast team van personele capaciteit door het inrichten van een bureau Citymarketingmanager.

In het voorliggende oprichtingsdocument wordt/worden:

- de noodzaak van het inrichten van een bureau Citymarketingmanager uiteengezet;
- de positie van het bureau binnen de dienst Stedelijke Ontwikkeling verklaard;
- de doelstellingen van het bureau Citymarketingmanager geformuleerd en vertaald naar uit te voeren taken;
- de uit te voeren taken doorvertaald naar een functiestructuur en fte-capaciteit;
- de te onderscheiden functies uitgewerkt in beschrijvingen en competentieprofielen en de schaalindeling onderbouwd (deze onderwerpen zijn in aparte documenten uitgewerkt).

De afgelopen periode is zeker al het nodige gebeurd op het gebied van citymarketing en zijn met beperkte middelen maar met gerichte inspanningen successen geboekt, zoals 'The Hague Festivals' en het 'Be My Guest' programma. Het is nu zaak om een totaalvisie te ontwikkelen op hoe citymarketing moet worden ingericht en uitgevoerd, met name omdat de kwantitatieve capaciteit tot nu toe verre van toereikend was. Langjarige partnerships komen nu nog nauwelijks van de grond en echt PR-beleid ontbreekt. Deze beweging sluit aan bij en vloeit voort uit het eind 2006 door het College goedgekeurde

besluit over de Citymarketingstrategie (RIS 142792A 27 december 2006) welke op 5 juli 2007 door de Haagse gemeenteraad de Citymarketingstrategie Den Haag / The Hague is vastgesteld.

Citymarketing moet worden gezien als instrument om de ambities van de gemeente Den Haag te ondersteunen die onder meer zijn vastgelegd in de 'Structuurvisie 2020' en het 'Investeringsprogramma Internationale Stad'. Binnen het Motto 'Den Haag, Internationale Stad van Vrede & Recht' moet Den Haag als een bijzonder aantrekkelijke internationale stad verder worden geprofileerd.

Citymarketing moet Den Haag meer onder de aandacht brengen als een aantrekkelijke vitale economische stad voor bewoners, (buitenlandse) bezoekers, (inter)nationale bedrijven/instellingen en (inter)nationale investeerders. Citymarketing wordt als een programma neergezet voor in beginsel de periode 2009-2010 (voor die periode is op dit moment de financiering geregeld).

2. Achtergrond organisatievorm

In de door de gemeenteraad vastgestelde Citymarketingstrategie Den Haag / The Hague is aangegeven dat er voor de regie op het merk 'Den Haag' en de aansturing van alle citymarketing activiteiten een Citymarketing Manager (CMM) wordt aangesteld. De CMM wordt voor een projectperiode van 2 jaar aangesteld. Naar het voorbeeld van bijvoorbeeld Rotterdam en New York zou de CMM maakt geen onderdeel uit maken van de gemeentelijke organisatie (hij/zij zou geen ambtenaar worden) maar functioneert als adviseur en regisseur voor alle betrokken partijen, inclusief de gemeente Den Haag. Daarnaast zou de CMM een kleine, ondersteunende projectorganisatie krijgen, bestaande uit een projectleider vanuit de gemeente (vrijgesteld), een projectleider vanuit het bedrijfsleven en secretariële ondersteuning. In het afgelopen jaar is echter gebleken dat meer tijd nodig is om één en ander grondig voor te bereiden en wordt hier en daar getwijfeld aan de effectiviteit van een dergelijke organisatievorm buiten de gemeente Den Haag. Duidelijk lijkt namelijk dat de regie en aanjaagfunctie vanuit het stadhuis moet worden gevoerd en dat de uitvoeringstaken in belangrijke mate met en vooral door de partners in de stad moeten worden uitgevoerd.

Bovenstaande heeft geresulteerd in voorliggend voorstel om voor de duur van 2 jaar de CMM rechtstreeks onder de AD-DSO te positioneren. Dit ingegeven door de gedachte dat het nu tijd is om nu de citymarketing verder te versterken en beter te verankeren.

In de tweede helft van 2010 zal naar aanleiding van een uitgebreide (externe) evaluatie besloten worden of de gekozen organisatievorm effectief genoeg is gebleken de doelen te bereiken die zijn vastgelegd in de Citymarketingstrategie Den Haag / The Hague.

Uiteraard zal de mate van participatie van het bedrijfsleven, de cultuursector, het onderwijsveld en andere spelers in de stad een belangrijke rol spelen in deze evaluatie. Ter ondersteuning van de Citymarketingmanager wordt een bureau Citymarketingmanager ingericht.

Vanwege het economisch belang van Citymarketing en het feit, dat met DSO de meeste inhoudelijke raakvlakken bestaan, is het bureau binnen DSO ondergebracht. De regie op het totale proces van citymarketing is vanuit een binnen-ambtelijke positie voorlopig makkelijker te voeren is. Er is voor gekozen om het bureau als aparte entiteit rechtstreeks onder de AD te positioneren, omdat het om een gemeentebrede functie gaat. Na de periode 2009-2010 wordt, op basis van de eerder genoemde evaluatie, de situatie van een bureau Citymarketingmanager (qua taakstelling, capaciteitsbeslag en positionering) opnieuw bezien. Deze situatie is overigens een niet onbelangrijk gegeven bij het verder invullen van de personele aspecten van het bureau.

Binnen het bureau moeten gemeentebrede en DSO-brede activiteiten worden gecoördineerd, geregistreerd, gestimuleerd en aangejaagd. Dit moet geschieden door een klein kernteam, waarbij de inhoudelijke activiteiten maximaal door de betrokken diensten worden uitgevoerd met in achtname van de verantwoordelijkheden van die diensten.

Dit leidt tot een spanningsvolle dialoog, waarbij vanuit het bureau Citymarketingmanager de regie wordt gevoerd zonder op de stoel van andere gemeentelijke diensten en organisaties te gaan zitten en in andermans bevoegdheden te treden. Het bureau CMM zal in het krachtenveld van gemeentelijke diensten en 'natuurlijke' externe partijen (Den Haag Marketing) een belangrijke rol kunnen en moeten spelen.

Dit stelt eisen aan de competenties van de te onderscheiden personele functies binnen het bureau maar ook aan de positie van het bureau binnen DSO. De AD-DSO heeft als AD de citymarketing in portefeuille en stuurt rechtstreeks de Citymarketingmanager aan. Omgekeerd is de positie van de citymarketingmanager zodanig dat toegang tot de hoogste bestuurlijke en ambtelijke niveaus eenvoudiger wordt. Zo wordt lobbywerk gemakkelijker en is er beter zicht op wat er aan relevante ontwikkelingen gemeentebreed speelt.

In lijn met wat binnen DSO gebruikelijk is, zal binnen het bureau geen bedrijfsvoeringcapaciteit en -middelen worden opgenomen. Er wordt gebruik gemaakt van de diensten en expertise, die elders zijn georganiseerd. Het gaat hierbij bijv. om bedrijfsbureau-activiteiten, om managementondersteuning en om specifieke expertise bijv. op het gebied van communicatie.

3. Doelstelling bureau Citymarketingmanager

Het programma Citymarketing heeft als doelstelling:

Het leveren van een bijdrage aan het profileren van Den Haag als een vitale economische stad en een aantrekkelijke stad om in te wonen, werken en recreëren. Binnen het Motto 'Den Haag, Internationale Stad van Vrede & Recht' moet Den Haag als een bijzonder aantrekkelijke internationale stad meer onder de aandacht worden gebracht.

Het programma Citymarketing moet er toe leiden dat Den Haag:

- een aantrekkelijke stad is om in te wonen met goede voorzieningen op het gebied van bijv. onderwijs, cultuur, economische voorzieningen en werkgelegenheid;
- een stad is waarop je trots bent om te wonen;
- een stad is met een aantrekkelijke en hoogwaardige arbeidsmarkt, ook voor multinationals en internationale organisaties;
- attractief is (cultuur, evenementen, strand, zee).

Om Den Haag aantrekkelijker te maken en te houden, moet veel gebeuren;

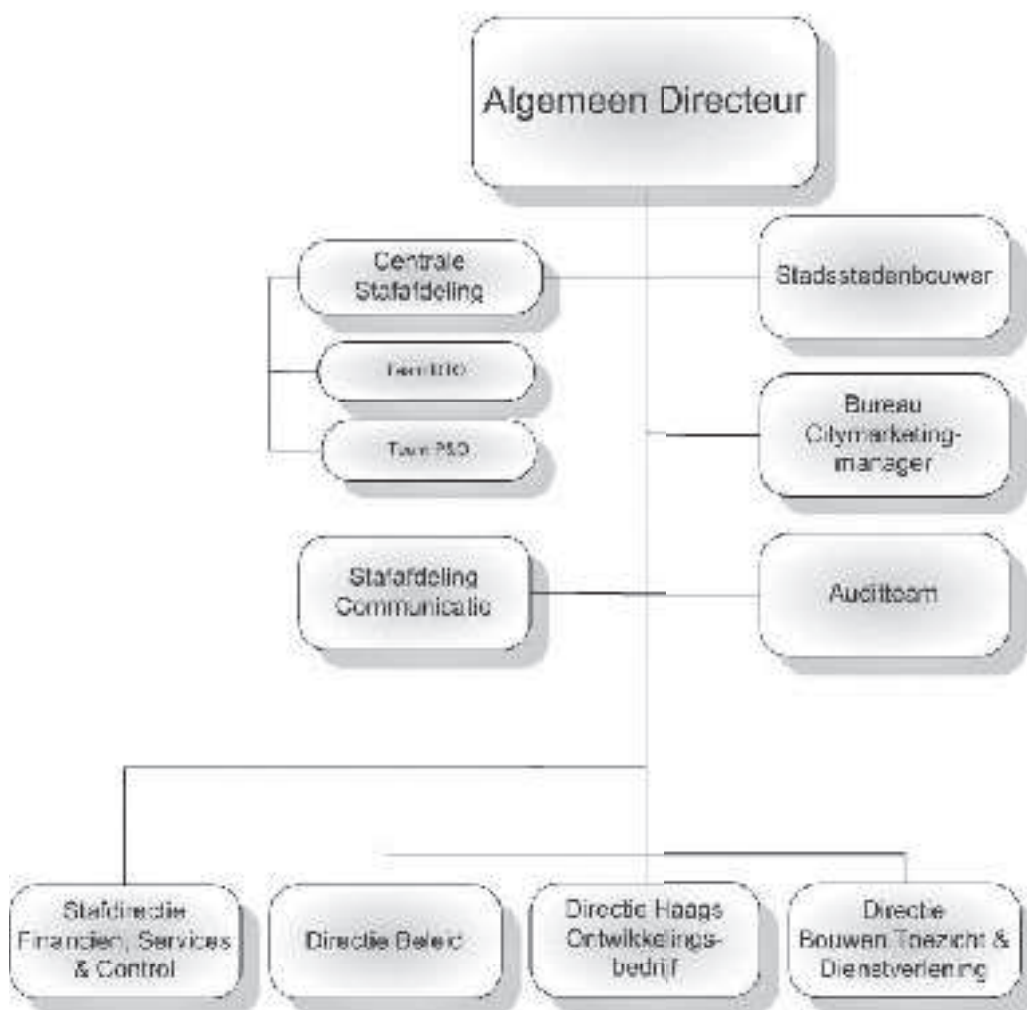
- het alleen vertellen is niet genoeg, er moet ook het nodige gebeuren om de goede verhalen over de stad te kunnen vertellen;
- de stad in beeld brengen door promotiefilms, maar ook door er bijv. voor te zorgen dat de stad het decor is van films, documentaires en televisieseries;
- tot de verbeelding sprekende acties, festiviteiten, e.d. (laten) organiseren en stimuleren om de stad positief in het nieuws te brengen en op de kaart te zetten;
- het inzetten en uitnutten van de sterke punten van de stad als bestuurs- en parlamentsstad en internationale Stad van Vrede en Recht;
- de goede verhalen moet je vertellen, permanent vertellen en laten vertellen.

