

The **Hague.**
& Partners

◆ The City
The Partners
The **Hague.**

Den Haag, klaar voor de toekomst

Onze visie op een duurzame groei van bezoekers, congressen en bedrijven en organisaties

Den Haag, klaar voor de toekomst

Voorwoord	05
De invloed van COVID-19	07
Den Haag anno 2030	09
1. The Hague & Partners	12
2. Bezoekers	26
3. Congressen	38
4. Bedrijven en organisaties	46



Voorwoord

Voor u ligt de Middellange Termijn Strategie (MLTS) 2022-2026 van The Hague & Partners. Onze vorige MLTS (2019-2022) dateert van 2019 en heeft gediend als richtsnoer in de afgelopen jaren. Inmiddels zijn we toe aan een nieuwe termijn en dat vraagt om een nieuwe visie. Een visie die onder invloed staat van de veranderingen in de wereld. Verschillende trends hebben een groot effect op de wijze waar-op wij uitvoering geven aan de marketing & acquisitie voor de stad Den Haag. In deze MLTS gaan wij in op onze werkvelden, welke ontwikkelingen daar te verwachten zijn en hoe wij daar in onze uitvoeringsstrategie op kunnen inspelen.

In het voorliggende stuk beschrijven wij onze visie voor de middellange termijn. Deze is gebaseerd op relevante onderzoeken, data en onze kennis van de markt. Dit stuk staat niet los van relevante beleidsstukken van onze opdrachtgever, de gemeente Den Haag, zoals de Economische visie Den Haag+ 2030 en de Strategie Toerisme 2020-2025. Onze middellange termijnvisie biedt verdieping op het gebied van onze markten: de marketing en acquisitie van bewoners, bezoekers, bedrijven/ organisaties en congressen. Voor een deel wijkt onze visie af van eerdere beleidsstukken van de gemeente Den Haag, omdat de wereld gezien de recente ontwikkelingen wezenlijk is veranderd ten opzichte van twee jaar geleden.

In alle keuzes die we maken sluiten we aan bij de gezamenlijke ambitie dat iedere inwoner van Den Haag profiteert van onze werkzaamheden. Profiteren van de bezoekers-economie, profiteren van congressen en profiteren van meer (internationale) bedrij-

vigheid in de stad. Dat kunnen we niet alleen, daarvoor werken we nauw samen met de gemeente Den Haag, andere overheden, onze partners en het bedrijfsleven. Met ons werk leveren we een belangrijke bijdrage aan het verhogen van het welvaart en welzijn van alle inwoners van Den Haag. En daar blijven we ook de komende jaren hard aan werken. Uit onze middellange termijnvisie blijkt dat we positief kunnen zijn over de kansen voor een duurzame toekomst voor Den Haag. Onze werkzaamheden kunnen een oplossing bieden voor het probleem van de eenzijdige structuur van de Haagse economie en de achterblijvende werkgelegenheid. Met deze MLTS als richtsnoer kunnen we de kansen die er zijn voor het bevorderen van de brede welvaart in Den Haag ook daadwerkelijk verzilveren.

Den Haag, januari 2022

Marco Esser

Directeur The Hague & Partners





De invloed van COVID-19

Begin 2020 had nog niemand ervan gehoord, een paar maanden later had het de wereld in zijn greep: het coronavirus. Een periode van wereldwijde lockdowns, reisrestricties en uiteenlopende maatregelen volgde. Nu, januari 2022, is het coronavirus nog steeds van grote invloed. Hoe dit zich de komende winter en de jaren daarna gaat ontwikkelen is nog hoogst onzeker. Op het moment van schrijven zijn winkels, musea, horeca en theaters weer geopend voor publiek, maar wel met restricties. De internationale reisindustrie is weer enigszins op gang, maar nog verre van op het niveau van 2019.

Voor ons werk is internationaal reisverkeer van groot belang en essentieel om bezoekers uit onze doellanden, internationale congresgangers en internationale bedrijven te ontvangen. Het zal dan ook niemand verbazen dat 2020 en 2021 de boeken ingaan als jaren waarin de bezoekerseconomie, de congreswereld en internationale bedrijvigheid een ongenadige klap hebben gekregen.

Desondanks kijken we positief naar de toekomst. Het moment van groei gaat weer komen, zij het nog ongewis wanneer. Met voorliggende Middellange Termijn Strategie 2022-2026 kijken we naar die toekomst. Hoe gaat ons werk veranderen en waar zetten we zelf op in.



Den Haag anno 2030

Met het voorliggende stuk gaan wij op de ontwikkelingen die wij zien voor de komende jaren. Maar als we nog verder zouden kijken, hoe zou de stad er dan uit zien in 2030?

Het kwaliteitstoerisme heeft een boost gekregen. Bezoekers leveren een waardevolle bijdrage aan de stad. Met recht kan gezegd worden dat alle Hagenaars en Hagenezen profiteren van het toerisme. Het draagvlak onder inwoners en ondernemers is hoog en de gastvrijheid in de stad heeft een impuls gekregen. Door een paar grote evenementen in de wintermaanden heeft Den Haag nu met recht een jaarronde programmering. Dat vertaalt zich in de hotelbezetting. Hotelkamers in Den Haag zijn jaarrond populair en in de weekenden wordt de stad volop bezocht. Gedurende de zomermaanden doen de diverse bezoekerssturingsinstrumenten hun werk en wordt de gehele kuststrook van Den Haag gebruikt: hiermee is de druk op het strand van Scheveningen aanzienlijk verminderd. De sector is bovendien verduurzaamd, gasten bezoeken ons met name middels duurzame vervoersmiddelen en het aanbod heeft ook een duurzame transitie ondergaan.

Maar ook de congressector doet het goed. Den Haag was 'thought leader' op het vlak van hybride congressen en heeft daarvan geprofiteerd in termen van naamsbekendheid en daadwerkelijke boekingen. Als een van de eerste steden heeft Den Haag een verdienmodel ontwikkeld voor hybride congressen en daar profiteert de stad blijvend van,

zowel in daadwerkelijke bestedingen als in imago. Den Haag heeft haar profiel als stad van vrede & recht waar gewerkt wordt aan een veilige, betere en rechtvaardige wereld verankerd en dat wordt breed uitgedragen. De investeringen in de clusterontwikkeling laten zich terugzien in de congressen die landen in de stad. De grote congressen die passen bij onze profielclusters Impact City, Security Delta en Legal & Policy Capital, zijn reeds in de stad geweest of zullen op korte termijn nog gaan plaatsvinden.

Het vestigingsklimaat van de stad heeft een impuls gekregen. Ruimtelijke investeringen in het CID, de hubs en de Haagse Binnenstad vertalen zich terug in een goede kantoorbezetting en een positief effect op het vestigingsklimaat. De Haagse proposities hebben zich ontwikkeld tot gezonde ecosystemen die zelf ook een rol spelen in verdere versterking. De grote bedrijven spelen hier ook een belangrijke rol in en zijn trotse bewoners van de stad. De impactpropositie van Den Haag is internationaal bekend en zorgt voor een sterk imago en voor natuurlijke aanwas van impact start-, scale-ups en NGO's,. In SDG-stad Den Haag moet je zijn als je werkt aan een veilige, betere en rechtvaardige wereld. Naast dat het heel fijn werken is in Den Haag, biedt de stad ook een fijn leefklimaat. De stad heeft flinke stappen gezet op het vlak van duurzaamheid en dat wordt gewaardeerd.

Kortom: Den Haag is in 2030 een stad waar je graag naartoe wilt komen voor een bezoek, een congres wilt organiseren of waar je je bedrijf of organisatie wilt vestigen en je werknemers wilt huisvesten.



The Hague & Partners

1. The Hague & Partners

1.1 Terugblik

In september 2017 is The Hague & Partners (TH&P) officieel opgericht als koepelorganisatie van de drie stichtingen The Hague Marketing Bureau (daarvoor Den Haag Marketing), The Hague Convention Bureau en The Hague Business Agency (daarvoor West Foreign Investment Agency). Daarmee is één Haags economisch huis voor marketing en acquisitie ontstaan. Door de vergelijkbare werkwijze, en de overlappende doelgroepen, is veel synergie ontstaan. Dit heeft Den Haag veel meerwaarde opgeleverd.

2017-2020

- Bestedingen uit (inter)nationaal verblijfstoerisme en nationaal dagtoerisme: € 2,34 miljard
- Economische impact uit congressen: € 215 miljoen
- Arbeidsplaatsen bij geacquireerde internationale bedrijven en organisaties: 2.132

De afgelopen jaren heeft TH&P, met alle onderliggende business units en in samenwerking met alle partners, gezorgd voor vele honderden miljoenen bestedingen

en in de stad, die op hun beurt weer resulteren in vele duizenden arbeidsplaatsen voor inwoners van Den Haag. Al die arbeidsplaatsen resulteren in brood op de plank voor vele duizenden Haagse gezinnen. De vele bezoekers, zowel voor vrije tijd als voor congressen, leveren ook hun bijdrage door het in stand kunnen houden van het hoogwaardige toeristisch-recreatief en cultureel aanbod in de stad, het winkelaanbod en het openbaar vervoer waar ook Haagse inwoners volop van profiteren. Dat geldt ook voor buitenlandse bedrijven en instellingen die zich in de Haagse regio vestigen. Los van de economische impact, in termen van investeringen en banen, leveren bezoekers, bedrijven en congressen een belangrijke bijdrage aan het welzijn van de inwoners van Den Haag.

