

Eindrapport

Evaluatie The Hague & Partners

Pim Verhagen
Pim den Hertog
Tess Huisman
Evie Tossaint
Jesse Ruwette

20 februari 2026

dialogic



Eindrapport

Evaluatie The Hague & Partners

Auteurs

Pim Verhagen MSc
Dr. Pim den Hertog
Tess Huisman MSc
Ir. Evie Tossaint
Jesse Ruwette MSc

Opdrachtgever

Gemeente Den Haag

Publicatienummer

2025.129-9008

Datum

20 februari 2026

Beeld omslag

Afbeelding door
Marjoline Delahaye via
Unsplash

Inhoudsopgave

1 Inleiding	4	3 Bevindingen	22
1.1 Aanleiding evaluatie		3.1 Doelbereik	
1.2 Doel en onderzoeksvragen		3.2a Samenwerking TH&P, gemeente Den Haag en IQ	
1.3 Onderzoeksmethoden		3.2b Samenwerking TH&P en gemeente Den Haag	
1.4 Leeswijzer		3.3 Fusie	
		3.4 Bestendigheid voor toekomstige uitdagingen	
2 Over The Hague & Partners	9	4 Onze conclusies en aanbevelingen	46
2.1 Ontstaan		4.1 Conclusies	
2.2 Opdracht		4.2 Aanbevelingen	
2.3 Ontwikkelingen			
2.4 Organisatie en governance			
2.5 Activiteiten			
2.6 Financiën			
2.7 DMO-analyse			
		Bijlagen	55
		Bijlage 1. Interviewrespondenten	
		Bijlage 2. Operationalisatie onderzoeksvragen	

1 Inleiding

1.1 Aanleiding voor de evaluatie

1.2 Doel en onderzoeksvragen

1.3 Onderzoeksaanpak

1.4 Leeswijzer

1.1 Aanleiding evaluatie

Op 1 januari 2018 is Stichting The Hague & Partners (TH&P) opgericht met als doel om meer synergie te creëren tussen de drie uitvoeringsorganisaties van de gemeente Den Haag die zich bezighouden met de toeristische marketing (Marketing Bureau), het acquireren van internationale congressen (Convention Bureau) en het aantrekken van bedrijven (Business Agency). Voor de acquisitie van bedrijven werkt TH&P samen met InnovationQuarter (IQ) en de gemeente Den Haag.

In 2020 zijn de drie uitvoeringsorganisaties gefuseerd tot één organisatie, 'The Hague & Partners'. Het doel van de fusie was een verheldering van de structuur, vereenvoudiging van het toezicht en opdrachtgeverschap en een verlaging van de administratieve lasten en uitvoeringskosten. [1]

De kerntaken en de daarbij behorende activiteiten van TH&P worden door de gemeente Den Haag gefinancierd via een meerjarenopdracht van vier jaar (nu: 2023-2026), met een bijdrage van € 5.020.000 per jaar

(excl. indexatie). [2] Jaarlijks door TH&P uitgevoerde aanvullende werkzaamheden worden middels aanvullende opdrachten, door middel van het vaststellen van het jaarplan door de gemeente, gefinancierd. Extra activiteiten die in de loop van het jaar worden uitgevoerd door TH&P worden gefinancierd door extra opdrachten, per opdracht separaat toegekend door de gemeente. Daarnaast ontvangt TH&P aanvullende opbrengsten en opdrachten vanuit andere partijen dan de gemeente.

In de meerjarenopdracht is opgenomen dat de samenwerking tussen TH&P, IQ en de gemeente Den Haag gedurende de looptijd van de meerjarenopdracht wordt geëvalueerd, ter aanvulling op de eerdere interne evaluatie van deze tripartite samenwerking [2]. In overleg met de Raad van Toezicht van TH&P is afgesproken om de evaluatie te verbreden, en om de doeltreffendheid en doelmatigheid van TH&P in het algemeen en ook de resultaten van de fusie ook mee te nemen. Dialogic is gevraagd de evaluatie uit te voeren.

1.2 Doel en onderzoeksvragen

Het doel van de evaluatie is enerzijds het vaststellen van de doeltreffendheid en doelmatigheid van TH&P in de periode 2020 tot en met medio 2025, met specifieke aandacht voor de samenwerking met IQ en de gemeente Den Haag (terugblik). Het zwaartepunt ligt daarbij op de periode 2023 tot en met 2026, de looptijd van de huidige meerjarenopdracht. Anderzijds is het doel om te onderzoeken in welke mate de organisatiestructuur van TH&P past bij de toekomstige uitdagingen (voorblik). De uitkomsten van de evaluatie dienen als basis voor de meerjarenopdracht 2027-2030. De hoofdvraag van de evaluatie is als volgt:

Hoe doeltreffend (effectief) en doelmatig (efficiënt) heeft TH&P in de periode 2020 tot en met medio 2025 gefunctioneerd en past de organisatiestructuur van TH&P bij de toekomstige uitdagingen?