Er moet een strategie worden ontwikkeld, samen met de belangrijkste, vooral externe,

stakeholders van de stad om de doelstelling van Citymarketing te realiseren. Deze strategie moet worden vertaald naar een programma van samenhangende activiteiten en projecten. Het programma moet vervolgens de basis zijn voor jaarplannen met uitvoering van activiteiten en projecten. Bij iedere actie, zowel op programma- als projectniveau, is planning, uitvoering, verantwoording/evaluatie/nazorg/inbedding en bijsturing de volgorde.

In algemene zin is de CMM verantwoordelijk voor de marketing van de stad Den Haag 'als integraal merk'. Dat is dus veel breder dan alleen toerisme, het gaat om het 'imago' en de marketing van de stad in de brede, óók in internationale, zin. Het betreft dus ook de marketing en imago als woonstad, als studentenstad, als vestigingsplaats voor bedrijven, als stad voor het houden van festivals en het opnemen van films etc. In concreto heeft de programmamanager de taak om het programma citymarketing tot uitvoering te (doen) brengen binnen de gestelde inhoudelijke, bestuurlijke en financiële kaders

Organogram Dienst Stedelijke Ontwikkeling



Het bureau Citymarketingmanager heeft tot doel om de Citymarketingmanager in alle hiervoor beschreven aspecten te ondersteunen. De Citymarketingmanager is het gezicht van de gemeente als het gaat om het neerzetten van de stad in alle relevante facetten, zowel binnen maar vooral buiten de gemeente naar de markt toe. Het bureau Citymarketingmanager ondersteunt de functionaris hierbij.

De bemensing van het bureau is compact en hoogwaardig. Compact om te bevorderen dat geen dingen worden gedaan die anderen kunnen en moeten doen en het eigen werk beperkt blijft tot de kernactiviteiten, die moeten gebeuren om het programma tot een succes te maken. Hoogwaardig om de rol van regisseur, bewaker, coördinator en aanjager gemeentebreed (naar binnen en naar buiten toe), met instandhouding van ieders eigen verantwoordelijkheid daarin, goed te kunnen neerzetten.

4. Taken en functiestructuur van het bureau Citymarketingmanager

De citymarketing wordt neergezet als een programma, dat wordt aangestuurd door de Citymarketingmanager. Deze functionaris wordt rechtstreeks door de AD-DSO aangestuurd (de reden hiervan is in punt 2 van dit oprichtingsdocument uiteengezet). De Citymarketingmanager wordt ondersteund door het bureau Citymarketingmanager. De hoofdtaken van het bureau, inclusief die van de Citymarketingmanager, zijn:

- leiding van het bureau (gaat over bijv. bedrijfsvoeringverantwoordelijkheid en peoplemanagement);
- leiding van het programma (gaat over inhoudelijk overall-management);
- strategieontwikkeling, -uitvoering, verantwoording/evaluatie/nazorg/inbedding en -bijsturing;
- vertaling naar jaarplannen en programmaontwikkeling, -uitvoering, verantwoording/evaluatie/nazorg/inbedding en -bijsturing;
- netwerken opbouwen, in stand houden en benutten op relevante niveaus en in relevante nationale en internationale gremia.
- uitvoeringstaken zoveel mogelijk onder te brengen bij de natuurlijke partners (o.a. Den Haag Marketing)

De voorgaande hoofdtaken worden belegd bij de volgende 4 functies. Hierbij is tevens de schaalindicatie en de benodigde fte-omvang aangegeven:

Functie	Schaalindicatie	Fte-omvang
Citymarketingmanager	Ve/14	1,0
Senior Beleidsmedewerker Citymarketing	Vc/12	1,0
Beleidsondersteunend medewerker Citymarketing	Ive/10	1,0
Secretaris Citymarketing	IVd/9	1,0
Totale fte-omvang		4,0

Een totale omvang van 4 fte wordt voldoende geacht (vanuit de gedachte compact en hoogwaardig). Mocht meer capaciteit binnen het bureau noodzakelijk, wordt dit ingepast op het schaal 10-niveau. De betreffende functiebeschrijving, maar ook van de andere functies, zal daarom zo breed en algemeen mogelijk worden geformuleerd, maar wel zodanig concreet dat de beschrijving voor de functievervuller herkenbaar is.

Eerder in dit oprichtingsdocument is al aangegeven, dat in lijn met wat binnen DSO gebruikelijk is, binnen het bureau geen bedrijfsvoeringcapaciteit en -middelen worden opgenomen. Er wordt gebruik gemaakt van de diensten en expertise, die elders zijn georganiseerd. Het gaat hierbij bijv. om bedrijfsbureau-activiteiten en om specifieke

expertise bijv. op het gebied van communicatie. Het gaat om personele capaciteit, die elders is ondergebracht, maar die vanuit een opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie (het zgn. OG-ON-model) vanuit het bureau van de Citymarketingmanager wordt aangestuurd. Het gaat hierbij om structurele capaciteit, in ieder geval in de periode 2009-2010 die als volgt kan worden gespecificeerd:

Functie:	Taak:	Benodigde capaciteit in fte:
Medewerker MO via DTO	administratieve en secretariële ondersteuning van het bureau	0,7
Financieel-economische en financieel-administratieve capaciteit uit het Bedrijfsbureau	Financieel-economische en financieel-administratieve ondersteuning van het bureau, onder meer bij het leveren van managementinformatie en opstelling van Marap's.	0,3
Medewerkers van de stafafdeling Communicatie	Inbrengen van deskundigheid op het gebied van communicatie	1.0

Uiteraard zal nog worden gezien of bovengenoemde geschatte inzet voldoende is om de taken op een verantwoorde wijze uit te voeren.

Op dit moment is de financieel-economische en financieel-administratieve ondersteuning van het programma Citymarketing ondergebracht bij bedrijfsbureau beleid. Bekeken zal worden of naar aanleiding van de voorgestelde positie van het bureau Citymarketingmanager ressorterend onder de AD-DSO dit aanpassing behoeft.

In het door het College eind 2006 genomen besluit over de citymarketingstrategie zijn de volgende taken voor de Citymarketingmanager genoemd:

- programmamanagement uitvoeringsprogramma citymarketing;
- regie op het gebruik (beeld-)merk Den Haag, licentiebeheer;
- opzetten en begeleiden Adviesraad Citymarketing;
- stimuleren van initiatieven van derden, stimuleren opzetten uitvoeringsunits;
- onderhouden en uitbreiden citymarketingnetwerk (personen, bedrijven, instellingen, etc.);
- regie op citymarketingbudgetten, vanwege de behoefte aan eenduidige sturing en proflering;
- adviesrol media- en communicatiebeleid gemeente Den Haag en partners;
- adviesrol subsidieverstrekking organisaties zoals Den Haag Marketing (DHM);
- werving financiering vanuit de markt.

5. Planning oprichting van het bureau Citymarketingmanager

wat	resultaat	wanneer
intakegesprek inzake oprichting	opdrachtverstrekking oprichtingsdocument	6-10-2008
opstellen oprichtingsdocument	oprichtingsdocument	14-11-2008
bespreken oprichtingsdocument in MT-DSO	akkoord op oprichtingsdocument	18-11-2008
doorgeleiden oprichtingsdocument naar OR	advies en instemming OR	19-11-2008
positief advies en instemming op oprichtingsdocument	oprichting bureau Citymarketingmanager	December 2008
start		Januari 2009

Bijlage

- I. Citymarketingstrategie Den Haag / The Hague (ris 142792A)
- II. Nadere specificatie van de functies die binnen het bureau Citymarketing worden onderscheiden
- III. Functie-informatieformulier
 - a) Citymarketingmanager
 - b) Senior beleidsmedewerker Citymarketing
 - c) Secretaris Citymarketing
 - d) beleidsondersteunend medewerker Citymarketing
- IV. Competentieprofiel
 - a) Citymarketingmanager
 - b) Senior beleidsmedewerker Citymarketing
 - c) Secretaris Citymarketing
 - d) beleidsondersteunend medewerker Citymarketing
- V. Indelingsmotivering
 - a) Citymarketingmanager
 - b) Senior beleidsmedewerker Citymarketing
 - c) Secretaris Citymarketing
 - d) beleidsondersteunend medewerker Citymarketing

Bijlage III - Den Haag in buitenlandse media 2006

Onderzoek

Den Haag in de buitenlandse media 2006

Thema

Internationaal

Onderwerp, Wat is onderzocht?

Den Haag vermeldt in de buitenlandse kwaliteitskranten

Hoe is het onderzoek verricht? *Kwalitatief, kwantitatief Subjectief, Objectief*

Deze objectieve rapportage doet verslag van de berichtgeving van enkele belangrijke buitenlandse kranten over Den Haag in 2006:

- 1) Vergelijking met 2004 en 2005
- 2) De oorzaken worden ook aangegeven

Welke criteria hebben een rol gespeeld?