1.2 Anno 2021

Anno 2021 bestaat TH&P uit één stichting, met één Raad van Toezicht, één directeur en een stevig Management Team dat sturing geeft aan drie business units gericht op bezoekers, congressen en bedrijven en organisaties, aangevuld met twee stafafdelingen. De belangrijkste stakeholder is de gemeente Den Haag. Daarnaast werkt TH&P samen met zo'n 300 partners in de toeristisch-recreatieve, culturele- en zakelijke sector. In

Welvaart & welzijn

Tot nu toe wordt het bruto binnenlands product (bbp) vaak gebruikt om de welvaart van mensen te meten. Economische groei is echter niet het enige wat de welvaart van Nederlanders bepaalt. Steeds vaker komt het begrip brede welvaart naar boven. Maar waar hebben we het over als we spreken over brede welvaart? Rabobank en de Universiteit Utrecht hebben in 2016 reeds de Brede Welvaarts Indicator ontwikkeld, met daarin 11 dimensies die alle hun bijdrage leveren aan de brede welvaart. De 11 dimensies zijn: inkomen, werk, onderwijs, gezondheid, balans tussen werk en privé, sociale contacten, maatschappelijke betrokkenheid, subjectief welzijn, woontevredenheid, veiligheid en milieu. Om brede welvaart te creëren is het noodzakelijk dat deze 11 dimensies in balans zijn, waarmee economie dus een integraal onderdeel is van alle uitdagingen in de stad.

De Economische visie Den Haag+ 2030 richt zich op brede economische bloei in een stad zonder grenzen. Om die brede economische bloei te realiseren worden diverse domein overstijgende thema's aangepakt. Economie is daarmee niet meer

los te zien van andere grote dossiers in de stad. Dit vereist een integrale visie en dito aanpak. TH&P levert al een actieve bijdrage aan een aantal van de genoemde domeinen, maar zal daarin in de komende jaren nadrukkelijk een shift maken waarin ook de andere domeinen worden meegenomen bij de keuze voor marktwerking of de inzet van bepaalde middelen. Zodat we met recht kunnen zeggen dat in 2030 alle inwoners van Den Haag profiteren van de bezoekerseconomie, van congressen en van internationale bedrijven in de stad.

Als SDG-stad bekommert Den Haag zich ook over welvaart en welzijn buiten de eigen grenzen. In Den Haag werken elke dag duizenden mensen aan een veilige, betere en rechtvaardige wereld. De vele internationale organisaties in de stad bewijzen dat. De komende jaren zullen de SDG's steeds belangrijker worden, zowel voor onze werkzaamheden als daarbuiten.

¹ Bron: Brede Welvaartsindicator - Universiteit Utrecht (uu.nl)

**Missie:**

De professionele, non-profit organisatie TH&P verricht voor Den Haag de marketing en acquisitie gericht op werving, behoud en groei van bezoekers, bedrijven en organisaties en congressen.

Visie:

The Hague & Partners wil dat Den Haag in het binnen- en buitenland wordt gezien en ervaren als top vestigingslocatie voor bedrijven en organisaties, als dé stad waar je als bezoeker graag wilt verblijven en/of je congres of evenement wilt organiseren.

Doelstelling:

The Hague & Partners levert een duurzame bijdrage aan welvaart en welzijn voor de inwoners van Den Haag door groei van de Haagse economie en werkgelegenheid op het terrein van (zakelijk) toerisme en internationale bedrijvigheid.

2021 heeft TH&P haar missie, visie en doelstelling herijkt en als volgt geformuleerd:

Daarnaast is er in 2021 gewerkt aan het herijken van de kernwaarden die in 2017 zijn gelanceerd. Onze kernwaarden beschrijven wat we doen en hoe we het doen: we inspireren en we ontzorgen. We verbinden en we zijn betrokken.

1.3 Vooruitblik

Om ervoor te zorgen dat onze visie niet alleen een visie blijft, maar handen en voeten krijgt, hebben we een aantal pijlers geformuleerd waarop ons werk de komende jaren gestoeld zal zijn. De zeven pijlers die een belangrijke rol zullen gaan spelen in ons werk de komende jaren zijn:

1 Duurzaamheid

Duurzaamheid gaat over de drie P's van People, Planet, Profit. Duurzaamheid in relatie tot het klimaat zal naar onze verwachting een steeds belangrijkere rol spelen in het keuzeprocess voor een vakantie- of congresbestemming dan wel een vestigingslocatie. Daar zullen wij op in moeten spelen in onze werkzaamheden. Duurzaamheid is voor ons echter breder: duurzaamheid gaat ook over toekomstbestendig zijn. Keuzes die we maken dienen een bijdrage te leveren aan de stad die we willen zijn in de toekomst. Bezoekers trekken die passen bij de stad, congressen werven met een legacy en bedrijven en organisaties die een bijdrage leveren aan het versterken van de Haagse cluster ecosystemen. In ons werk betekent dat, dat we goed nadenken voordat we zaken opzetten, vasthouden aan gemaakte keuzes en geen eenmalige acties opzetten die daarna weer stilvallen. Als SDG-stad zijn wij zeer betrokken bij het realiseren van de UN Development goals. De vele organisaties in onze stad die zich daar hard voor maken, zijn daarvan het bewijs. Deze organisaties en het werk wat zij doen zijn een belangrijk onderdeel van onze positionering als stad van vrede & recht waar gewerkt wordt aan een veilige, betere en rechtvaardige wereld.

2 Kennis & Data

Alles om ons heen wordt steeds meer data gedreven. Bijna iedereen heeft één of meerdere devices die hem of haar continue toegang geeft tot alles wat er in de wereld gebeurt. Deze continue toegang tot informatie biedt kansen voor onze informatievoorziening, maar biedt ook een schat aan informatie die ons kan helpen bij een doelgerichte aanpak en inzet van onze middelen. Het aantal beschikbare bronnen groeit met al het belang en het gebruik van data, en de kennis die er nodig is om die data ook daadwerkelijk om te zetten naar bruikbare handvatten. TH&P heeft de ambitie om de komende jaren door te groeien naar een betrouwbare partner en leverancier op het gebied van kennis & data, waar partners en andere belanghebbenden vertrouwen in hebben dan wel graag gebruik van willen maken. “Wil je iets weten over de bezoekers-economie, congressen of internationale bedrijvigheid? Dan moet je bij TH&P zijn.”

3 Kwaliteit

In de Strategie Toerisme 2020-2025 wordt gekozen voor inzet op de kwaliteitstoerist. Deze toerist staat dan ook centraal in onze bezoekersmarktwerking. De kwaliteits-toerist levert een waardevolle bijdrage aan de stad zonder overlast te veroorzaken. Dat past goed bij de duurzame, toekomstbestendige inzet die we voorstaan. Maar kwaliteit is ook van belang waar het gaat om congressen en internationale bedrijven. De komende jaren werken we toe naar de situatie waarin we de ‘luke’ hebben om gerichte keuzes te maken voor kwaliteit. Kwalitatieve congressen met

een belangrijke economische impuls voor de stad door bijvoorbeeld grote aantallen delegates, maar die daarnaast ook echt passen bij het profiel van de stad waarin gewerkt wordt aan een veilige, betere rechtvaardige wereld. Waar het gaat om bedrijvenacquisitie zal de transitie gemaakt worden van volume naar waarde: de kwaliteit van onze ecosystemen bepaalt ons succes en daar dragen we actief aan bij. Ook hier spelen de sterke clusters van de stad een belangrijke rol. Kwaliteit vertaalt zich dan naar een bijdrage aan het ecosysteem: dat kan zijn door meer bedrijven, meer werknemers, maar kan ook vanuit de inhoud zijn. Een sterker inhoudelijk ecosysteem is immers ook goed voor de stad en maakt toekomstige acquisitie eenvoudiger.

♦ Wat verstaan we onder kwaliteit?

- Bezoeker: levert naast economische bestedingen een positieve bijdrage aan de stad en zorgt voor reuring zonder overlast;
- Congres: levert naast een economische impuls ook een bijdrage aan het versterken van het profiel van de stad (passend bij de clusterstrategie);
- Bedrijf: levert naast nieuwe werkgelegenheid ook een waardevolle, inhoudelijke toevoeging aan het Haagse ecosysteem (passend bij de clusterstrategie).

4 Groei, spreiding en bezoekersmanagement

De strategie Toerisme 2020-2025 is weliswaar van voor de coronacrisis, maar is op het moment van schrijven nog steeds grotendeels actueel. De doelstellingen in deze strategie zijn duidelijk: het aantal overnachtingen in de stad zal de komende jaren moeten blijven groeien. Ook voor ons geldt dus dat groei van overnachtingen, zij het met een zakelijk dan wel een leisure motief, belangrijk blijft. Om dat echter op een goede en duurzame manier te kunnen blijven doen, zal er actief ingezet worden op spreiding over tijd en over ruimte. Het beter benutten van de rustige wintermaanden voor leisure en zakelijk bezoek levert hier een belangrijke bijdrage aan. De synergie binnen TH&P zal zich hier ook steviger in gaan bewijzen de komende jaren. We zetten actief in op de leisure markt op de momenten dat de zakelijke markt geen groot aandeel heeft. Is er daarentegen al een groot congres in de stad waardoor alle hotelbedden reeds bezet zijn, dan zullen we de leisure marktwerkingsactiviteiten op andere momenten focussen.

Gelijktijdig zullen we actiever inzetten op spreiding in ruimte. Op sommige momenten kan het heel druk zijn op plek A, terwijl plek B nog wel ruimte heeft. Door middel van de juiste instrumenten, kunnen we actief inzetten op het managen van bezoekersstromen. Daarmee zorgen we voor een meer gelijke verdeling over de stad, en voorkomen we excessen. Om bezoekersmanagement echt op de juiste manier vorm te geven en te zorgen voor de gewenste resultaten, zal het essentieel blijven om daarin samen op te trekken met een aantal andere partijen waaronder de gemeente Den Haag en de vervoerspartijen.

5 Hybride vormen & innovaties

De coronacrisis was de aanleiding voor bedrijven en organisaties om hun manier van werken onder de loep te nemen. Dat heeft geresulteerd in diverse vormen van werken die we nu samenvatten onder de noemer hybride. Met hybride doelen we in dit geval op een combinatie van digitaal en fysiek. De eerste hybride congressen hebben reeds plaatsgevonden en zijn een succes. De opzet van de Hybride City Alliantie bood een oplossing waarvan de verwachtingen groots zijn de komende jaren. We verwachten dat hybride congressen en andere hybride vormen van samenkomen de komende jaren zullen blijven bestaan. We zien dat als een grote kans, het opent deuren die wellicht in het verleden nog gesloten bleven en nu is het moment om daarop in te spelen. Maar hybride werken zal ook voor een andere aanpak zorgen bij onze internationale bedrijvenacquisitie: de situatie waarin heel de wereld noodgedwongen thuis moest werken heeft een nieuwe visie op werk en de inzet van kantoren opgeleverd. Wij zullen daar actief op in moeten spelen en creatief moeten zijn in onze aanpak. Daarbij zullen we ook innovatief moeten blijven, willen we onze positie in de markt blijvend versterken. Waar het gaat om onze bezoekersactiviteiten zien we diverse online ontwikkelingen (bijvoorbeeld metaverse en avatars) die het voor ons noodzakelijk maken om onze online aanwezigheid te verbeteren, zodat bezoekers Den Haag naast fysiek ook online optimaal kunnen ervaren..