Ter beantwoording van deze hoofdvragen zijn de volgende deelvragen gedefinieerd:

Deelvragen terugblik

1. In hoeverre heeft TH&P haar beleidsdoelen bereikt? (§ 3.1)
2. Hoe doeltreffend en doelmatig is de tripartite samenwerking? (§ 3.2)
3. Welke resultaten heeft de fusie van de drie organisaties opgeleverd, in termen van doelmatigheid en doeltreffendheid? (§ 3.3, p.38)
4. Hoe tevreden zijn de belangrijkste stakeholders met de resultaten van TH&P in het algemeen en de fusie in het bijzonder? (§ 3.3, p.39-40)
5. In hoeverre heeft de fusie van TH&P invloed gehad op haar aantrekkelijkheid als werkgever? (denk aan doorgroeimogelijkheden, personeelstevredenheid, het vervullen van vacatures) (§ 3.3, p. 41-42)

Deelvragen vooruitblik

6. Welke verbeterpunten en toekomstige uitdagingen zien de belangrijkste stakeholders voor Den Haag ten aanzien van de beleidsvelden van TH&P en de organisatie? (§ 3.4, p. 43-44)
7. In welke mate past de huidige organisatiestructuur van TH&P bij de toekomstige uitdagingen en hoe verhoudt dit zich tot soortgelijke Destinatie Marketing Organisaties (DMO's) in NL? (§ 2.7 en § 3.4, p. 43-44)
8. Welke beloningsstructuur is passend voor TH&P? (§ 3.4, p.45)

1.3 Onderzoeksmethoden

Voor deze evaluatie hebben we een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden ingezet:

1. Deskstudie

Op basis van bestaande documentatie, waaronder jaarverslagen, financiële documentatie, beleidsdocumenten, en medewerker- en partnertevredenheidsonderzoeken is The Hague & Partners, hun taken, activiteiten en context, in kaart gebracht. Daarnaast zijn deze documenten binnen de ook ingezet voor de kwantitatieve KPI analyse. Als vergelijkingsmateriaal zijn ook enkele documenten van andere DMO's opgevraagd. Deze deskstudie vormt de feitelijke basis van dit onderzoek.

2. (Groeps)interviews

De deskstudie is aangevuld met inzichten uit het veld via (groeps)interviews om de doeltreffendheid en doelmatigheid te bepalen. Deze interviews zijn gehouden met TH&P, Gemeente Den Haag, IQ, nationale samenwerkingspartners, en samenwerkingspartners uit Den Haag. Ook zijn er enkele gesprekken uitgevoerd met vergelijkbare DMO's. Alle interviews waren semigestructureerd, aan de hand van een vooraf opgestelde interviewleidraad. In totaal hebben er 26 interviews plaatsgevonden met 35 personen.

3. Integrale analyse en rapportage

De deskstudie en interviews zijn integraal verwerkt in deze PowerPoint rapportage. Voor beiden geldt dat de informatie per thema is geordend en geanalyseerd. Voor de interviews is hierbij gebruik gemaakt van een interviewmatrix. De rapportage is door de begeleidingscommissie vastgesteld en is door TH&P ook gecheckt op feitelijke onjuistheden.

1.4 Leeswijzer

De rest van dit rapport is opgebouwd uit de volgende drie hoofdstukken:

- **Hoofdstuk 2** beschrijft TH&P. Dit hoofdstuk voor de beschrijving van de opdracht, organisatie en activiteiten van TH&P. Daarnaast beschrijft dit hoofdstuk ook enkele belangrijke ontwikkelingen (zowel intern als extern). Dit hoofdstuk berust volledig op feitelijke informatie uit de deskstudie.
- In **hoofdstuk 3** gaan we in op de bevindingen op het doelbereik, de fusie, de tripartite samenwerking en de toekomstbestendigheid van de organisatie. Dit hoofdstuk maakt gebruik van informatie uit de deskstudie, maar is uitgebreid aangevuld met empirie uit de (groeps)interviews. Per pagina is weergegeven op welke methode de bevindingen zijn gebaseerd via de volgende symbolen:



Deskstudie



Interviews

- Tot slot worden in **hoofdstuk 4** de conclusies en aanbevelingen besproken.