1. De buitenlandse kranten die zijn onderzocht zijn:
 - Le Figaro (Frankrijk)
 - The Financial Times (Groot-Brittannië)
 - Frankfurter Allgemeine Zeitung (Duitsland)
 - The Guardian (Internationaal)
 - International Herald Tribune (Frankrijk)
 - Le Monde (Frankrijk)
 - El Mundo (Spanje)
 - Neue Zürcher Zeitung (Zwitserland)
 - New York Times (VS)
 - El Pais (Spanje)
 - La Repubblica (Italië)
 - La Stampa (Italië)
 - De Standaard (België)
 - Süddeutsche Zeitung (Duitsland)
 - Le Temps (Zwitserland)
 - The Times/The Sunday Times (Groot Brittannië)
 - The Washington Post (VS)
2. Dit betreffen kwaliteitskranten uit acht westerse landen.
3. De artikelen zijn geselecteerd op het noemen van Den Haag of Scheveningen in de inhoud.
4. Er is een onderverdeling gemaakt in verschillende onderwerpen die meegenomen zijn in het verslag:
 - Internationale instellingen
 - Nederlandse politiek
 - Cultuur
 - Sport
 - Bedrijfsleven
 - Internationale verdragen
 - Ambassades
 - Architectuur/Stedenbouw
 - overige

Resultaat onderzoek

Internationale stad van vrede en recht

De in Den Haag gevestigde internationale instellingen bepalen voor het grootste deel het nieuws dat een krantenlezer in het buitenland over de stad krijgt voorgeschoteld. Het International Criminal Tribunal for the Former Yugoslavia (ICTY/Joegoslaviëtribunaal) is vooral beeldbepalend, maar het belang van het International Criminal Court (ICC) groeit gestaag. De eerste zaken bij het ICC laten zien hoe de media-aandacht groeit. Ook het overbrengen van het proces tegen Charles Taylor naar Den Haag, waarbij gebruik wordt gemaakt van faciliteiten van het ICC, draagt hieraan bij. Het International Court of Justice en de naar Den Haag vernoemde juridische verdragen spelen een bescheiden rol in de berichtgeving over Den Haag.

Nederlandse politiek

De activiteiten van de Nederlandse regering brengen Den Haag met regelmaat in de buitenlandse kranten. Dit is vooral het geval bij onderwerpen die voor andere landen direct van belang zijn, zoals de buitenlandse politiek en Europese samenwerking. De val van het tweede kabinet Balkenende en de politieke onrust die daarmee samenhang, leverden ook veel stof voor de buitenlandse journalistiek.

Overige onderwerpen

Op sportgebied heeft het Europees kampioenschap beachvolleyball voor extra media-aandacht gezorgd. Verder heeft vooral ADO Den Haag veel sportnieuwtjes opgeleverd. Deze berichtgeving bestaat naast wedstrijduitslagen vooral uit negatieve berichtgeving over supportersproblemen. De cultuurberichtgeving bestaat hoofdzakelijk uit aankondigingen en besprekingen van tentoonstellingen in de Haagse musea, waarbij vooral het Mauritshuis sterk in de belangstelling staat. Ook de film Zwartboek, het Nederlands Danstheater, het Lucent Danstheater en het Residentieorkest hebben aandacht van de media gekregen. Het bedrijfsleven kan op beperkte aandacht rekenen. De bedrijven Shell, KPN en Aegon geven de aanleiding voor de meeste van deze berichten.

Conclusie en aanbevelingen

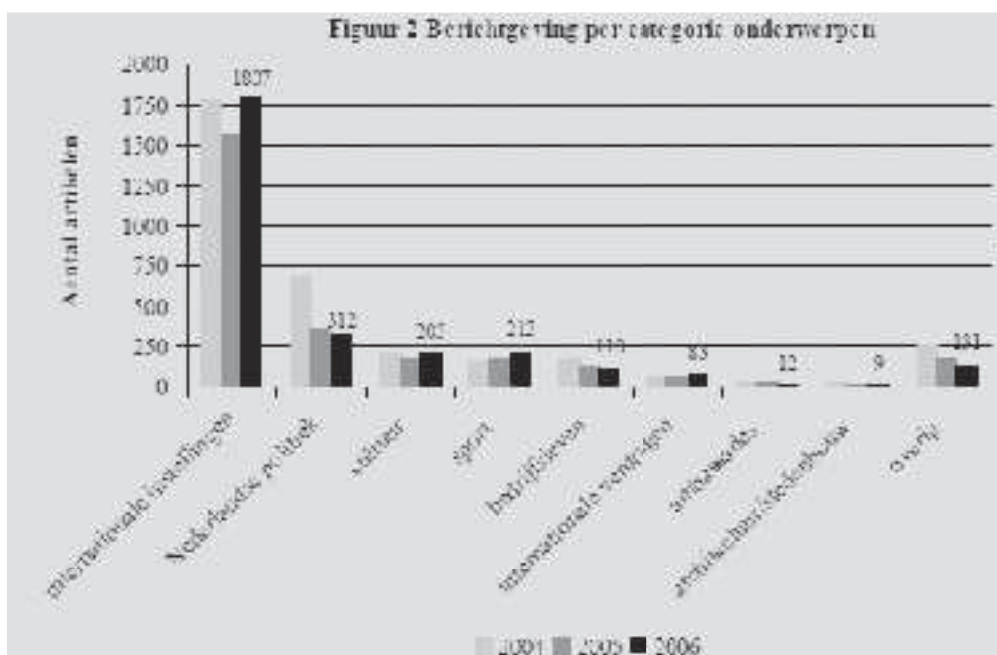
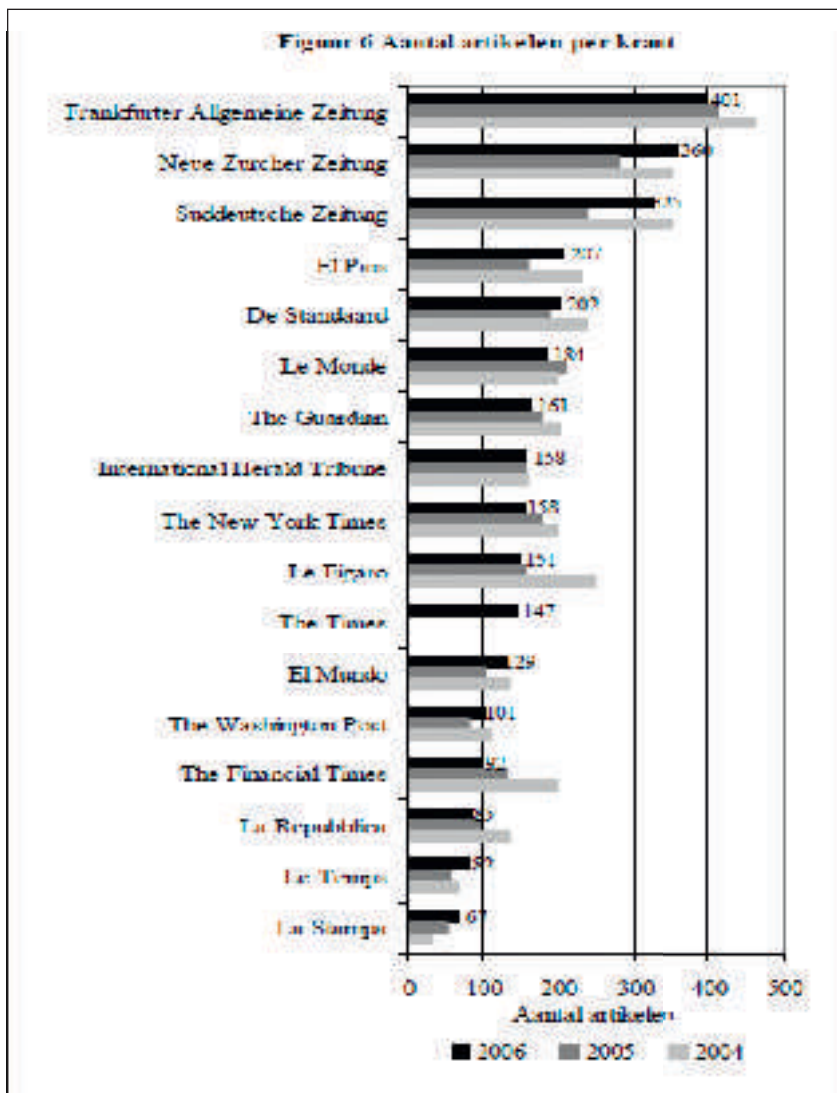
Conclusie

De naam van de stad Den Haag is door de jaren heen uitgegroeid tot synoniem voor internationale rechtspraak. Het groeiende belang van het International Criminal Court, dat in 2006 de eerste zaken startte, biedt goede kansen voor verdere internationale profilering. Daarbij maken de culturele voorzieningen en de binnenstad Den Haag tot een aantrekkelijke stad.

Gebeurtenissen in de Nederlandse politiek, maar ook problemen met voetbalsupporters kunnen ook een minder gunstige bijdrage leveren aan de beeldvorming over Den Haag.

1. De groei van het aantal berichten over het International Criminal Court (ICC) heeft zich voortgezet in 2006 dankzij de eerste zaken en het beschikbaar stellen van faciliteiten voor het proces tegen Charles Taylor. Voor de beeldvorming van Den Haag als internationale stad zal het ICC van groeiende betekenis zijn. Voor de gemeente Den Haag is het daarom van belang de ontwikkelingen rond het ICC nauwlettend te volgen en voorbereid te zijn op aandacht voor deze instelling.