6 Flexibilisering & schaalbaarheid

De abruptheid waarmee de coronacrisis op kwam zetten vereiste zeer veel flexibiliteit om om te gaan met de nieuwe situatie. Van onze klanten, van partners, van onze stake-

² De Strategie Toerisme 2020-2025 van de gemeente Den Haag geeft de volgende definitie van een kwaliteitstoerist: Een kwaliteitstoerist is een bezoeker die positief bijdraagt aan de doelen en het imago van de stad. Een toerist die zorgt voor economische impact door bestedingen, die zich laat spreiden in plaats en tijd en zorgt voor reuring zonder overlast. Op deze manier zorgt hij voor een aantrekkelijk woon- en leefklimaat voor bewoners en internationaal talent.

holders, maar ook van onszelf. We hebben bewezen dat we snel kunnen schakelen, maar de situatie heeft ook aangetoond dat niet alles te voorspellen is. Om voorbereid te zijn op eventuele volgende crises, geopolitieke ontwikkelingen of andere zaken die direct van invloed zijn op ons werk, zetten we de komende jaren intensief in op flexibilisering. Daarmee kunnen we snel schakelen en direct inspelen op de ontwikkelingen in de markt.

7 Partners

Samenwerking met onze partners was altijd al belangrijk voor onze werkzaamheden. De komende jaren zal dit naar onze verwachting echter alleen maar belangrijker worden. Onze toeristische partners zijn het visitekaartje voor onze bezoekers: het is essentieel dat het product dat zij bieden aansluit bij dat wat wij in onze marketingcampagnes en op denhaag.com naar voren brengen. Zeker in een tijd waarin online reviews een steeds belangrijkere positie innemen in het besluitvormingsproces. Daarvoor is samenwerking van wezenlijk belang. Datzelfde geldt voor congressenacquisitie: datgene dat wij in een bid opschrijven, moet wel geleverd worden en daarvoor komt de partner in beeld. Daartegenover staat dat partners in de stad ook zelf actief zijn in marktwerking dan wel congressenacquisitie: we moeten zorgen voor een relatie waarin samenwerking en versterking voorop staat en waarin we zo optimaal mogelijk de stad en haar inwoners kunnen blijven bedienen. Waar het gaat om onze trade en invest activiteiten werken we sinds afgelopen jaar nauw samen met de regionale ontwikkelingsmaatschappij InnovationQuarter en de gemeente Den Haag. De pro-

grammatische wijze van werken, werpt zijn vruchten af. Ieder staat in zijn kracht en als partners werken we aan hetzelfde doel: een versterking van de ecosystemen in Den Haag. Hierbij zijn ook de service providers van groot belang; zij zorgen voor de juiste ondersteuning die noodzakelijk is om de laatste stappen richting vestiging te kunnen zetten. Door goed samen te werken met de service providers kunnen we samen met de klanten de best passende structuur identificeren en daarmee het succes voor de stad vergroten. Ook hierin zijn samenwerking en onderlinge versterking essentieel.

1.4 En wat betekent dat voor onze organisatie?

The Hague & Partners wil zich blijvend inzetten als de marketing & acquisitie organisatie van de regio Den Haag. TH&P realiseert bestedingen waarmee de Haagse werkgelegenheid en economie worden gesteund. We hebben diepgaande kennis van de stad, het aanbod en de clusters en kunnen die effectief en doelgericht inzetten om bezoekers, bedrijven en congressen te werven. Alles wat wij doen leiden we terug naar deze kern: raakt het aan marketing & acquisitie en wordt de Hagenaar er beter van? Dan zetten wij ons daarvoor in.

In de komende hoofdstukken gaan we gericht in op wat we voor de komende jaren verwachten waar het gaat om de marketing en acquisitie van bezoekers, congressen en bedrijven & organisaties. Daarin verwachten we dat bepaalde zaken echt zullen veranderen of dat het verleggen van accenten noodzakelijk is. En dat betekent wat voor onze manier van werken.





♦ Digitaal en fysiek: het nieuwe werken

In 2020 en 2021 lag de markt voor internationale congressen volledig stil en maakten de reisbeperkingen het nagenoeg onmogelijk om internationaal te reizen. Dat betekende dat wij als stad geen internationale congressen en zakelijke bezoekers meer ontvingen en dat wij op zoek moesten naar een nieuwe manier van werken om leads te verzamelen (zowel voor onze bedrijvenacquisitie als congresacquisitie). Waar dit voorheen vooral ging door het bezoeken van beurzen, door fysieke salesmissies en direct contact, moest alles nu volledig digitaal. Hoewel dit zeker even wennen was, bleken we met de webinars die we organiseerden, met de marketingactiviteiten en met onze online contacten, toch een goede basis te hebben om contact te houden en nieuwe contacten op te doen. De komende jaren zullen wij dan ook blijvend inzetten op een combinatie van digitale en fysieke acquisitie. De digitaliseringsslag die we in 2020 en 2021 hebben gemaakt, vormt daar een belangrijke basis voor.

♦ Flexibele schil maakt het verschil

Flexibilisering is belangrijk om in te kunnen spelen op (onverwachte) ontwikkelingen in onze markten. Daarentegen willen we wel inzetten op het behoud van kennis. De komende jaren blijven we werken met een vast team van professionals om geen kennis en ervaring kwijt te raken, veel van ons werk is immers echt relatiewerk, waarin de relatie het succes bepaalt. We bouwen daaromheen een flexibele schil die we in kunnen zetten op momenten dat dat nodig blijkt. We kijken daarin gericht naar het type werk. Werk op projectmatige basis met een duidelijke start en een duidelijk einde

is beter geschikt voor flexibele inzet, dan werk waarbij het bouwen van een relatie essentieel is. We zien echter ook dat een flexibele inzet kan zorgen voor nieuwe inzichten en ideeën. Per project zullen we dan ook de afweging maken of dit binnen de bestaande capaciteit is op te vangen, en of dat gewenst is. Wanneer dat niet past, of het voor het resultaat goed is als er externe inzet is, dan zetten we de flexibele schil in. Daarmee worden we een schaalbare organisatie, die is voorbereid op nieuwe ontwikkelingen om op in te spelen.

♦ Inhoudelijke kennisexperts bieden meerwaarde

Om serieus genomen te worden in ons werk en om op te vallen is het van belang dat onze medewerkers weten waar ze het over hebben. Zij moeten kennis hebben van internationale verhoudingen, de Haagse clusters, de netwerken en de vestigingsvoorwaarden in Den Haag om goed beslagen ten ijs te komen. Kennis die niet in een middag is bijgebracht. Daarnaast speelt de gunfactor nog steeds een belangrijke rol, en vertrouwen en een opgebouwde relatie zijn daarvoor essentieel. Daarom is het zaak dat we toegewijde kennisexperts hebben voor alle clusters die hun internationale relaties meerjarig kunnen bedienen. We zetten dan ook in op een vast team van professionals met diverse achtergronden die we willen behouden voor de organisatie en kiezen ervoor om voor onze congres- en bedrijvenacquisitie geen gebruik te maken van flexibele krachten die we inhuren. Dat vereist investering in personeelskosten, maar dat betaalt zich meer dan terug.

♦ Schaalbaarheid vertaalt zich ook in ruimte

De inzet op een flexibele organisatie die meebeweegt met de marktonwikkelingen, zal zorgen voor kostenefficiëntie. De komende jaren zullen we kritisch kijken naar de verhouding tussen onze vaste kosten en de middelen die we out of pocket kunnen besteden aan de doelstellingen. Daarin kijken we ook naar onze huisvesting. Wanneer ons huurcontract afloopt (31 augustus 2023) kijken we naar de mogelijkheid om ons kantoor te verkleinen en zo minder vaste kosten te hebben. Door de mate waarin het thuiswerken een vlucht heeft genomen, verwachten we dat het mogelijk is om met minder vierkante meters kantoor verder te gaan.

♦ Duurzaamheid als criterium voor onze manier van werken

De 3P's zullen we niet alleen inzetten voor onze marktwerking, maar zal een integraal onderdeel worden van onze manier van werken. We gaan bewust om met ons kantoor, met materialen, scheiden ons afval en stimuleren woon-werk verkeer met fiets of OV. Maar ook waar het gaat om onze acquisitieactiviteiten zetten we duurzaamheid voorop. Als we op reis gaan naar locaties die goed bereikbaar zijn met de trein dan kiezen we hiervoor. Denk dan aan Berlijn, Parijs en Londen. Intercontinentale reizen zullen we blijven maken omdat deze voor onze resultaten van belang zijn, maar per reis kijken we kritisch naar mogelijkheden voor alternatieven. Is deze reis noodzakelijk of kan het ook digitaal? En als we dan toch gaan, dan zoeken we naar combinaties of verlengen we ons verblijf om zo meerdere dingen te combineren in tegenstelling tot een tweede of derde reis naar dezelfde plek.

♦ Verbreden inzet TH&P door de opdrachtgever

Al eerder gaven we aan dat we de komende jaren de samenwerking met onze partners zullen versterken om zo nog gericht onze werkzaamheden op het gebied van marketing & acquisitie in te kunnen richten. Naast het intensiveren van onze samenwerking met onze partners in de stad, versterken we ook de relatie met onze primaire stakeholder: de gemeente Den Haag. Daarin zullen we dienst overstijgend te werk gaan. We hebben de laatste jaren ervaren dat de bekendheid van TH&P bij de diensten DSO/Economie, Cultuur, BSDI en Bureau Citybranding goed is, maar dat daarbuiten nog werk te doen is. Zo worden wij regelmatig gevraagd om advies voor marketingcampagnes die wij zelf ook heel goed kunnen oppakken. De komende periode werken we aan het breder op de kaart zetten van TH&P met als ambitie om gezien te worden als dé club voor marketing en acquisitie als het gaat om stads brede doelen rakend aan onze domeinen.