2 Over The Hague & Partners

2.1 Ontstaan

2.2 Opdracht

2.3 Ontwikkelingen

2.4 Organisatie en governance

2.5 Activiteiten

2.6 Financiën

2.7 DMO-analyse

2.1 Ontstaan

TH&P werd op 1 januari 2018 opgericht als reactie op de behoefte aan meer synergie en een vereenvoudiging van de organisatiestructuur vanuit de drie belangrijkste promotionele organisaties van Den Haag: The Hague Marketing Bureau, The Hague Convention Bureau en The Hague Business Agency. Deze fusie was bedoeld om de toeristische marketing, het acquireren van internationale congressen en de werving te combineren en effectiever uit te voeren. [3]

Het doel was om het toezicht en opdrachtgeverschap te vereenvoudigen, de structuur te verhelderen en de uitvoeringskosten en administratieve lasten te verlagen. In 2020 werd de fusie voltooid, waardoor de drie entiteiten officieel tot één organisatie werden samengevoegd. Op deze manier werd efficiënter gebruik gemaakt van de beschikbare middelen. [4] De fusie gaf de kans voor een belangrijke besparing in administratieve lasten zonder dat er een grote impact was op de output. [5]

***The Hague & Partners met
zijn drie pijlers:***

Marketing Bureau

Convention Bureau

Business Agency

2.2 Opdracht (1)

Inkomsten vanuit de gemeente Den Haag onderverdeeld naar de reguliere jaaropdracht en overige opdrachten

Inkomstenbron	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Jaaropdracht gemeente Den Haag	5.915.000	5.890.000	4.805.000	5.003.440	5.020.000	5.245.900
Overige opdrachten gemeente Den Haag	946.580	555.122	1.798.634	1.784.962	1.037.036	1.430.257
Totaal	6.861.580	6.445.122	6.603.634	6.788.402	6.057.036	6.676.157

Bron: Jaarrekeningen 2019-2024

De hoofdtaak van TH&P betreft de marketing en acquisitie van Den Haag als bestemming voor bezoekers, internationale congressen en bedrijven. Daarnaast heeft TH&P de opdracht om Hagenaars betrokken te laten voelen bij de stad en de stadstrots te stimuleren. De budgetten, doelen en verplichtingen hiervoor worden vastgelegd door de gemeente in opdrachtbrieven. Vóór de fusie werd er vanuit de gemeente Den Haag voor iedere business unit afzonderlijk een jaarlijkse opdracht toegekend. Hierover werd ook afzonderlijk gerapporteerd in de verschillende jaarverslagen. Sinds de fusie zijn deze jaaropdrachten samengevoegd in één opdracht per jaar vanuit de gemeente. Vanaf 2023 is de gemeente overgegaan op een meerjarenopdracht (2023-2026), waarbij ieder jaar op basis van het jaarplan de bijdrage vanuit de gemeente wordt verstrekt.

Voor de uitvoering van de gemeentelijke meerjarenopdracht ontvangt TH&P jaarlijks het grootste deel van haar inkomsten; in de periode 2020–2024 schommelde dit tussen ongeveer 65% en 81% van de totale inkomsten, aangevuld met additionele opdrachten vanuit de gemeente Den Haag, voor een totaal van tussen de 84% en 90% in bijdrage vanuit de

gemeente Den Haag (in lijn met de quasi-inbesteding). De resterende inkomsten komen uit andere bronnen, zoals opdrachten van andere partijen (circa 3-7%), partnerbijdragen (circa 4-6%) en overige baten uit activiteiten en commerciële inkomsten (circa 3-4%). Ter verantwoording van deze gemeentelijke bijdrage rapporteert TH&P maandelijks het KPI dashboard, op kwartaalbasis de actualisatie van de kwartaalplannen, en een halfjaarrapportage (augustus) en jaarverslag (mei).

De aanvullende inkomsten die TH&P ontvangt naast de bijdrage vanuit de gemeente Den Haag komen van verschillende partijen. Dit omvat bijdragen van strategische en zakelijke partners, zoals hotels en toeristische organisaties. Ook haalt TH&P opbrengsten uit commerciële activiteiten, zoals de verkoop van VVV-cadeaukaarten en merchandising. Daarnaast ontvangt de organisatie gelden voor opdrachten van publieke en private partijen, evenals internationale subsidieprogramma's en partnerbijdragen voor specifieke activiteiten, zoals de Economic Board The Hague, het Netherlands Foreign Investment Agency en het Rijksvastgoedbedrijf (voor de marketing en bemensing van het Informatiecentrum Binnenhof Renovatie). [6]

2.2 Opdracht (2)

De opdrachten vanuit de gemeente Den Haag richten zich op **drie verschillende kerntaken** [7]:

Toeristische en culturele marketing

TH&P is verantwoordelijk voor de promotie van Den Haag als toeristische en culturele trekpleister. De focus ligt op het vergroten van bezoekersaantallen door middel van gerichte marketingcampagnes. Hierbij wordt speciale aandacht besteed aan het spreiden van bezoekers over het jaar en de stad, en het stimuleren van herhaalbezoek vanuit naburige landen en regio's. Daarnaast is ook het betrokken laten voelen van de Hagenaars bij hun stad een doel.