2. De media-aandacht voor het International Criminal Tribunal for the Former Yugoslavia (ICTY) is nog altijd groot. De sterke rol voor het ICTY in het nieuws over Den Haag zal naar verwachting afnemen. Toch verdient het aanbeveling ook actuele ontwikkelingen alert te blijven volgen.
3. Grote in Den Haag gevestigde bedrijven als Shell, Aegon en KPN genereren met enige regelmaat nieuws. De gemeente Den Haag kan een belangrijke rol spelen in het onderhouden van contacten met expats en van dergelijke bedrijven en werknemers van internationale organisaties, om zo in te kunnen spelen op de specifieke wensen en problemen van medewerkers bij internationale organisaties en bedrijven in Den Haag.
4. Het EU-voorzitterschap dat Nederland in de tweede helft van 2004 bekleedde, heeft ook in 2005 nog voor berichtgeving gezorgd waarin Den Haag genoemd werd. Het nieuws over Den Haag als regeringsstad werd in 2005 echter sterker gedomineerd door artikelen over de campagne voor en de uitslag van het referendum over de EU-grondwet. In 2006 nam de hoeveelheid aandacht voor de Nederlandse politiek af. De val van het kabinet en de verkiezingen waren de belangrijkste onderwerpen voor de buitenlandse kranten. De gemeente Den Haag kan een belangrijke rol spelen in de beeldvorming door buitenlandse journalisten te voorzien van gedegen informatie over Den Haag en waar nodig door te verwijzen naar contactpersonen bij andere organisaties.
5. Problemen met supporters van ADO Den Haag zijn een structurele dissonant in het nieuws over Den Haag. Wellicht kan berichtgeving naar aanleiding van de opening van het nieuwe stadion hieraan tegenwicht bieden. Sporttoernooien zoals het EK Beachvolleyball leveren in het buitenland een goede bijdrage aan het nieuws over sport in Den Haag. Het verdient aanbeveling na te gaan in hoeverre de oproep van leden van het Beneluxparlement om het WK voetbal van 2018 naar de Benelux te halen navolging vindt.
6. Van de in Den Haag gevestigde culturele instellingen zorgen vooral het Mauritshuis, het Gemeentemuseum en het Lucent Danstheater voor berichtgeving. De overige instellingen dragen in mindere mate bij aan de berichtgeving over Haagse kunst en cultuur in de buitenlandse media. Het culturele klimaat en de Haagse binnenstad blijken regelmatig aanleiding te zijn voor buitenlandse media om een bezoek aan Den Haag aan te bevelen. De gemeente Den Haag kan in de vorm van praktische ondersteuning aan journalisten blijven bijdragen aan deze berichtgeving met als doel de stadspromotie te versterken.



Bijlage IV - Samenvatting Anholt 2007

Onderzoek

The Anholt city brands index 2007

Datum

January 2008

Eenmalig / serie

Not known, second edition of same research

Uitgevoerd door:

Simon Anholt and Global market Insite, Inc.

Beschikbaar bij gemeente Den Haag:

Hardcopy:

Pdf: Marcel Barendse

www.earthsspeak.com

Thema

City and nation brand indexes

Onderwerp, Wat is onderzocht?

Cities all over the World are compared based on a Brand index developed by Simon Anholt

Is het onderzoek openbaar?

JA

Hoe is het onderzoek verricht?

The Anholt city Brands Index is collected on the GMI Poll Platform with a survey on a representative demographically balanced population of informed individuals. The survey is conducted in December 2007 in 20 panel countries with 500 respondents in each panel country.

The report is structured around the 6 dimensions of the City Brand Hexagon. It analyses results for the 6 dimensions and for the questions that they are based on. The 8 selected panel countries; China, Denmark, France, Germany, Netherlands, Spain, UK, USA.

Welke criteria hebben een rol gespeeld?

Presence; is about the city's international status and standing (how familiar are people with the city and whether the city has made an important contribution to the world in culture, science during the last 30 years)

Place; is the perception about the physical aspects of the city (how pleasant or unpleasant the imagine it is to be outdoors and travel around the city)

Prerequisites; is about the basic requirements of a city (affordable accommodations, hospitals, public transport, sports facilities and so on)

People; is about the friendliness and warmth or cold of the inhabitants (easiness to fit into a community which shares their language and culture)

Pulse; is about a vibrant urban lifestyle (how easy find people interesting things to do, both short term and long term visitors)

Potential; are the economic opportunities that the city is believed to offer (how easy it is to find a job, and how good is the city to do business, and to get a higher education qualification)

Resultaat onderzoek

Vervolg resultaat onderzoek

Summary of main results for The Hague
(positions are out of 40 cities over the world);

- 27th place in the overall survey
- The Hague's best dimension result (18th position) is for prerequisites
- Worst dimension result (35th position) was for pulse
- Best question result (13th position) was for the Hague's contribution to the world in the past 30 years
- Worst question result (36th position) was as a place to spend a week of free time
- Netherlands, Germany and Spain were the most positive countries about The Hague overall
- India, South Korea and China were the least positive
- The Hague, was one of the lowest places in high- income countries. It was a long way behind Amsterdam which was ranked 9th.

The Hague is seen as a civilized, safe, and environmentally pleasant city with good amenities. It achieved some recognition for its international judicial institutions, and a sense among many other respondents that there is something important about it, even if they were not sure what this might be.

Apart from that, there appear to be few distinctly positive elements in its brand. It is perceived to lack most of the things that make Amsterdam attractive: friendly and multi-cultural people, physical attractiveness, lots of things to do and see. It is also seen as having less economic potential than Amsterdam, to lack good affordable accommodation, and even having a worse climate.

Samenvatting Anholt 2009

Kenmerken onderzoek:

Deelnemers	50 steden
Populatie	22 panelcountries
Looptijd	De data zijn grotendeels vergaard van 10 - 22 maart 2009
6 hoofdaspecten	Presence <ul style="list-style-type: none">- "contribution to the world"- bekendheid van de stad Place <ul style="list-style-type: none">- fysieke aantrekkelijkheid van gebouwen ed- klimaat- is de stad schoon? Prerequisites <ul style="list-style-type: none">- basisvoorzieningen- woonruimte en -prijzen People <ul style="list-style-type: none">- vriendelijkheid van de bewoners- hoe multicultureel is de stad?- veiligheid

Pulse

- wat is er te doen op korte termijn?
- wat is er te doen op lange termijn?

Potential

- werkgelegenheid
- eigen bedrijf opzetten
- zijn er hoge opleidingen aanwezig?

Keywords Bij de aspecten Presence, People, Pulse geeft de populatie aan welke associaties zij hebben met de stad door middel van “keywords”

Vergelijking Den Haag wordt in het onderzoek vergeleken met vier andere steden: Amsterdam, Kopenhagen, Genève, Brussel

NB - Het onderzoek is uitgevoerd voordat de Afghanistan-top plaatsvond, de top had de bekendheid van de stad en met name “presence - contribution to the world” kunnen beïnvloeden

Belangrijk

Het onderzoek meet de perceptie van mensen, het heeft dus niets te maken met de feiten.

Conclusies

Algemeen

- Den Haag is relatief gezakt in de CBI: van 27ste plaats (op 40 landen) in 2007 naar 37ste (op 50 landen) in 2009
- Het was een goede keuze om Nederland en Spanje toe te voegen aan de 20 panelcountries, want beide populaties zijn positief over Den Haag
- De positiefste landen: Nederland, Duitsland, Polen, Spanje, Egypte, Rusland, Italië
- De negatiefste landen: Japan, India, Mexico, Brazilië en Turkije
- ➔ Het is jammer dat Turkije en India een negatief beeld hebben van Den Haag gezien het grote aantal Turken en Hindoestanen in Den Haag
- Van de 7 landen die het positiefst zijn over DH, geven alleen Nederland, Duitsland en Egypte aan dat zij ook werkelijk bekend zijn met DH. Polen en Rusland komen niet voor in de top 7 van bekendheid met DH. Italië en Spanje kennen DH vooral van vakantiebezoek.
- Argentinië bezoekt DH nauwelijks, maar staat in de top 7 van bekendheid met DH (dankzij Maxima?).
- Rusland bezoekt DH nauwelijks, maar hoort in de top 7 van de meest positieve landen.
- Zweden, China en de UK staan in de top 7 van bekendheid met DH, maar behoren niet tot de meest positieve landen.
- India staat in de top 7 van business bezoek, maar staat niet in de top 7 van bekendheid met DH.
- Van de 7 landen die het meest negatief zijn over DH, staan alleen Brazilië en Japan in de top 7 van onbekendheid met DH.
- China staat in de top 7 van meest negatieve landen, maar ook in de top 7 van business bezoek aan DH. -> Jammer gezien de goede business relatie van DH met China!

- Frankrijk staat in de top 7 van onbekendheid met DH, maar tevens in de top 7 van business en vakantie bezoek aan DH. -> Dit lijkt tegenstrijdig!

- ➔ Onbekend maakt niet persé onbemind
- ➔ Bekendheid van DH is dus niet altijd verbonden met bezoek aan de stad
- ➔ Bezoek aan DH betekent niet automatisch een positief beeld hebben van de stad

Scores op zes hoofdaspecten:

- 1. People (29)** DH hoogste score (29) dankzij “veiligheid”. “Vriendelijkheid” trekt deze score naar beneden.
- 2. Prerequisites (31)** Bij de 4 steden vergelijking valt op dat Den Haag veel lager dan de andere scoort op “voorzieningen”.
- 3. Place (33)**
 - DH heeft last van een slecht klimaat.
 - Bij de 4 steden vergelijking valt op dat Den Haag lager scoort dan de andere op “schoon” en “attractief”.
- 4. Potential (34)** Het sterkste punt van DH ligt hier bij het aanbod aan hoge opleidingen te volgen.
- 5. Presence (46)**
 - DH scoort laag op bekendheid
 - DH scoort relatief hoog op “contribution to the world”
 - DH kan dus veel doen aan de bekendheid
 - Bij de keywords valt op dat “evenementen” het goed doen: DH wordt hiermee geassocieerd. Alleen Brussel scoort hier nog hoger op
 - DH wordt tevens verbonden met het keyword “historie”, alleen Genève wordt hiermee nog vaker geassocieerd
- 6. Pulse (47)** DH scoort hier het slechtst op terwijl er veel te doen is in DH.
 - Er is dus een groot gat tussen de werkelijkheid en perceptie.

NB - Het onderzoek ik uitgevoerd voordat de Afghanistan-top plaatsvond, de top had de bekendheid van de stad en met name “presence - contribution to the world” kunnen beïnvloeden

Overige conclusies

- In vergelijking met de 4 andere steden scoort DH iedere keer het laagst op “bekendheid”. Dit komt tot uiting in de “keywords” vragen.
- ➔ DH kan dus veel doen aan de bekendheid
- DH lift mee op de positieve associaties die men heeft bij NL: welvarend, schoon, veilig, goede opleidingsmogelijkheden, modern, georganiseerd, rijk en dus waarschijnlijk belangrijk, cultureel
- DH kan wellicht meeliften en meer profiteren op het multiculturele imago van Amsterdam en Nederland (aspect: people)
- Bij de 4 steden vergelijking scoort Den Haag iedere keer het laagst van alle landen. Hierop zijn twee uitzonderingen:
 - Presence - contribution to the World: DH komt voor Kopenhagen
 - Prerequisites - woonruimte en prijzen: DH komt voor Genève
- Van de 7 landen die het positiefst zijn over DH, geven alleen Nederland, Duitsland en Egypte aan dat zij ook werkelijk bekend zijn met DH. Polen en Rusland komen niet voor in de top 7 van bekendheid met DH. Italië en Spanje kennen DH vooral van vakantiebezoek.