♦ Investeren loont

TH&P zet zich al jaren in voor de Haagse economie. Dat doen wij vanuit een quasi inhouse investering met de gemeente Den Haag. Ons werk richt zich weliswaar direct op externe doelgroepen van buiten de stad, maar met alles wat we doen houden we de Hagenaar in oog. Door bezoekers naar de stad te trekken, zorgen we voor economische bestedingen die landen bij ondernemers. Deze ondernemers hebben personeel nodig en nemen Hagenaars aan. Zij hebben vervolgens brood op de plank, een toekomstperspectief, een nuttige tijdsbesteding en kunnen op hun beurt

weer een eigen bijdrage leveren aan de bezoekerseconomie van de stad. Daarmee is de cirkel rond. Bij het werven van bezoekers werken we samen met publieke en private partners in de stad. Daarom is de ROI van onze inspanningen op dit vlak minder makkelijk aan te geven dan bij de congresacquisitie: immers, wat is doorslaggevend geweest bij het boeken van een verblijf in Den Haag? Op het gebied van congressen-acquisitie kunnen we echter wel exact aangeven bij welke congressen we actieve betrokkenheid hebben gehad bij de acquisitie hiervan. En daarmee kunnen we ook de directe ROI uitrekenen. In 2019 bedroeg die € 32,-. Oftewel: € 1,- investeren in onze congresacquisitie levert de stad € 32,- op aan bestedingen door congresgangers. Met recht kunnen we dan ook zeggen dat investeren in ons werk gelijk staat aan investeren in de stad.



2.



Bezoekers

2. Bezoekers

2.1 Hoe is het nu? - de markt -

De bezoekerseconomie is belangrijk voor Den Haag. Voor het in kaart brengen van dit belang, zullen we kijken naar het jaar 2019. Dit jaar is meer representatief dan 2020 of 2021, aangezien we er allemaal vanuit gaan dat de maatschappij ontwrichtende maatregelen als gevolg van de coronapandemie niet voort zullen blijven duren.

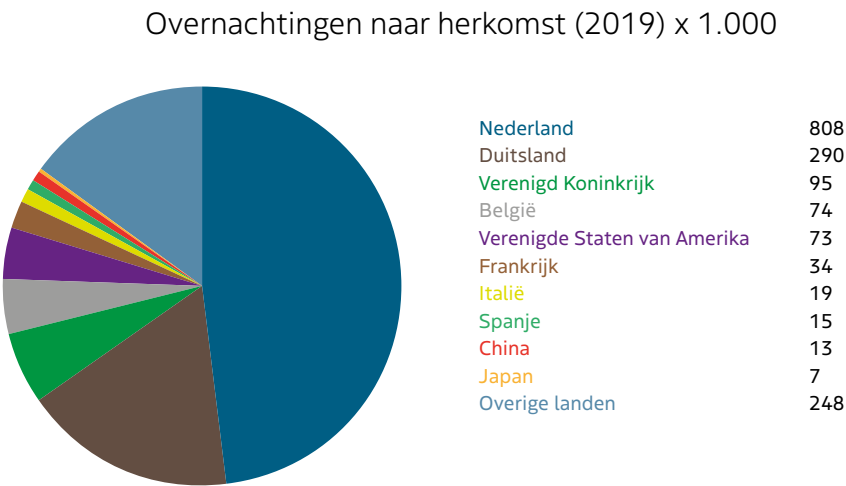
Als we kijken naar het verblijfstoerisme dan tonen de cijfers aan dat Den Haag in 2019 door ruim 1 miljoen toeristen werd bezocht, die samen goed waren voor bijna 1,7 miljoen overnachtingen. In 2020 is dit gehalveerd en kon Den Haag nog maar zo’n 500.000 verblijfgasten ontvangen die samen goed waren voor een kleine 1 miljoen overnachtingen. De weg naar herstel, en daarmee terug naar het niveau van 2019, zal naar verwachting nog wel even duren en is afhankelijk van vele factoren. De genoemde overnachtingen hebben namelijk niet alleen een leisure motief: traditioneel gezien komt iets minder dan de helft van de overnachtingen in Den Haag van bezoekers met een zakelijk bezoekmotief. En het herstel van deze zakelijke markt gaat naar verwachting minder snel dan de leisure markt; waarover later meer.

Als we kijken naar de herkomst van de bezoekers dan zien we dat Den Haag het meest wordt bezocht door de buurlanden: met Duitsland als overduidelijke nummer 1. Deze

top 3 van buitenlandse overnachtingen blijft ook in stand in 2020.

Al deze verblijfgasten leggen Den Haag geen windeieren: in 2019 lagen de bestedingen van deze verblijfgasten op zo’n 140 miljoen euro.

Echter is Den Haag ook populair als bestemming voor een dagje weg. In 2019 wisten ruim 3 miljoen Nederlanders de stad te vinden voor een dagje weg. Samen waren zij goed voor ruim 9.5 miljoen bezoeken. Als we dat omzetten in economische waarde dan



vertegenwoordigt de binnenlandse dagtoeristische markt ruim 500 miljoen euro aan bestedingen voor Den Haag. Daarmee is het dan ook zeker een markt die van belang is voor de stad en die we komende jaren zullen blijven bedienen. Helaas is er op dit moment nog steeds geen inzicht in de markt voor internationaal dagbezoek en kunnen we geen uitspraken doen over aantallen, dan wel bestedingen.

2.2 Wat willen we bereiken? - ambitie en doelstellingen -

Zoals in het eerste hoofdstuk aangegeven zetten we de komende jaren nog steeds in op groei. De klappen die de toerismesector heeft gekregen maken dat groei vooralsnog gewenst en noodzakelijk is. Echter als we terugkijken naar de bezettingscijfers van 2019, dus nog voor de pandemie, dan is er in het hoogseizoen een aanzienlijk aantal dagen waarop de hotelbezetting in de stad ver boven de 90% is. Dat terwijl de bezetting in het laagseizoen vele tientallen procenten lager ligt. Inmiddels heeft Den Haag een aantal extra hotels gekregen, waarmee er meer ruimte ontstaat en er dus weer ingezet kan worden op groei. Om bij te dragen aan het verbeteren van de kwaliteit in de stad en duurzame groei, zullen we die groei de komende jaren vooral zoeken in:

- Betere spreiding qua bezetting door het jaar heen: hiervoor zijn twee zaken belangrijk. Enerzijds aanbod. Er zal meer aanbod moeten zijn dat aantrekkelijk

is in de wintermaanden. Het kan dan gaan om tijdelijk of permanent aanbod.

Daarnaast is het zaak om, als dat aanbod er is, meer promotie te maken voor het laagseizoen en minder in te zetten op verblijfstoerisme als de stad al goed gevuld is.

- Het vullen van de bedden met de kwaliteitstoerist: een hotelbed kunnen we éénmaal vullen. Als we dat dan doen, dan kunnen we die het beste laten beslapen door een toerist die zich kenmerkt als kwaliteitstoerist. Een toerist die actief gebruik maakt van het aanbod in de stad, die graag uit eten gaat en die geld besteedt zonder overlast te veroorzaken.

Daarmee zetten we in op duurzame groei en zorgen we voor een jaarronde, optimale bezetting van het aanbod in de stad. De Strategie Toerisme 2020-2025 gaat uit van een groei van 5% in overnachtingen, samengaan met een groei van 7% in bestedingen uit verblijfstoerisme per jaar. Met de bovenstaande keuzes volgen we deze lijn en sluiten we aan bij deze ambitie. We verwachten echter dat deze groei niet lineair zal zijn over de komende jaren. De markt zal eerst moeten herstellen. Daarnaast is het zaak om ons bewust te zijn van de impact van een absolute groei van 5% jaar op jaar. Wanneer de Haagse hotelmarkt weer hersteld is, dan zal het lastig zijn om deze groei jaar in jaar uit vol te houden, zonder bijbehorende groei van het aantal hotelkamers, terwijl in het nieuwe - restrictievere - hotelbeleid van de gemeente Den Haag uitbrei-



ding van de plancapaciteit pas voorzien is als de markt weer is hersteld van de coronadip. Daarmee kan de situatie ontstaan dat we als stad achter de feiten aanlopen en de gewenste groei vooralsnog niet behaald wordt. Dit alles maakt dat wij de komende jaren de nadruk zullen leggen op een groei van de bestedingen in het verblijfstoerisme, aansluitende bij de hierboven beschreven uitgangspunten (kwaliteitstoerisme en spreiding). Wanneer we rekenen met 2019 als baseline en de programmadoelstellingen uit de Strategie Toerisme 2020-205 doorrekenen dan komt dat neer op de volgende programmadoelstelling:

- In 2026 bedragen de bestedingen uit nationaal en internationaal verblijfstoerisme € 228 miljoen.

Om echter ook onderscheid te maken binnen het verblijfstoerisme gericht op de spreidingsambities, voegen we nog een doelstelling toe. Daarin richten we ons op een groei in het aantal overnachtingen in de hotels in het laagseizoen (oktober-maart) met 5% per jaar. Om deze doelstelling echter waar te kunnen maken, is het randvoorwaardelijk dat er uitbreiding komt in de programmering in de wintermaanden. De stadsbrede doelstelling voor 2026 is dan ook als volgt:

- In 2026 bedraagt het aantal overnachtingen in Den Haag in januari, februari, maart oktober, november en december 970.900.

Daarnaast voegen we een doelstelling toe die specifiek gericht is op onze duurzaamheidsambities. We zullen ons de komende jaren meer richten op bezoek uit dichtbij landen, met daarin specifieke aandacht voor duurzame vervoersmiddelen. Om de resultaten daarvan te kunnen meten zullen we kijken naar het aantal aankomsten in Den Haag per trein. Momenteel hebben we daar nog geen bronnen voor die de basis kunnen vormen voor een doelstelling, daar zullen we de komende periode onderzoek naar doen om in 2026 toch iets te kunnen zeggen over deze inspanningen.