- Zweden, China en de UK staan in de top 7 van bekendheid met DH, maar behoren niet tot de meest positieve landen.
- Argentinië bezoekt DH nauwelijks, maar staan in de top 7 van bekendheid met DH (dankzij Maxima?).
- India staat in de top 4 van business bezoek, maar staat niet in de top 7 van bekendheid met DH.

Handicaps van Den Haag

- DH is de “tweede” stad van het land. Deze zijn sowieso minder bekend en kan niet de belangrijkste positie claimen.
- DH is een “samengestelde” naam, die bovendien wordt vertaald in andere talen.
- Negatieve associaties met Nederland, die afstralen op Den Haag: het klimaat

Advies van Anholt

Niet focussen op de vraag “wat is er beroemd aan DH?”, maar op de vraag “Wat maakt DH belangrijk en relevant?”

Bijlage V - Internationale opleidingen

- International School of The Hague (B + V)
- Haagsche Schoolvereniging, International Department (B)
- British School in The Netherlands (B + V)
- American School of The Hague (B + V)
- Deutsche Internationale Schule in Den Haag (B + V)
- Lycée français Vincent van Gogh (B + V)
- Indonesische school (B + V)
- Poolse school (B + V)
- Lighthouse Special Education (B)

Bijlage VI - Toeristische benchmark G4 steden (2007)

Onderzoek

Toeristische benchmark G4 steden 2007

Thema

Toerisme / internationaal

Onderwerp, Wat is onderzocht?

Vergelijking van de G4 op basis van een aantal toeristische kenmerken

Is het onderzoek openbaar?

JA

Hoe is het onderzoek verricht? *Kwalitatief, kwantitatief Subjectief, Objectief*

De volgende toeristische kenmerken zijn opgenomen in het onderzoek:

- 3) Binnenlands dagbezoek
- 4) Bezoekersaantallen attractiepunten
- 5) Verblijfsbezoek binnenlands toerisme
- 6) Verblijfsbezoek inkomend toerisme
- 7) Internationale congressen

Hierbij is gebruik gemaakt van landelijke (bijv. CBS) en lokale bronnen (gemeenten)

Resultaat onderzoek

A. Binnenlands dagbezoek

NB. Hierbij zijn bezoekers aan de eigen stad niet meegerekend

Bezoekers

- Den Haag trekt 3,2 miljoen bezoekers en is hiermee de tweede bezochte stad na A'dam (4,5 miljoen bezoekers).
- Den Haag staat op vierde plek wat betreft de bezoekfrequentie (2,5) na R'dam (3,5), A'dam (3,1) en Utrecht (2,6).

Bereikbaarheid

- Den Haag (61%) en R'dam (58%) worden vooral bezocht met de auto. Utrecht en A'dam worden bijna evenveel per auto als per trein bezocht.

Activiteiten

- In tegenstelling tot de andere steden is er in Den Haag geen enkele activiteit die hoger dan 45% scoort onder de bezoekers.
- Funshoppen is activiteit nummer 1 voor de G4, behalve voor Den Haag. Daar delen funshoppen en een bezoek aan het strand de tweede plaats met 39%.
- In Den Haag staat lunchen/dineren bovenaan (43%). Dit is de hoogste score binnen de G4.
- Verder zit men graag op een terrasje in Den Haag (35%). Dit is de hoogste score binnen de G4.
- Tot slot maakt 13% van de bezoekers een stadswandeling

Bestedingen

- Van de G4 wordt in Den Haag wordt het meeste geld besteed aan de horeca en het minste in winkels. Hierdoor scoort Den Haag het laagst van de G4 op het totale aantal bestedingen van de bezoekers (zo'n € 40). Utrecht scoort het hoogst met € 49.

B. Bezoekersaantallen attractiepunten

Evenementen met min. 50.000 bezoekers

- In Den Haag vonden 23 (+1 tov 2006) evenementen plaats, maar het totale bezoekersaantal van evenementen bleef gelijk tov 2006 (2.982.000 mensen).
- A'dam heeft 33 grote evenementen die 5.968.000 bezoekers trekken en R'dam 28 (5.410.000 mensen)

Musea en bezienswaardigheden met min. 50.000 bezoekers

- A'dam trekt met 23 musea die samen door bijna 8 miljoen bezoekers worden bezocht veruit het grootste aandeel.
- De overige drie steden scoren bijna gelijk. Den Haag heeft 7 musea en trok daarmee 1.1 miljoen bezoekers.

Attracties met min. 50.000 bezoekers

- Den Haag bezit 8 attracties die in totaal 4.4 miljoen bezoekers trekken. Daarmee heeft Den Haag 3 attracties minder dan R'dam, maar trekt iets meer bezoekers.
- A'dam heeft 10 attracties en trekt daarmee 6,7 miljoen bezoekers.
- Utrecht heeft slechts 3 attracties en 839.000 bezoekers.

C. Verblijfsbezoek binnenlands toerisme

- Van de G4 verblijven de meeste Nederlanders in A'dam (945.000 mensen). Den Haag (385.000) ligt net voor op R'dam (331.000). Utrecht sluit de rij met 134.000 mensen.
- Het verblijfsbezoek is in alle G4 gestegen. In R'dam het sterkst (+29%), in Den Haag het minst (+14%)
- In R'dam verblijven de Nederlanders het langst (1,7 nacht), in Den Haag en A'dam 1,6 nachten en in Utrecht 1,4 nachten.

D. Verblijfsbezoek inkomend toerisme

Internationale gasten en overnachtingen

- A'dam ontving bijna 4 miljoen internationale gasten. Den Haag 315.000. R'dam had er 286.000.
- Voor elke stad geldt dat het aantal overnachtingen ongeveer gelijk is aan het aantal gasten x 2. Dus voor Den Haag 634.000 overnachtingen.
- het dubbele van het aantal gasten.
- Het aantal overnachtingen van inkomende gasten is hoger dan dat van Nederlandse verblijfs gasten.

Top 5 landen van herkomst

- Voor alle steden geldt dat de meeste bezoekers uit de UK komen.
- De bezoekers aan Den Haag komen vervolgens uit Duitsland, USA, België en Frankrijk. Dit geldt ook voor R'dam en Utrecht.
- Alleen in A'dam komt Spanje voor in de top 5 ten koste van België.

Hotelbezetting en kameropbrengst in 3-, 4- en 5 sterren segment

- Landelijk ligt de hotelbezettingsgraad op 72,5 % met een gemiddelde kamerprijs van € 110,-. Voor Den Haag was de bezettingsgraad 72% en de prijs € 102,-. R'dam en Utrecht wijken hier nauwelijks van af.
- A'dam scoorde met 81% en € 140,- beduidend hoger dan de andere steden.

E. Internationale congressen

ICCA Statistieken: NGO, min. 50 participanten, waarvan min. 3 verschillende landen, reguliere frequentie

- 82 congressen werden in A'dam gehouden (60%), in Den Haag 23 (17%), in R'dam 19.

UIA Statistieken: Non-corporate markt, min. 300 participanten, waarvan 40% internationaal en uit min. 5 verschillende landen, duur is min. 3 dagen

- A'dam organiseerde 120 congressen (60%), Den Haag 56 (28%) en R'dam.

Bijlage VII

Quality of Living

City Survey

HAGUE

NETHERLANDS

September 2008 Survey

Prepared and published by Mercer LLC.
Reproduction and transmission in any form
without prior permission is prohibited. 2008 ©

1 Political and social environment

	Criteria	Scores
1.1	Relationship with other countries	10
1.2	Internal stability	9
1.3	Crime	8
1.4	Law enforcement	9
1.5	Ease of entry and exit	9

Comment:

The Netherlands has a good relationship with most other countries. Demonstrations and strikes are unusual.

The rate of violent crime is low in The Hague. Security measures have been stepped up at key locations across the country, including airports, railway stations, government buildings and public areas. Non-EU foreign nationals need a valid passport and sometimes a visa to enter the Netherlands. The country in general has a liberal policy towards the use of soft drugs such as cannabis such as in Amsterdam.

Non-EU foreign nationals need a valid passport and sometimes a visa to enter the Netherlands. Work and residence permits for non-EU nationals are not always easy to obtain, but if they have an employer there should be no problem.

2 Economic environment

	Criteria	Scores
2.1	Currency Exchange regulations	10
2.2	Banking services	10

Comment:

International and foreign banks are well represented in The Hague and other major cities.

The banking service is efficient and currency may be exchanged at all banks and exchange offices, most hotels and at some restaurants.

3 Socio-cultural environment

	Criteria	Scores
3.1	Limitations on personal freedom	10
3.2	Media and censorship	10

Comment:

In the Netherlands there are no limitations on freedom of speech and movement or on the free practice of religion, although it is technically illegal not to carry identification papers.

There are several Dutch television channels and international cable television is also available. Almost all main international newspapers and magazines are on sale in The Hague.

4 Medical and health considerations

	Criteria	Scores
4.1	Hospital services	10
4.2	Medical supplies	10
4.3	Infectious diseases	10
4.4	Water potability	10
4.5	Waste removal	9
4.6	Sewage	9
4.7	Air pollution	9
4.8	Troublesome and destructive animals and insects	10

Comment:

The health care in The Hague is of high standard, although it suffers from lack of labor (nurses and specialized doctors). The hospitals are modern and doctors are highly qualified. Pharmacies are numerous and medicines are widely available.

Food and water are safe for consumption, although many people prefer to drink bottled water. Air pollution is for the time a not concern in The Hague.

5 Schools and education

Criteria	Scores
5.1 Schools	10

Comment:

There are many international schools in The Hague. British, German, French and Japanese schools provide both primary and secondary levels of education in the city.

6 Public services and transport

Criteria	Scores
6.1 Electricity	10
6.2 Water availability	10
6.3 Telephone	10
6.4 Mail	9
6.5 Public transport	7
6.6 Traffic congestion	5
6.7 Airport	9

Comment:

The telephone and postal services are comprehensive and efficient. The Hague has good public transport facilities, with buses, trams of good quality. Road traffic can be congested during rush hours. The airport is situated at 25 km from the city center. The airport is located between Rotterdam and The Hague. The Rotterdam-The Hague airport has a few choices of flights to other European destinations and poor connections to all other continents. However, Amsterdam has good choice of international flights. The Schiphol International airport is 30 minutes from the Hague and offers excellent European and international flights.

7 Recreation

	Criteria	Scores
7.1	Variety of restaurants	9
7.2	Theatrical and musical performances	9
7.3	Cinemas	9
7.4	Sport and leisure activities	9

Comment:

The Hague has an excellent variety of restaurants serving a good choice of food. There are few cultural events taking place throughout the year and there is also a wide choice of sports and leisure clubs. There are many cinemas and films are almost always shown in the original language with subtitles in Dutch.

8 Consumer goods

	Criteria	Scores
8.1	Food (Meat and Fish)	10
8.2	Food (Fruit and Vegetables)	10
8.3	Daily consumption items	10
8.4	Alcoholic beverages	10
8.5	Automobiles	10

Comment:

In The Hague there is a complete and wide range of food and consumer goods available. Alcoholic beverages are easy to purchase without restriction. Any model of car can be bought in The Hague.

9 Housing

	Criteria	Scores
9.1	Housing	8
9.2	Household appliances and furniture	10
9.3	Household maintenance and repair	10

Comment:

Both apartments and houses to rent can be found in the city center and out in the suburbs. Among the popular areas for expatriates are Wassenmaar, Rijswyk and Leidschemdram. The city center is a beautiful but expensive place to live. Domestic appliances and furniture are widely available, and quality household maintenance and repair services are available at almost all times.

10 Natural environment

	Criteria	Scores
10.1	Climate	6
10.2	Record of natural disasters	10

Comment:

The climate in The Hague is temperate, usually with moderate warm summers and moderate cold winters, when the temperature may fall below 0°C for short periods. Rainfall is prevalent the year round as are strong winds.

Some parts of the countryside (East and South of the Hague) are occasionally subject to flooding, although an excellent system of dikes and drainage makes this unlikely.

Quality of Living Introduction

When you relocate executives from one country to another you need clear and objective information that establishes the quality of living differences between cities. It is a widely accepted fact that there are differences in the quality-of-living in cities around the world, with some cities perceived to be safer, some providing more entertainment and leisure activities and some perceived to offer more comprehensive medical services.

The term "hardship" is still used today to refer to a premium payment which is aimed at providing special compensation to expatriates who experience a significant deterioration in living conditions in their host country. Many companies still determine "hardship" ratings in a manner that is not substantiated by factual evaluations. Such ratings are often based on impressions and judgements of expatriates returning from the location.

The Mercer Quality-of-Living reports aims to provide tangible values for such qualitative perceptions, in order to establish an effective and objective assessment of the quality of living throughout the world.

Methodology

The Mercer Approach

The purpose of the Quality-of-Living Reports is to provide you with an objective, consistent and comprehensive evaluation of the relative differences in quality of living between any two cities. The Quality-of-Living Reports aim to overcome as many of the potential weaknesses of "traditional hardship" ratings as possible. These ratings are often viewed from a national perspective where positive elements are rarely taken into account or overshadowed by negative elements.

Thus, the starting point of our approach was to list 39 quality of living factors that could be used to make the comparison. These factors were carefully selected to represent the criteria by which most international executives felt the standards of quality of living should be compared. In order to be considered as a valid criterion, each factor had to be:

- Neutral and objective - not biased from a national perspective
- Measurable
- Relevant to single persons and families
- Applicable to persons with high standards of living

In order to establish such criteria several key considerations had to be overcome, such as deciding what was to be the basis of the comparison. As mentioned earlier, the approach has been to avoid the national and cultural differences and to compare factors, which are of basic concern for all international employees. In this way, we eliminate comparisons, which are biased toward an American, European or Asian standard. Other issues also had to be dealt with, such as those concerning distances and languages.

Distances from home and language differences will vary for each expatriate and for each location, and as a result individual circumstances cannot be accommodated within the framework of global comparative analysis. However, differentials such as these can be assessed by the expatriate manager, and if wanted, can be easily integrated into any allowance indicated by the Quality-of-Living evaluation.

How did we define an ideal or best type of climate? One can argue that for a person going from tropical climate to a North European climate there are differences which may require some adaptation. The same can be said in the opposite direction. However, our aim is not to say that simply because there are differences that this constitutes a hardship. Our aim is determine to what extent these differences in climate can be considered negative or positive from a quality of living consideration.

Thus, even though two locations may have a totally different climate the quality of living may not necessarily be higher or lower. The result of such considerations is a valid compromise that permits companies to deal with employee concerns when transferred overseas. The Quality-of-Living Reports contain the essential information that any expatriate family is concerned with, be they Indian, Chinese, American, German, or French. We fully understand that our aim of maximum objectivity and international applicability may not be accepted by all. However we feel that with the Quality-of-Living Report, a significant attempt has been made to provide a useful tool for anyone needing to assess the impact of expatriation on the quality of living.

The Survey Methodology

Data for the reports was gathered using a questionnaire developed by Mercer professionals around the world in close co-operation with some of our major multinational clients and experts in the field. Each city was evaluated in terms of the 39 questions, on a scale from 0 (lowest score) to 10 (highest score). A copy of the questionnaire is provided with each report.

The first step in the service process was the data collection phase. Here, field researchers, along with consultants based in our network of offices worldwide, supplied the initial data, evaluations and comments for the reports. During a second phase, the data was reviewed and analyzed by regional centers. In the third and final phase of the process, the results of the data collection were compared and controlled by global analysts ensuring consistency among all of the cities surveyed.

The Quality-of-Living Reports cover approximately 200 major cities around the world. The flexibility of the report ensures that each of these cities can be used as a base city and can be compared to any other city (Host City).

Weighting of Quality-of-Living factors

A key element of the Quality-of-Living Report is the weighting or the importance placed on each category in the survey. The weights are designed to resemble how individuals rank the different categories in relation to one another. For this reason, the weights have been based on results of a pilot study conducted by Mercer, which questioned expatriates on the importance they considered each of the 39 issues should be given. There was no attempt made to breakdown these weights by nationality, as our intention has been to avoid differences due to nationality and culture. As a result of that survey we finalized the weighting as follows:

Category	Weight
Political and Social Environment	23.5
Economic Environment	4.0
Social/Cultural Environment	6.4
Medical and Health Considerations	19.0
Schools and Education	3.4
Public Services and Transportation	13.0
Recreation	9.0
Consumer Goods	10.7
Housing	5.1
Natural Environment	5.9
Total	100.0

Report Features

An important benefit of the service is that the user is provided with all the data in a clear and simple format. With each report you receive the following information:

- Weighted Index comparison between base and host city
- "Score" sheet with concise up to date comments for each section
- The complete Quality-of-Living questionnaire
- The Quality-of-Living Allowances Grading table

The Quality of Living Reports are designed to increase the acceptability of the expatriate compensation package and as mentioned earlier, complementary to Cost-of-Living.

How to Use the Quality of Living Reports

The Quality-of-Living Weighted Index Comparison provides the user with an indication of the

relative differences in quality of living between two locations. The results are presented in an index format with the base city at 100 index points. The use of the weighted index comparison means that the user can assess, at a glance, the relative Quality-of-Living difference between the base and host city. For example, if the host city results in a index rating of 100 or above, this means that the level of quality of living is higher in the host city than in the base city. On the other hand, if the index rating for host city is less than 100 points, this will indicate that the quality of living is lower at the host location.

In order to get the maximum benefit of the Mercer Quality-of-Living Reports we recommend that the index results be used together with the factor score sheets and the comments page. This information can help you:

- Identify a temporary situation, and thus determine whether such a situation is likely to improve or worsen.
- Identify the main quality of living advantages and disadvantages of the host city with respect to the base city.
- Define the appropriate conditions of expatriation. By using the factor score, along with the commentary, the human resources manager may be able to solve the problem of an unhappy or reluctant expatriate with the implementation of a straightforward allowance. For example, more frequent home leaves, better housing assistance, emergency evacuation plans and other logistics, local security arrangements, etc.
- Inform the expatriate and the family about the results. Keeping the expatriate informed in this manner may serve to modify expectations, and will help to provide better preparation for the expatriation. Furthermore the Quality-of-Living analysis may be used to justify company decisions on any economic incentives which may or may not be paid to expatriates. (Note: The expatriate should be informed that Quality-of-Living ratings might evolve with changing conditions).
- Identify the magnitude of the difference in Quality-of-Living level and define the appropriate level of incentives (allowances).

How to Set A Quality of Living Allowance

There are three basic allowances, which may be paid to expatriates relocating overseas. The first of these is the Cost-of-Living allowance, which is a payment made to the expatriate to compensate for differences in the cost of living between the base and host city. The Mercer Cost-of-Living Reports covers the calculation of this allowance.

A second allowance is the foreign service premium, which is an incentive designed to increase the international mobility of employees. Its purpose is to compensate for some of the inconveniences relating to the move, such as separation from family, friends and the home environment. As such it is usually expressed as a percentage of base salary (between 5 and 15%) and generally does not vary by location. In the current competitive employment environment, this incentive has come under close scrutiny to the point that many companies have now abolished, or are attempting to phase out this premium. The final allowance is the Quality-of-Living allowance. In practice companies define this payment in two possible ways:

- a percentage of base salary usually 5 - 50 %, but can be even higher when combined with the foreign service premium or
- a flat amount, which varies by location and the Quality-of-Living Index, but is the same for expatriates in a given location irrespective of salary level.

With the Quality-of-Living Report you can determine the appropriate level of economic incentive for all your expatriate locations. This amount should reflect the measurable differences from location to location to ensure fairness and consistency. As a subscriber to the Quality-of-Living Report you will receive updated information on the cities you choose once per year. In this manner you can monitor your allowances to reflect changing conditions.

The Quality-of-Living Allowances Grading table

This section provides recommended quality-of-living adjustments according to the index rating of the host city. Our suggestions reflect measurable differences from location to location to ensure fairness and consistency.

Mercer Recommended Quality-of-Living Allowance

Allowance	100%	110%	120%	130%	140%	150%	160%	170%	180%	190%	200%
0 - 100%	No major differences										
100 - 110%											
110 - 120%											
120 - 130%											
130 - 140%											
140 - 150%											
150 - 160%											
160 - 170%											
170 - 180%											
180 - 190%											
190 - 200%											

Score Criteria

This section provides detailed definition of criteria and scores available in the quality-of-living city reports. Our suggestions reflect measurable differences from location to location to ensure fairness and consistency.

Additional Options Calculator in Global HRMonitor

As a result of the collaboration with our clients, additional options for the Quality of Living calculator have been developed and released on Global HRMonitor. These additional options, designed to enhance the flexibility of the tool are as follows:

- Communication Facilities
- Travel time
- Extreme Environmental Conditions
- Additional Hardship Allowance

These additional options may provide a new Total Index, which may result in a new hardship allowance.