Naast het verblijfstoerisme blijven we inzetten op dagtoerisme. Daarin richten we ons op lokaal, regionaal en nationaal dagbezoek. Het regionale en nationale dagbezoek kan worden gemeten door gebruik te maken van het NBTC onderzoek Toeristisch bezoek aan steden. Conform dit onderzoek trok Den Haag in 2019 9.571.000 dagtoeristische bezoeken. Uitgaande van de 5% jaarlijkse groei in aantallen zoals genoemd in de Strategie Toerisme 2020-2025 is de stadsbrede programmadoelstelling voor 2026 daarmee als volgt:

- In 2026 bedraagt het aantal dagtoeristische bezoeken uit Nederland 13.5 miljoen.

Met onze marketingactiviteiten willen we potentiële bezoekers verleiden om een bezoek te brengen aan Den Haag. Als zij hier eenmaal zijn willen we hen op een goede manier ontzorgen, onder meer met onze winkel The Hague Info Store op het Centraal Station en de cityhosts van de Ambassade van Den Haag in de stad. Bezoekers moe-

³ De baseline voor groei is 2019: daarin kende Den Haag 690.000 overnachtingen in deze maanden. Bron: CBS.

ten hierdoor Den Haag als een gastvrije stad ervaren.

- In 2026 belonen bezoekers de gastvrijheid in Den Haag met een 8.

Het is onze wens om alle inwoners van Den Haag te laten profiteren van de bezoekerseconomie. Dat betekent niet dat we willen inzetten op ongebreidelde groei. Dat zou namelijk kunnen zorgen voor een kantelpunt, waarbij de lasten (gebruik openbare ruimte, voorzieningen, overlast) de lusten (economische impact, werkgelegenheid, hoogwaardige voorzieningen, reuring) te boven gaan. We zetten daarom vooral in op verblijfstoerisme in de Haagse hotels. De inzet op dagtoerisme is erop gericht om de hoogwaardige voorzieningen (winkels, cultuur, horeca) op peil te houden; ook ten behoeve van de eigen inwoners, zonder dat een te groot beslag wordt gelegd op onze openbare ruimte. Daarbij maken we onder meer gebruik van onze ruimtemonitor.

In termen van brede welvaart is woontevredenheid en welzijn van Hagenaars belangrijk. Daarom willen we het sentiment van de inwoners ten opzichte van de bezoekers-economie en het effect op leefbaarheid meten. We sluiten daarbij aan bij een aantal doelstellingen die zijn genoemd in de Haagse positioneringsstrategie. Daarin wordt een algemeen waarderingscijfer van Den Haag beschreven met een bijbehorende doelstelling van een 7.8 onder Hagenaars en een 7.0 onder Nederlanders in 2025. Daar zouden we graag nog een verdere verdieping in willen aanbrengen door specifiek te

vragen naar de waardering van de bezoekerseconomie in Den Haag en in hoeverre de inwoner van Den Haag ervaart dat hij hiervan profijt heeft.

2.3 Hoe gaan we dat doen? - strategie en aanpak -

Om onze doelstellingen en ambities te behalen blijft het van belang om actief in te zetten op marktwerking richting de door ons gewenste doelgroepen uit de voor ons relevante doellanden. De budgetten zijn echter niet onuitputtelijk waarmee we de komende jaren keuzes zullen moeten maken en prioriteiten zullen moeten stellen.

♦ Doellanden en doelgroepen blijven gelijk, maar nieuwe accenten

De Strategie Toerisme 2020-2025 beschrijft de doelgroepen en doellanden die het meest kansrijk zijn voor Den Haag. In onze marktwerkingen blijven we aansluiten bij deze strategie en volgen we de keuzes die gemaakt zijn. Wel leggen we nieuwe accenten.

Binnen de nationale marktwerking maken we onderscheid in de lokaal/regionale markt (tot een half uur reistijd vanaf Den Haag) en de nationale markt. In onze marktwerking zetten we de behoeften van bezoekers centraal: wat zoekt iemand en hoe kan een bezoek naar Den Haag daarop inspelen. Die motieven en behoeften zijn veelal anders voor de lokale/regionale markt dan voor de nationale markt. Waar cross-overs mogelijk zijn, zullen we daarop inzetten. Daarnaast staat voorop dat al onze campagnes in Nederland en in het buitenland dezelfde signatuur hebben en daarmee

versterkend werken aan elkaar. Het blijven bedienen van de volledige nationale markt op alle schaalniveaus vanuit één organisatie zal dan ook blijvend zorgen voor synergie in de marktwerking.

In onze internationale marktwerking benoemen we de dichtbij landen (Duitsland, België en Verenigd Koninkrijk) als hoofdlanden. Onze hoofdlanden krijgen de meeste aandacht en de marktwerking kenmerkt zich als intensief en pro-actief. Frankrijk, Spanje, Italië en de Verenigde Staten van Amerika vormen onze groeilanden. De aanpak in deze landen is meer gericht op free publicity en kenmerkt zich als reactief. De landen in Azië (vooral Japan, China en India) houden we in de gaten, maar zullen we niet actief bewerken, gegeven de duurzaamheidsambities die we hebben.

♦ Vasthouden aan en waar mogelijk versterken van de positionering

Den Haag, Stad aan Zee. Deze propositie hebben we de afgelopen jaren stevig in de markt gezet en met effect zo blijkt uit o.a. het jaarlijkse imago onderzoek. De komende jaren is het echter zaak om deze positionering blijvend in de markt te zetten en lading te geven. Ons profiel als stad aan zee blijft de komende jaren dan ook de belangrijkste propositie waar het gaat om onze marktwerking richting bezoekers. We gebruiken deze positionering bijvoorbeeld ook als we het kwalitatief hoogstaande aanbod van cultuur in de markt zetten. Ook het profiel van Den Haag als Koninklijke stad heeft de afgelopen periode aandacht gekregen. Het Koninklijke karakter van Den Haag geeft de stad een bepaalde allure, en die past goed bij de doel-

groepenwerking die we voorstaan. Voor de komende periode zien wij dan ook kansen dit Koninklijke profiel verder te versterken. Den Haag is ook Stad van Vrede & Recht. Dit profiel komt vooral tot uiting in de zakelijke marktwerking, waar het een belangrijke USP is. Binnen de toeristische marktwerking blijft dit echter een lastigere positionering. Het toevoegen van voor bezoekers toegankelijk aanbod is een belangrijke voorwaarde om deze positionering de komende jaren verder te laden.

♦ Duurzaamheid wordt mede bepalend

Duurzaamheid is de komende jaren niet weg te denken. Voor onze marktwerking richting bezoekers, betekent dit dat we duurzaamheid als criterium zullen gaan toevoegen in ons besluitvormingsproces. Dit uit zich op verschillende manieren en op verschillende niveaus. Van microniveau door het toevoegen van duurzaamheid labels aan de partnerpagina's op onze website (hotels met een green key bijvoorbeeld), tot macroniveau waarop we duurzaamheid laten meespelen in onze doellandenstrategie. We kiezen voor kwaliteit, en richten ons op het aantrekken van bezoekers die iets toevoegen aan de stad. Zeker waar het gaat om onze intercontinentale marktwerking zullen we dit criterium toevoegen. Een Aziatische groepsreis die Den Haag enkel bezoekt voor een foto van het Vredespaleis en daarna weer doorrijdt naar het zuiden, is een vorm van toerisme waar we de komende jaren geen aandacht aan zullen besteden. De focus ligt op verblijf in de stad. Daarbij zullen we de komende jaren ook kijken naar het stimuleren van bezoek middels duurzame vormen van vervoer: denk aan het stimuleren van

bezoek per trein of overige duurzame vervoersmiddelen. In dit verband is het belangrijk dat meer internationale treinen Den Haag aandoen.

♦ **Meer en meer gerichte marketing**

De afgelopen jaren hebben wij veel losse marketingcampagnes opgezet, die elk een ander doel dan wel doelgroep bedienden. We zorgden voor zoveel mogelijk synergie en overlap. Veelal kwam dit voort uit losse opdrachten, met separate doelstellingen. De komende jaren streven wij echt naar integratie: we zetten de doelgroepen en hun behoeften centraal en spelen daarop in. Daarvoor ontwikkelen we een meetlat die we als intern toetsingscriterium kunnen gebruiken bij het maken van onze marketingplannen. Dit instrument zorgt voor de juiste match tussen doelgroepen, de boodschap, tone of voice en kanaalkeuze. Daarmee zorgen we voor meer eenduidigheid in onze marketingcampagnes en hebben we een instrument om continuïteit in onze werkzaamheden te realiseren. Dit instrument kan ook gebruikt worden door externen die we desgewenst inhuren, zodat eenduidigheid en een duidelijke signatuur ontstaat.

♦ **De gehele customer journey bedienen**

Traditioneel gezien heeft onze marktwerking zich vooral gericht op de fases in de customer journey waarin de bezoeker zijn of haar keuze maakt voor een bestemming. De komende jaren zullen wij echter intensiever inzetten op het volledig bedienen van de customer journey (van de keuze voor een bestemming tot de thuis-

komst na de reis). We kijken naar manieren om het proces van de daadwerkelijke boeking te vereenvoudigen en om bezoekers te stimuleren meer te doen dan ze wellicht van plan waren. Daarvoor maken we onder andere gebruik van data die we krijgen door de DenHaagPas-app, de website en van de ruimtemonitor. Daarnaast gaat we intensiever met onze partners samenwerken om ook het daadwerkelijke verblijf in de stad te optimaliseren en te laten matchen met de verwachtingen. Onder meer door bezoekersstromen te monitoren en die te gebruiken voor een adequate doorverwijzing in de stad. De gastvrije ontvangst organiseren we met behulp van de cityhosts van de Ambassade van Den Haag en in onze nieuwe The Hague Info Store. We verwachten dat de ontvangst en doorverwijsfunctie de komende jaren van groter belang zal worden, maar meer flexibel qua locatie zal zijn (bezoekers willen de informatie daar waar zij zich begeven en lopen er minder snel voor om). Daar kunnen we goed op inspelen met onze Ambassade. Na afloop van het bezoek stimuleren we het geven van een review zodat nieuwe bezoekers hierdoor geënthousiasmeerd worden.