Political and Social Environment

Relationship with other countries

Score	Criteria
10	Good relationship with all other countries and no worries of wars or major trade disputes. (e.g. Switzerland, Canada)
8	Some minor problems with other countries, for example a trade embargo. No concern about armed conflict.
6	Problems with other countries, for example over borders or territory, but no fears of armed conflict.
4	Some serious disputes with other countries, for example closing of borders and breaking off diplomatic relations, with potential threat of armed conflict.
2	Major problems with another country, with the prospect of war in the near future.
0	The country is actively at war.

4	Entry and exit regulations are very time-consuming and visa applications must be submitted well in advance. Customs & Immigration officials may be corrupt or discriminate against certain nationalities or ethnic groups. Work permits are difficult to obtain.
2	Entry and exit are very difficult. For example, visa applications may require documentation in the local language, or a medical certificate including an AIDS test, and/or Customs & Immigration officials are likely to be corrupt, and/or it is very difficult for certain nationalities or ethnic groups to enter the country.
0	It is almost impossible to secure a visa and work permit without influence and/or bribery.

Economic Environment

Currency Exchange regulations

Score	Criteria
10	Local currency is freely convertible and can be exchanged at any time. Competitive rates are offered and a wide range of currencies (including all major currencies) is available at banks and bureaux de change. (e.g. London, New York)
8	Some restrictions (time, amount, place) in exchanging to other currencies exist, but there are rarely difficulties or problems. Competitive rates are offered and all major currencies are available.
6	Restrictions (time, amount, place) in exchanging to other currencies exist and there are often difficulties or problems. Some major currencies are available.
4	There are restrictions in exchanging to other currencies legally, but it is possible to exchange in unofficial markets tolerated by the authorities. The availability of other currencies is unpredictable.
2	It is impossible to exchange to other currencies legally, and money can only be changed in illegal markets with a high degree of risk and apprehension. Availability is usually limited to one major currency, which may be in short supply.
0	It is impossible to exchange local currency.

Banking services

Score	Criteria
10	Funds can be withdrawn, saved and remitted at anytime, and a full range of banking services is available. Excellent international services are also available. (e.g. London, Zurich, New York)
8	Funds can be withdrawn, saved and remitted at anytime, but some more sophisticated banking services are not available. Acceptable international services are available.
6	There are a limited number of banks and banking services. International services are average.
4	Only a limited number of banks and banking services are available and it is difficult to carry on banking due to errors, serious delays and reliability. International services are inefficient.
2	Only a very limited number of banks and banking services are available and it is nearly impossible to obtain even basic banking services. International services are poor.
0	No adequate banking services exist.

Socio-Cultural Environment

Limitations on personal freedom

Score	Criteria
10	Freedom of speech, movement and organisation is guaranteed either by the national constitution or the rule of law. Human rights are universally upheld by the courts and police force. There are no restrictions on travel within the country and all religions are free to practice. (e.g. Western Europe, North America)
8	Freedom of speech and movement are guaranteed, but some other freedoms are

	restricted, for example there may be laws limiting the freedom of action of trade unions.
6	Most freedoms are generally upheld, although not guaranteed.
4	There are legal restrictions on freedom of speech and/or movement and/or religion. Trade unions and/or political movements have limited freedom to organise.
2	There are very strict regulations on freedom of speech and/or movement and/or religion, and it may be difficult to travel within the country. Human rights are widely ignored by the police and security services. Some organisations may be forbidden by law and others severely restricted.
0	No freedom of speech, and movement within the country is controlled and supervised. Trade unions and political movements other than the governing party are forbidden. Some religions may be forbidden by law.

Media and censorship

Score	Criteria
10	There is a variety of international channels, broadcast, satellite programs, cable TV, as well as a broad supply of international newspapers. No censorship of any kind is imposed on the media. (e.g. USA)
8	International channels and cable TV are available, as well as a selection of international newspapers. There may be some censorship for cultural reasons, but the media are free to publish political opinions without fear of reprisal.
6	There is a limited choice of TV channels, with some international programs being broadcast. International newspapers are limited but can be obtained. Local media may face pressure to present a favourable image of the government.
4	Very limited in numbers of TV channels and international programs are available. It is difficult to obtain any international newspaper. All films and publications must be approved by a government censor before release.
2	Television is controlled by the government and can be difficult to comprehend with no international programs being broadcast. It is virtually impossible to obtain international newspapers and the local media are severely censored.
0	The media is strictly controlled, and international television and newspapers are forbidden.

Medical and Health Considerations

Hospital services

Score	Criteria
10	Excellent standard of care for all kind of treatment, available in either public or private hospitals and clinics. (e.g. Switzerland, USA)
8	Good standard of care for most major treatments, available in either public or private hospitals and clinics.
6	Acceptable standard of care available in either public or private hospitals and clinics.
4	Average standard of care for minor operations and other medical procedures, advisable to leave the country for major operations.
2	Poor standard of care, advisable to leave the country for any surgical procedure.
0	Local public hospitals should be avoided. No local private medical facilities, advisable to leave the country for any medical treatment.

Medical supplies

Score	Criteria
10	A full range of medical supplies, including all common prescription medicines, is available and easily accessible. (e.g. Western Europe, North America)
8	Most medical supplies, including most common prescription medicines, are available and easily accessible.
6	Basic medical supplies, including the most common prescription medicines, are available and accessible.

4	Basic medical supplies are often unavailable locally.
2	Basic medical supplies are not available locally, but can be obtained through international channels.
0	Basic medical supplies are not available locally and are difficult to obtain through international channels.

Infectious diseases

Score	Criteria
10	There is little or no incidence of infectious diseases, either serious or trivial. (e.g. Western Europe, North America)
8	There is little or no incidence of serious infectious diseases. Visitors occasionally experience minor stomach problems for a short time after arrival.
6	A few serious infectious diseases occur locally and visitors should obtain inoculations before travelling. Less serious diseases are more prevalent.
4	A number of serious infectious diseases occur locally and visitors should obtain inoculations before travelling. Less serious diseases are widespread and it is essential to take precautions such as cooking food thoroughly and boiling all drinking water.
2	Outbreaks of serious or fatal illnesses are frequent in the local population, and/or there may be a high incidence of diseases for which no vaccine exists.
0	Serious or fatal diseases that cannot be prevented by inoculation are very common locally. It is essential to avoid any practices that can lead to infection.

Water potability

Score	Criteria
10	Tap water is palatable and safe to drink. (e.g. Western Europe, North America)
5	Tap water is safe to drink, but may taste strongly of chlorine or other purification chemicals.
0	Tap water is not drinkable but bottled water is available.

Waste removal

Score	Criteria
10	Waste removal services are completely functional throughout the city. Public areas are clean and free of litter. (e.g. Switzerland, Japan)
8	Services are functional throughout the city. Litter is fairly common but does not present a health hazard.
6	Services are not completely functional and some areas are unpleasant to visit.
4	Waste removal services are inefficient and many areas remain dirty for long periods.
2	Some areas are never or rarely cleaned and large amounts of rubbish present a serious health hazard.
0	Large areas of the city are never or rarely cleaned and this contributes to regular outbreaks of disease.

Sewage

Score	Criteria
10	Sewage processes are completely functional throughout the entire city. Sewage disposal is efficient and non-polluting. (e.g. Western Europe, North America)
8	Systems are functional throughout the city, but some untreated sewage may be disposed of in local rivers, lakes, seas or oceans.
6	Systems are not completely functional but it is possible to find a residential area with adequate sewage systems. Sewage polluting the local environment is fairly common.
4	There is very limited housing in areas with adequate sewage systems, and it can be

1	difficult to find such accommodation. It is inadvisable to make use of local water sources due to sewage pollution.
2	Sewage systems are very primitive, and all sewage from the city is dumped without treatment.
0	There are no effective sewage systems throughout the entire city.

Air pollution

Score	Criteria
10	Air quality is excellent, with low levels of pollution and no need for concern. (e.g. Honolulu, Calgary, Wellington).
8	Air quality is very good, with low levels of pollution and little need for concern.
6	Air quality is good in most parts of the city, but industrial areas may have higher pollution levels.
4	Air quality is often poor in commercial and industrial areas, but more acceptable in residential areas.
2	The city and suburbs are both polluted. Minor respiratory illnesses such as asthma are fairly common.
0	The entire area is polluted. Chronic respiratory illnesses due to the polluted air are very common.

Troublesome and destructive animals and insects

Score	Criteria
10	There is no incidence of animals or insects that spread disease or cause damage to property. (e.g. most of Western Europe)
8	These animals and/or insects rarely appear and are not really a problem.
6	Sometimes appear depending on the place and season, but more of a nuisance than a hazard to health or property.
4	Quite common and cause some health hazards or property damage.
2	Common and contribute to the spread of serious diseases or cause serious damage to property.
0	Very common and a severe hazard.

Schools and Education

Schools

Score	Criteria
10	There is an excellent choice of educational possibilities for children of all ages, either in a wide range of international schools or local private schools of world-class standard. (e.g. London, Geneva, New York)
8	There is a good choice of educational possibilities for children of all ages, either in international schools or local private schools of high standard.
6	There is a reasonable choice of educational possibilities for children of all ages, either in international schools or local private schools.
4	The choice of educational possibilities is limited, with few international schools in the city. These may offer a limited number of places, or have restrictions on the ages of children they accept. There may be a few local private schools suitable for the children of expatriates.
2	The choice of educational possibilities is poor. For example, international schools may be located elsewhere in the country but not in this city. Local schools are not suitable for expatriate children.
0	International schools do not exist in the country and local schools are not suitable for expatriate children.

Public Services and Transport

Electricity

Score	Criteria
10	The electricity supply is consistent and interruptions never occur. (e.g. Western Europe, North America)
8	The electricity supply is reliable and interruptions are rare.
6	The electricity supply is usually reliable but there are occasional interruptions. Voltage changes are rare.
4	The electricity supply is sometimes unreliable and subject to disruption and voltage changes.
2	Electricity is often restricted to a few hours supply a day.
0	There is no reliable public electricity supply and temporary solutions such as portable generators must be used.

Water availability

Score	Criteria
10	Running water supply is reliable and continuous. (e.g. Western Europe, North America)
8	Running water supply is reliable but sometimes minor limitations do occur.
6	Running water supply is usually reliable but, there are some restrictions or limitations due to conditions that can temporarily disrupt water supply.
4	Running water supply is subject to frequent disruption.
2	Running water supply is restricted to a few hours a day.
0	There is no reliable running water supply.