Hiermee verandert onze rol van de traditionele Destinatie Marketing Organisatie, naar een Destinatie Marketing en Management Organisatie. Het aansluiten van het aanbod bij de verwachtingen is immers cruciaal voor een goede ervaring. Maar ook is het van belang dat het aanbod in de stad past bij de behoeften van de bezoeker en graag spelen wij een rol in de advisering hieromtrent.





♦ **Marktbewerking wordt persoonlijker**

Overall om ons heen zijn reclameboodschappen. De huidige generatie wordt de hele dag door overspoeld met prikkels en filtert daar zelf uit wat voor hem of haar relevant is. Om relevant te blijven en de boodschap aan te laten komen zullen wij de komende jaren verder inzetten op het persoonlijker maken van onze boodschap, waar mogelijk. De eerste stappen daarvoor zijn al gezet in de vernieuwde versie van denhaag.com. De komende jaren gaan we hiermee door. Denk aan het personaliseren van onze nieuwsbrieven. We kijken ook naar de mogelijkheden en kansen van User Generated Content (UGC). Momenteel voeren we een verkenning uit bij andere DMO's om hun ervaringen met UGC te peilen.

♦ **Commerciële kansen benutten**

De komende jaren zullen we actief inzetten op het vercommercialiseren van een deel van onze werkzaamheden. We zullen middelen uit de markt moeten halen om voldoende slagkracht te behouden. Daarvoor zullen we kijken naar online verdienmodellen. We kijken naar de mogelijkheid om onze content te verkopen aan andere platformen, of te gaan werken met andere vormen van voor de partnerships of abonnementen. Met onze nieuwe The Hague Info Store hebben we een slag geslagen in het meer rendabel maken van de productenlijn. De komende jaren zullen we daar verder op inzetten en de verkoopbaarheid in combinatie met de mogelijke verkoopprijs van onze producten goed blijven monitoren.

2.4 Samenvattend

- Bezoekers zijn van harte welkom, mits zij een positieve bijdrage leveren aan de stad zonder overlast te veroorzaken;
- De bezoekerseconomie zal groeien: maar we zetten in op spreiding in tijd en ruimte;
- Kwaliteit gaat voor kwantiteit;
- Duurzaamheid wordt belangrijker: als keuzecriterium voor de bezoeker en als prioriteringsinstrument voor ons;
- Doelgroepen en doellanden blijven gelijk: accenten kunnen enigszins verschuiven;
- De positioneringen van de stad blijven we laden: om de sterke positie te behouden of die juist te verkrijgen;
- De gehele customer journey wordt belangrijk: van het boeken van een reis tot het moment van thuiskomt;
- DMO wordt DMMO: naast marketing ook (online) management van de bestemming.

3.



Congressen

3. Congressen

3.1 Hoe is het nu? - de markt -

De coronacrisis heeft een enorme impact gehad op de (internationale) congreswereld.

Hoewel nog niets zeker is, zijn de huidige verwachtingen dat de markt voor internationale congressen in de loop van 2023 weer aan zal trekken. Voordat de markt het niveau van 2019 weer bereikt zijn we echter nog een aantal jaren verder. De markt

van zakelijke evenementen is echter ook enorm veranderd. Van volledige stilstand tot veranderingen in verschillende vormen van samenkomsten zoals virtuele en hybride vormen. Dit gaat voor ons ook gepaard met nieuwe vormen van werken, zoals een verbreding van marketingactiviteiten en een verschuiving aan de acquisitiekant naar een meer consultancy gestuurd aanbod. Deze markt zal naar verwachting blijvend ver- Blitz anderen, maar één ding staat als een paal boven water: de behoefte om elkaar fysiek te blijven ontmoeten blijft bestaan en daarmee ook de zakelijke evenementen.

De verwachtingen zijn dat hybride congressen zullen blijven bestaan. Hierin worden digitaal en fysiek gecombineerd of zullen locaties op meerdere plekken op de wereld delegates ontvangen. Dat biedt veel kansen voor Den Haag omdat we ons nu op een markt kunnen begeven die voorheen nog niet haalbaar was. Blijvend inzetten op congressen is dan cruciaal, want alle experts zijn het erover eens: congressen zullen niet verdwijnen.

Als organisatie zullen we voortdurend anticiperen op de ontstane veranderingen.

Zakelijk bezoek is belangrijk voor Den Haag, niet alleen vanuit een economisch oogpunt gezien de gemiddeld hoge bestedingen van congresbezoekers en de daarmee gepaard gaande werkgelegenheid, maar ook vanwege de kennisuitwisseling en de aantrekkelijkheid van de stad voor talent en buitenlandse bedrijven.

Den Haag trekt jaarlijks veel zakelijke bezoekers. Zowel via congressen als bezoek aan de vele internationale organisaties die de stad rijk is. Deze zakelijke bezoekers zijn interessant voor de stad: de gemiddelde bestedingen van deze groep liggen hoger dan die van toeristen. Van oudsher komt ongeveer de helft van alle overnachtingsgasten naar Den Haag met een zakelijk motief (in 2019: 46%). Op een totaal van zo'n 1.7 miljoen overnachtingen per jaar (2019) gaat het dan om een aanzienlijk aantal gasten die de stad mag ontvangen.

Als we specifiek kijken naar de cijfers van de congressen in de stad, dan constateren we een flinke groei in deelnemersdagen. Waar Den Haag in 2015 nog 91 congressen trok, met een gemiddelde duur van 3,8 dagen en een gemiddeld aantal deelnemers van 300, is dit gegroeid naar 113 congressen in 2019, met gemiddeld 425 deelnemers en een gemiddelde duur van 5 dagen. Daarmee is het aantal deelnemersdagen gestegen

van 110.700 in 2015 naar 213.923 in 2019 (+93%!)⁵. De verhoging van de gemiddelde congresduur en het gemiddelde aantal deelnemers hebben deze grote groei veroorzaakt, aangezien het absolute aantal congressen in deze periode weliswaar gestegen is, maar niet zo explosief.

Net als in het toerisme kent ook de congreswereld een hoogseizoen en laagseizoen. Traditioneel gezien vormen de maanden april tot en met juni en september tot en met november het hoogseizoen. De afgelopen jaren hebben we ingezet op spreiding naar de andere maanden. De komende jaren blijven we hiermee doorgaan.

3.2 Wat willen we bereiken? - ambitie en doelstellingen -

Zoals blijkt uit de groei in het aantal deelnemersdagen van congresgangers in de periode 2015-2019, is er sprake van een flinke kwalitatieve groei in de congresmarkt. Een ontwikkeling die wij de komende jaren verder zullen doorzetten. Onze strategie voor de komende jaren zal echter tweeledig zijn. In 2022 en mogelijk ook nog in 2023, zetten wij vooral in op groei: we zullen zoveel mogelijk congressen werven (zowel kleinere als grotere als nationale en internationale). Dit doen we om de sector te ondersteunen om zo snel mogelijk weer terug te komen op het niveau van 2019. Uiteraard zullen we daarvoor ook nieuwe markten verkennen, waaronder de hybride evenement-

en, waarmee er mogelijkheden ontstaan voor Den Haag die voor de coronapandemie nog niet denkbaar waren. Maar ook de veranderde markt van kleinere bijeenkomsten zullen we meenemen, denk dan aan teambijeenkomsten buiten de deuren van het eigen kantoor, die mogelijk vaker buiten de deur worden georganiseerd. Afhankelijk van wanneer het herstel zich heeft aangediend, verschuiven we de focus meer naar kwalitatieve groei: de inhoud. Een belangrijk criterium bij het acquireren van congressen is de match met het profiel van Den Haag als internationale stad van vrede en recht, waar gewerkt wordt aan een veilige, betere en rechtvaardige wereld. Congressen leveren een inhoudelijke bijdrage aan de versterking van onze ecosystemen, waarmee we duidelijke synergie zien met de doelstellingen en ambities die we hebben op het gebied van bedrijvenacquisitie.

Deze strategie vertaalt zich in de volgende doelstellingen voor 2026:

- In 2026 is de economische impact van de door ons geworven congressen € 65 miljoen
- In 2026 past 90% van de door ons geworven congressen bij de kansrijke clusters van de stad

⁵ Bron: Gemeente Den Haag, Monitor Toerisme 2019.



Naast de inzet op kwaliteit, zetten we ook in op spreiding. De bezettingsgraad van de hotels in de stad biedt vooral in het laagseizoen kansen voor de zakelijke markt. De afgelopen jaren hebben we hier ook al succesvol op ingezet, maar de behoefte van de stad maakt onze ambities voor de komende periode hoger. Daarom stellen we onszelf ten doel:

- In 2026 vindt 25% van de door ons geworven congressen plaats buiten het congresseizoen⁶.

Waar het gaat om de ontwikkeling van hybride evenementen en congressen is het lastig om hier een doelstelling op te formuleren. Wel zullen wij de ontwikkelingen nauwlettend in de gaten houden en in onze monitoring onderscheid maken tussen volledig fysieke congressen in de stad en congressen die een hybride component bevatten of geheel hybride zijn. Daarnaast stellen we onszelf ten doel om een rekenmethode te ontwikkelen om de economische impact van een hybride congres op de stad te berekenen. Daarmee kunnen we gericht in kaart brengen wat hybride congressen onze stad opleveren en dat biedt vervolgens een basis om in de jaren hierna wel te werken met doelstellingen aangaande hybride congressen.

3.3 Hoe gaan we dat doen? - strategie en aanpak -

Onze ambities voor de komende jaren zijn flink: we zetten in op volledig herstel van de sector en richten ons op extra groei daarbovenop. Om die ambities waar te maken

zullen we doorgaan met een groot deel van onze huidige werkzaamheden, maar zetten of verleggen we wel een aantal accenten de komende jaren.