Telephone

Score	Criteria
10	Telephone services are reliable and efficient, and both domestic and international calls can be made without problems. (e.g. Western Europe, North America).
8	Telephone services are reliable and efficient domestically, but international calls can sometimes be problematic.
6	Communication by telephone is not really a problem, but obtaining a line for an international call may take time.
4	Calls can be difficult to place (over 30 minutes waiting time).
2	Calls are very difficult to place (over 2 hours).
0	Calls are exceptionally difficult to make, and communication quality is very poor.

Mail

Score	Criteria
10	Mail services, both domestic and international are well organised and always reliable. (e.g. Western Europe, North America)
8	Mail services, both domestic and international are organised and usually reliable.
6	Occasional losses of mail and delays occur.
4	Losses and delays are regular occurrences and important items should be sent by courier.
2	Mail losses and delays occur often and courier services are the only way to ensure delivery.
0	Mail losses and delays are very common. Courier services are not available.

Public transport

Score	Criteria
-------	----------

10	Public transport is extensive and totally reliable. (e.g. most parts of Western Europe & North America)
8	Public transport is fairly extensive and reliable.
6	There is a limited public transport system that is not always reliable.
4	The public transport system is unreliable.
2	The public transport system is minimal.
0	There is no effective public transport.

Traffic congestion

Score	Criteria
10	Traffic moves freely and without congestion at all times.
7	There is some traffic congestion during the rush hour, but it is not a major problem at other times.
3	Traffic is often congested, even outside rush hour periods.
0	Traffic is constantly congested.

Airport

Score	Criteria
10	The airport offers an excellent choice of direct international flights to major destinations on all continents, and is located within 60 minutes of the city. (e.g. London, New York, Frankfurt)
9	The airport offers an excellent choice of direct international flights, but is located more than 60 minutes from the city.
8	The airport offers a good choice of direct international flights and is located within 60 minutes of the city.
7	The airport offers a good choice of direct international flights, but is located more than 60 minutes from the city.
6	The airport offers a fair choice of direct international flights and is located within 60 minutes of the city.
5	The airport offers a fair choice of direct international flights, but is located more than 60 minutes from the city.
4	The airport offers a poor choice of direct international flights and is located within 60 minutes of the city.
3	The airport offers a poor choice of direct international flights, and is located more than 60 minutes from the city.
2	The airport has few direct international flights, although a fair selection of connecting flights is available, and is located within 60 minutes of the city.
1	The airport has few direct international flights, although a fair selection of connecting flights is available, and is located more than 60 minutes from the city.
0	The airport has few direct international flights and the selection of connecting flights is poor.

Recreation

Variety of restaurants

Score	Criteria
10	An excellent choice of top-class restaurants, offering food from a wide variety of national cuisines, is available. Quality and service levels are of the highest standard. (e.g. Paris, Brussels, New York)
8	A very good range of restaurants, offering food from a wide variety of national cuisines, is available with good quality and service standards.
6	A reasonable choice of restaurants is available with good quality and service

4	The choice of restaurants is limited, with average quality and service standards.
2	The choice of restaurants is restricted, and there are often problems with quality and service standards.

Theatrical and musical performances

Score	Criteria
10	Performances are numerous, and there is a wide choice of the highest international standard. (e.g. London, New York)
8	There are many good local performances, but a more limited choice of a high international standard.
6	There are many local performances but international talent is rare.
4	The choice of performances is limited, and international talent is very rare.
2	Few performances take place, and tend to be of minor interest to foreigners.
0	No such entertainment is available locally.

Cinemas

Score	Criteria
10	The city has numerous cinemas, and there is a wide choice of top international movies shown soon after release. (e.g. New York, Los Angeles)
8	The city has many cinemas and there is a good choice of top international movies, although they may not appear until a few weeks after release.
6	There is a selection of cinemas, but latest movies are rare.
4	There is a limited number of cinemas, and the latest movies are rare or highly censored.
2	Only a very limited number of cinemas can be found in the city, and the movies shown are of minor interest to foreigners.
0	The city has no cinemas.

Sport and leisure activities

Score	Criteria
10	Excellent quality organised sport and leisure activities are available. (e.g. USA)
8	Good quality sport and leisure activities are available.
6	Adequate organised sport and leisure activities are available.
4	Organised sport and leisure activities are limited and of poor quality.
2	Organised sport and leisure activities are very limited and of very poor quality.
0	There are no organised sport or leisure activities at all.

Consumer Goods

Food (Meat and Fish)

Score	Criteria
10	A wide variety of excellent quality meat and fish is always available. (e.g. Western Europe, North America)
8	A selection of meat and fish of good quality always available.
6	A regular supply of meat and fish of acceptable quality is usually available.
4	There is a limited supply of meat and fish of questionable quality.
2	There is a restricted supply of meat and fish of poor quality.
0	Meat and fish are usually unavailable and may be unsafe for consumption.

Food (Fruit and Vegetables)

Score	Criteria
10	A wide variety of excellent quality fresh fruits and vegetables is always available. (e.g. Western Europe, North America)
8	A selection of fresh fruits and vegetables of good quality is always available.
6	A regular supply of fresh fruits and vegetables of acceptable quality is available.
4	There is only a limited supply of fresh fruits and vegetables, with questionable quality available.
2	There is a restricted supply of poor quality fruits and vegetables.
0	Fruits and vegetables are usually unavailable and may be unsafe for consumption.

Daily consumption items

Score	Criteria
10	A wide variety of items of excellent quality is always available. (e.g. Western Europe, North America)
8	A fair choice of items of good quality is always available.
6	An acceptable choice of items of average quality is available.
4	Only a limited choice of items of questionable quality available.
2	The availability is unpredictable. Supplies are often disrupted and of poor quality.
0	It is impossible to cover all needs from domestic sources and many items must be imported.

Alcoholic beverages

Score	Criteria
10	A wide variety of beverages can be easily obtained with no restrictions. (e.g. most parts of Western Europe)
8	A wide variety of beverages can be obtained, although there are some restrictions on purchasing and consumption.
6	The selection of beverages is limited, although there are no major restrictions in purchasing.
4	The selection is limited, and there are restrictions on purchasing and consumption.
2	Alcoholic beverages can be very difficult to purchase with strict regulations on the time and place.
0	Alcoholic beverages are banned by law and/or religious custom.

Automobiles

Score	Criteria
10	Vehicles from local dealers are of excellent quality and readily available. There are no obstacles to importing a car. (e.g. Western Europe, North America)
8	Vehicles from local dealers are of good quality and it is quite easy to import one.
6	Vehicles from local dealers are of average quality, and importing one can be time-consuming.
4	Locally, there are a limited selection of vehicles of below average quality. It can be very time-consuming and/or expensive to import a car.
2	Locally, cars are of poor quality or in short supply. Importing a car is very difficult and expensive.
0	It is very difficult or impossible to purchase a car locally, or to import one.

Housing

Housing

Score	Criteria
10	There is an excellent supply of houses and apartments to the highest standards, within 60 minutes of the metropolitan area. (e.g. most parts of Western Europe & North America)
8	There is a good supply of houses and apartments, built to high standards.
6	The supply and quality of housing is acceptable. For example, accommodation may be available in special compounds near schools and shopping areas.
4	The supply of housing of a reasonable quality is limited. For example, it may be difficult to find accommodation near schools and shopping areas.
2	The supply of acceptable housing is very limited. It may be necessary to make use of temporary housing facilities or a hotel.
0	It is almost impossible to find housing of an acceptable quality at all.

Household appliances and furniture

Score	Criteria
10	A very wide selection of excellent quality appliances and furniture is always available. (e.g. Western Europe, North America)
8	A good variety of quality products is almost always available.
6	A variety of good quality products is usually available.
4	Household products can be found, but are of an average quality.
2	There is only a limited selection of products of a questionable quality.
0	There is a very limited supply of poor-quality household products.

Household maintenance and repair

Score	Criteria
10	Excellent quality service available at any time. (e.g. Western Europe, North America)
8	A good quality service is usually available without delay.
6	Reasonable quality services are available, although there can be a waiting time.
4	Quality service takes time to get, and there are often delays for parts and materials.
2	Services are unreliable and the quality is below average.
0	Services are very unreliable and of poor quality.

Natural Environment

Climate

Score	Criteria
10	Pleasant climate with a temperature between 5°C and 30°C throughout the year. No periods of high humidity or heavy rainfall. (e.g. Los Angeles, Cape Town)
8	Temperate climate with temperatures falling below 5°C or rising above 30°C for not more than one month in the year.
6	Temperate climate with temperatures falling below 5°C and/or rising above 30°C for between one and three months in the year.
4	Temperatures sometimes fall below -10°C and/or rise above 35°C for short periods.
2	Temperatures fall below -10°C and/or rise above 35°C for up to three months of the year.
0	Extremely cold (below -10°C) or extremely hot (above 35°C) for the entire year.

Record of natural disasters

Score	Criteria
-------	----------

10	No record of a natural disaster ever affecting the city or surrounding countryside. For example, earthquakes, floods, volcanic eruptions, hurricanes and other violent storms: (e.g. most parts of Western Europe)
9	One or more natural disasters on record, either causing damage to property but no loss of life OR occurring more than 100 years ago.
8	A natural disaster on record within the past 100 years, causing loss of life or severe damage to property.
7	Two or more natural disasters on record within the past 100 years, causing loss of life or severe damage to property.
6	Three or more natural disasters on record within the past 100 years, causing loss of life or severe damage to property.
5	Four or more natural disasters on record within the past 100 years, causing loss of life or severe damage to property.

**Mercer - Quality of Living Index Result
Mercer International Basket
September 2008 Survey**

Index Categories	Base City HAAGUE (NL)	Host City BRUSSELS (BE)
✓ Political and social environment	100	98
✓ Economic environment	100	100
✓ Socio-cultural environment	100	100
✓ Medical and health considerations	100	96
✓ Schools and education	100	100
✓ Public services and transport	100	103
✓ Recreation	100	102
✓ Consumer goods	100	100
✓ Housing	100	106
✓ Natural environment	100	100
TOTAL INDEX	100	100

Quality of Living Allowance is
0.00 % of the annual Gross salary.

Index Categories	Base City AMSTERDAM (NL)	Host City BRUSSELS (BE)
✓ Political and social environment	100	98
✓ Economic environment	100	100
✓ Socio-cultural environment	100	100
✓ Medical and health considerations	100	98
✓ Schools and education	100	100
✓ Public services and transport	100	100
✓ Recreation	100	102
✓ Consumer goods	100	100
✓ Housing	100	106
✓ Natural environment	100	100
TOTAL INDEX	100	100

Quality of Living Allowance is
0.00 % of the annual Gross salary.

©2009 Mercer LLC, All Rights Reserved.