♦ Ontzorgen blijft belangrijk, maar kunnen we nog meer?

Een van de redenen waarom evenementenorganisatoren contact opnemen met een convention bureau als het onze is voor objectieve en onafhankelijke ondersteuning bij de organisatie en locatiekeuze van hun congres. In ons werk staat ontzorgen dan ook echt centraal. We ontvangen de potentiële klant in de stad, laten hem alle mogelijkheden zien, schrijven een bid, vragen hotelkamers uit, reserveren een locatie et-cetera. Maar om op te blijven vallen willen we nog verder gaan. Daarvoor zullen we de komende tijd kijken naar het ontwikkelen van diensten die de klant ontzorgen en het beslisproces eenvoudiger maken, maar waar wij tegelijkertijd inkomsten mee verwerven. Daarvoor denken we concreet aan het inzetten van onze marketingexpertise, aanbieden van consultancy en het beschikbaar stellen van een online platform. We kunnen congresorganisatoren ondersteunen door ze een marketingcampagne aan te bieden voor hun congres, zowel gericht op de stad, het onderwerp als op eventuele bezoekers. Daarmee kunnen zij hun marktaandeel vergroten of het aantal deelnemers laten groeien en bieden we concrete waarde aan de klant. Maar er zijn nog meer mogelijkheden voor waarde toevoeging aan onze dienstverlening, zeker op het gebied van data en kennis die we middels consultancy kunnen ontsluiten. De komende periode zullen we hier meer concrete invulling aan gaan geven.

⁶ Het gaat dan om de maanden januari, februari, juli, augustus en december.

♦ **Online community**

Corona heeft de hele wereld laten kennismaken met een volledig digitale manier van werken. Dit had voor- en nadelen. Dat er weer fysieke vormen van ontmoeten en samenwerken komen lijkt vanzelfsprekend, echter zijn er ook wat zaken uit de digitale manier van werken die we blijvend kunnen inzetten. Zo richten we ons op het opzetten van een online community waar klanten, partners en stakeholders elkaar digitaal al kunnen ontmoeten en afspraken kunnen maken. Deze community kan interessant zijn voor de oriëntatiefase, maar zeker ook van pas komen nadat eenmaal een keuze is gemaakt voor Den Haag. Doel van de online community is het makkelijker maken van contact en daarmee tijd te besparen en de klantervaring naar een hoger niveau te tillen. Dit alles met als doel om de stap vanuit de klant om contact op te nemen te verkleinen en voor onszelf om meer leads te verzamelen op een minder arbeidsintensieve manier (het reizen naar een beurs neemt immers veel tijd in beslag).

♦ **Samenwerking met partners versterken**

Iets wat voor TH&P als geheel geldt, maar zeker ook voor onze congresacquisitie van groot belang is: we zetten in op het versterken van de samenwerking met onze partners. Specifiek gaat het dan om locaties, hotels en aanbieders in de stad, maar we zullen ook breder kijken. We gaan nieuwe partnerschappen aan, zowel binnen als buiten Den Haag (en Nederland). Denk dan aan inhoudspartners, zoals collega steden via de Hybride City Alliantie, maar ook aan online platforms, communicatie en mediapartners. Dit alles om ervoor te zorgen dat de bekendheid van Den Haag vergroot wordt en

we sneller gevonden worden door potentiële leads.

♦ **Doorontwikkelen businessmodel hybride evenementen**

Ontstaan ten tijde van de coronapandemie, maar naar verwachting een permanente toevoeging aan het congreslandschap: het hybride evenement. Een evenement waarbij een deel van de bezoekers fysiek aanwezig is op de locatie, maar een (wellicht veel groter) deel vanuit huis digitaal meekijkt. De afgelopen maanden hebben we in Den Haag een paar mooie hybride evenementen kunnen hosten. Het blijft echter lastig om hier een businessmodel aan te koppelen waar niet alleen de locatie, maar heel de stad van profiteert. De komende periode zullen we benutten om op zoek te gaan naar mogelijkheden om hybride evenementen toch van toegevoegde financiële waarde te laten zijn voor de stad.

♦ **Implementeren duurzaamheid in bidprocedures**

Zoals al eerder aangegeven wordt duurzaamheid steeds belangrijker. Dit zien we ook terugkomen in bidprocedures. De komende tijd zullen wij dan ook actief inspelen op deze behoefte en duurzaamheid i.r.t. de stad en ons aanbod een prominente plek geven in bidprocedures. Hierdoor nemen we enerzijds onze verantwoordelijkheid door bijvoorbeeld de meer duurzame locaties eerder naar voren te schuiven, maar anderzijds hopen we ook dat dit onze partners stimuleert om zelf actief aan de slag te gaan met het verder doorvoeren van duurzaamheidscriteria in hun eigen ondernemingen. Ook klanten kunnen we stimuleren om hier met hun congres een bijdrage aan te leveren.

♦ **Creatieve marketing**

Wat voor alle werkzaamheden van TH&P geldt, is dat het zaak is dat Den Haag goed op de kaart staat bij de potentiële doelgroepen. Zo ook voor de congresorganisatoren. De komende jaren blijven we dan ook versterkt inzetten op marketing en zullen we creatieve marketingconcepten en -campagnes ontwikkelen die we uit zullen zetten op diverse kanalen. Daarin kijken we nadrukkelijk naar alle stappen van de customer journey: van oriëntatie tot aan het moment van daadwerkelijk bezoek. We leggen de lat hoog en willen opvallen, dat lukt alleen met creatieve concepten en door een eenduidige uitstraling die vaker terugkomt. De ooit door ons ontwikkelde drieslag (The ..., The ..., The Hague), die inmiddels stadsbreed wordt overgenomen, zal daar een belangrijke rol in spelen.

3.4 Samenvattend

- Herstel en groei van de sector in Den Haag, daar zetten we op in;
- Duurzaamheidscriteria zullen een belangrijke rol gaan spelen in onze bidprocedures;
- Hybride modellen: hoe faciliteren wij klanten in dit proces en verleiden wij hen tot keuze voor de hybride stad Den Haag, en hoe kunnen we hier een business case van maken
- Online tools zullen een belangrijkere plek krijgen: we ontwikkelen een online community
- De samenwerking met partners was al belangrijk, maar wordt nog nauwer;
- Creatieve marketing is nodig om op te vallen.

4.



Bedrijven en organisaties

4. Bedrijven en organisaties

4.1 Hoe is het nu? - de markt -

De coronacrisis heeft een ongekend effect op de wereldeconomie en op FDI (Foreign Direct Investments). Al met al is de FDI stroom wereldwijd in 2020 met 35% gedaald ten opzichte van het jaar ervoor. Daarmee lag de wereldwijde inzet in FDI in 2020 nog onder het niveau van 2005 en ook onder het niveau van de vorige wereldwijde economische crisis in 2009. De verschillen tussen regio's zijn echter groot. In ontwikkelingslanden is de terugval beperkt gebleven tot 8% op inkomende FDI, waar de terugval in EU op liep tot 73%. De teruggang in FDI kwam abrupt, maar al in de tweede helft van 2020 zag de markt al tekenen van herstel. De verwachtingen zijn dat de wereldwijde FDI stromen in 2021 zullen stijgen met 10-15% (in Europa met 15-20%). In 2022 voorspelt UNCTAD⁷ een aanvullende groei van 15-20% wereldwijd. Daarmee zou de wereldwijde FDI eind 2022 weer op het niveau van 2019 zijn en daarmee hersteld van de coronapandemie. Een en ander is echter sterk afhankelijk van de wereldwijde ontwikkelingen van het coronavirus.

4.2 Wat willen we bereiken? - ambitie en doelstellingen -

Den Haag kent een eenzijdige economische structuur. Veel bedrijvigheid hangt samen met de aanwezigheid van de vele overheidsinstellingen in de stad. Om de dynamiek te vergroten, is het dus noodzakelijk dat meer internationale bedrijven en organisaties

zich vestigen in de stad. Daar hoort een ambitieuze inzet op acquisitie bij. De afgelopen jaren hebben wij ons vooral gericht op het aantrekken van zoveel mogelijk internationale bedrijven en organisaties naar Den Haag. Wel keken we daarbij naar aansluiting bij de Haagse clusters en we rapporteerden daar ook over. Maar de primaire doelstelling lag bij het aantal bedrijven dat we naar de stad wisten te trekken. In lijn met de in hoofdstuk 1 genoemde pijlers, zetten we de komende jaren de kwaliteit boven de kwantiteit. Dat betekent dat wij onze rol zien verschuiven van sec acquireur naar actieve uitbouwer van de Haagse ecosystemen. De in 2021 gestarte samenwerking in multidisciplinaire programmeerteams met de gemeente Den Haag en InnovationQuarter zal hier de basis voor bieden. In deze teams worden de gaten in de ecosystemen gesignaleerd, waarna wij actief aan de slag gaan met het zoeken naar nieuwe bedrijven die deze gaten kunnen vullen. Wanneer we sterke ecosystemen hebben, passend bij de Economische Visie Den Haag+ 2030 zullen deze zichzelf ook verder ontwikkelen. En daar profiteren we allemaal van. We zijn ervan overtuigd dat op deze manier de stad de beste en grootste kansen heeft voor economische groei.

Hoewel we dus de focus iets verleggen van volume naar waarde, blijven we de partij die buitenlandse bedrijven en organisaties acquireert en laat landen in de stad. We zien de potentie van de multidisciplinaire teams en durven dus ook een ambitieuze doelstelling

neer te leggen die uitgaat van groei in aantallen bedrijven ten opzichte van de situatie in 2019. Daarin richten we ons op bedrijven die passen binnen de Haagse ecosystemen. De doelstelling is dan ook om de komende jaren het aantal bedrijven en instellingen dat jaarlijks landt in Den Haag te laten groeien. De doelstelling die we formuleren luidt:

- In 2026 landen 50 nieuwe internationale bedrijven & organisaties in Den Haag.

De kwaliteitsdoelstelling die we daaraan toevoegen is:

- In 2026 past 90% van de geworven bedrijven en instellingen binnen de Haagse ecosystemen.

Daarnaast zullen we clusterspecifieke doelstellingen formuleren in de programmeerteams. Deze zijn specifiek gericht op de versterking van de ecosystemen en zijn erop geënt om de eventuele gaten op te vullen. Welke dit zijn is onderhevig aan de fase waarin een cluster of ecosysteem zich bevindt. Hierin werken we deels vraag gestuurd waarmee de doelstellingen de komende jaren kunnen veranderen en kunnen verschillen per team. De teamdoelstellingen dragen echter allen bij aan de focus op kwaliteit en de versterking van het Haagse innovatieklimaat.

Naast de werkzaamheden die we doen voor acquisitie zetten we in op marketing. Een goede bekendheid van Den Haag bij internationale bedrijven maakt de eerste stap van het acquisitietraject immers een stuk makkelijker. De doelstelling die we daarvoor hebben is conform de nieuwe Positioneringsstrategie 2022-2025 van de gemeente Den Haag (en we sluiten daarbij ook aan bij de meetmethode die de gemeente hieraan zal koppelen):

- In 2026 is de spontane bekendheid van Den Haag onder internationale zakelijke doelgroepen (bedrijven) 38%.

4.3 Hoe gaan we dat doen? - strategie en aanpak -

Onze doelstellingen en ambities hebben een gezamenlijk doel: het versterken van de Haagse ecosystemen. Dat is een zaak van lange adem. De komende jaren zullen wij dan ook werken op basis van de strategische keuzes die we onderstaand uitwerken:

♦ Ecosysteem bouwen en uitbouwen

We hebben een missie en dat is het versterken van de Haagse ecosystemen. Daarvoor werven we nieuwe bedrijven die een toevoeging zijn voor het ecosysteem. Maar we stoppen niet als de confirmation letter ondertekend is. We zetten een stap verder en

⁷ Bron: UNCTAD, World Investment Report 2021.



zorgen ervoor dat de bedrijven die we geworven hebben ook daadwerkelijk hun plek vinden in het ecosysteem en deze kunnen versterken. Samen met het groeiende partnernetwerk helpen we ze met de praktische zaken die hun relocatie naar Den Haag met zich meebrengt, maar zorgen ook voor de juiste connecties bij andere partijen in het ecosysteem. Dat geeft ze een vliegende start. Daarmee zorgen we voor een grotere kans van slagen voor deze nieuwe bedrijven en daar profiteren we allemaal van.

♦ **Multidisciplinaire programmateams voortzetten**

In 2021 zijn we, samen met InnovationQuarter en de gemeente Den Haag, gestart met het werken in multidisciplinaire programmateams. De gedachte hierachter is dat door in deze teams te werken synergie ontstaat en er optimaal gebruik gemaakt kan worden van elkaars mandaat en van de beschikbare kennis, middelen en capaciteit. De eerste ervaringen zijn zeer positief en de komende jaren willen we deze teams verder door doorontwikkelen. Het doel is om deze teams de rol te geven van de autoriteit en expert als het gaat om alles wat raakt aan een specifiek cluster. De teams weten wat er speelt in het ecosysteem en spelen daarop in, ze weten wat er nog nodig is en ze dragen actief bij aan de versterking ervan.

♦ **Focus op impact**

‘Doing good, doing business in The Hague’, met deze zin profileert ImpactCity zich al jaren. En deze belofte maken we waar. In Den Haag wordt daadwerkelijk dag in dag uit gewerkt aan een betere wereld. Een propositie die goed bij ons past en die het verdient

om meer aandacht te krijgen de komende jaren. Het versterken van het ImpactCity profiel en bijbehorend ecosysteem in de komende jaren biedt ons een kans om een unieke positie in te nemen in het internationale speelveld. De komende jaren zullen we dan ook meer focus leggen op het impact profiel van de stad en daar zowel in marketing als acquisitie werkzaamheden de nadruk op leggen. De werkzaamheden voor de andere profielclusters verdwijnen niet, maar we zullen wel zoeken naar crossovers met het impact-profiel.

♦ **Marketinginzet versterken**

Voordat een organisatie denkt aan een eventuele relocatie naar Den Haag, is het wel zaak dat de eigenaar gehoord heeft van Den Haag en het aanbod alhier. En daar is nog volop werk te doen. We versterken de komende jaren onze marketing inzet zodat we Den Haag, de ecosystemen en het vestigingsklimaat veel bekender kunnen maken. In die campagnes gaan we uit van de inhoud: wat hebben we als stad te bieden en waarom zou een vestiging in Den Haag een goede zet zijn. Met een bredere bekendheid, zullen we ook sneller organisch gevonden worden en wordt het zoeken naar leads eenvoudiger gemaakt. In deze marketingaanpak zetten we de clusters centraal en profileren we de gehele business to business tak van Den Haag.

♦ **Internationale propositie voor praktisch geschoolde werkgelegenheid ontwikkelen**

Den Haag heeft een uitdaging op het gebied van laaggeschoolde arbeid. Den Haag

heeft weinig maakindustrie en heeft daar ook de ruimte niet voor. Er is echter wel sprake van behoefte aan arbeidsplaatsen voor praktisch geschoolden, onder meer in Den Haag Zuidwest. Veel van de internationale bedrijven die wij naar Den Haag trekken, bieden werk aan de bovenkant van de arbeidsmarkt. De komende jaren verbreden wij echter onze blik en gaan wij ook op zoek naar bedrijven en organisaties die werkplekken kunnen bieden aan praktisch geschoolden. Om dat succesvol te maken is het zaak dat er een internationale propositie komt die breed gedragen wordt in de stad en bij de verschillende diensten van de gemeente Den Haag.

♦ **We bedienen het hele spectrum**

De primaire focus van onze bedrijvenacquisitie tak blijft liggen op FDI (Foreign Direct Investments), maar om echt te kunnen spreken van synergie hebben we de ambitie om het volledige spectrum van internationaal ondernemen in en rond Den Haag onder één dak te brengen. In 2021 zijn we, in samenwerking met InnovationQuarter, gestart met trade (uitgaand internationaal ondernemen), wat een logische toevoeging is. Daar gaan we graag permanent mee door. Daarnaast willen we bijdragen aan het versterken van het vestigingsklimaat. De aanwezigheid van voldoende arbeidspotentieel is momenteel één van de belangrijkste criteria in het vestigingsproces. Graag gaan we aan de slag met de propositie voor het werven van (internationaal) talent voor de grote Haagse regio. Ook de verschillende hubs zijn een belangrijk onderdeel van ons goede vestigingsklimaat en worden door ons gekoppeld aan onze leads.

♦ **Prioriteren van leads**

Om ruimte te creëren voor alle wensen en ambities die we hebben voor de komende jaren, zullen we starten met het prioriteren van leads aan de hand van drie niveaus. In welk niveau een lead wordt ingedeeld bepaalt vervolgens de mate van ondersteuning vanuit onze business adviseurs. Een lead die goed past bij het ecosysteem, zorgt voor werkgelegenheid en een grote kans op succes heeft zal een hoge prioriteit krijgen en daarmee veel ondersteuning op een pro-actieve manier. Een lead die minder goed past in het ecosysteem of nog heel erg vroeg in het proces van oriëntatie is zullen we helpen, maar op een meer reactieve manier en de landing laten faciliteren met inzet van ons partnernetwerk. Een lead die niet past binnen het ecosysteem zullen we als laagste prioriteren en kunnen we voorzien van gestandaardiseerde informatie, maar we zullen daar verder geen tijd in steken. Op die manier weten we zeker dat we hard lopen voor die leads die we echt willen hebben en zorgen we wel voor een behapbare tijdsverdeling. Daarnaast hebben we met dit instrument iets in handen waarmee we duidelijkheid verschaffen aan de buitenwereld. Leads weten wat ze kunnen verwachten.

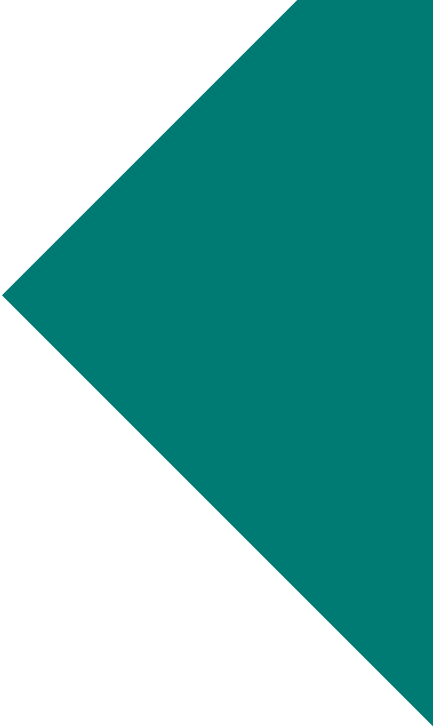
♦ **Netwerkorganisatie**

De komende jaren zullen we ons meer als netwerkorganisatie profileren. Wij zijn de spin in het web, hebben de contacten en de kennis en zijn daarmee het startpunt voor een internationaal bedrijf dat denkt over een verhuizing of uitbreiding in Den Haag. We doen daarbij niet meer alles zelf, maar kijken slim naar de inzet van ons netwerk. Door leads rechtstreeks in contact te brengen met service providers besparen we tijd, en

die tijd kunnen we weer inzetten voor het vergaren van nieuwe leads. Met het in 2021 opgezette partnerprogramma voor service providers hebben we hiertoe een eerste stap gezet, die we in de komende periode verder zullen uitbouwen.

4.4 Samenvattend

- Kwaliteit centraal: we bouwen en versterken de ecosystemen binnen de Haagse clusters;
- Multidisciplinaire programmateams als kloppend hart voor de cluster-versterking;
- Actief op zoek naar buitenlandse bedrijven met werkgelegenheid voor praktisch geschoolden;
- Toewerken naar een leadsprioritering;
- Inzetten op de doorontwikkeling naar netwerkorganisatie.



The **Hague.**

& Partners

The Hague & Partners

Prinses Beatrixlaan 582

2595 BM Den Haag

E: info@thehague.com

T.: +31 (0)70 361 88 88