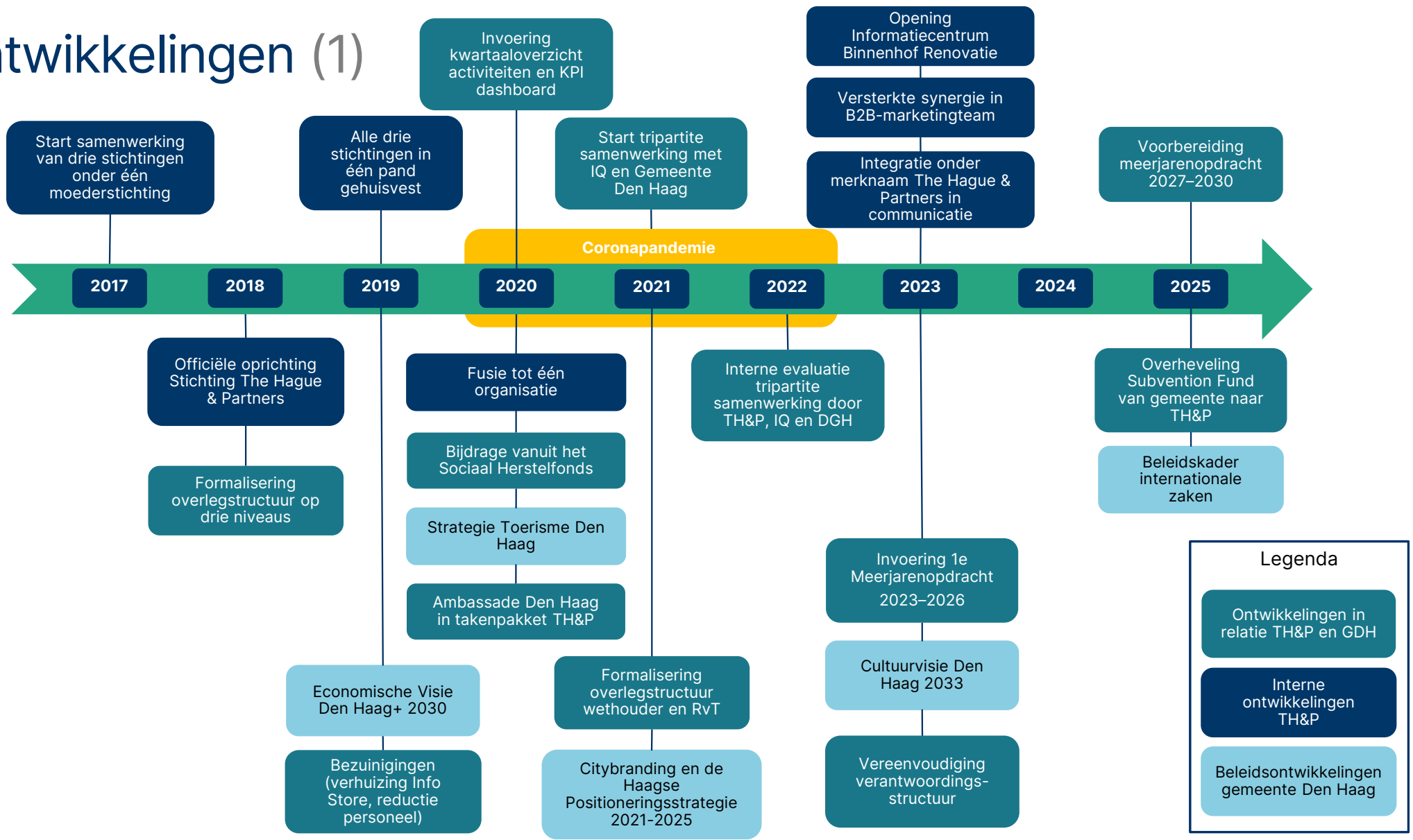
Marketing & acquisitie van congressen

Voor congressen ligt de taak van TH&P in het aantrekken van internationale bijeenkomsten die passen binnen de profielclusters zoals Vrede en Recht, en Security. Het doel is om het aantal congressen in Den Haag te vergroten, wat resulteert in economische spin-off en internationale mediawaarde. TH&P moet actief leads genereren en congresorganisatoren benaderen om de stad als congresbestemming te promoten en kiezen. Hierbij rapporteert het Convention Bureau per kwartaal over de belangrijkste leads en jaarlijks over het aantal geacquireerde congressen.

Marketing & acquisitie van bedrijven/NGO's

TH&P richt zich op het aantrekken en ondersteunen van bedrijven, NGO's, startups en scale-ups die bijdragen aan het economische profiel van Den Haag. De acquisitie richt zich op het genereren van nieuwe leads en het bevorderen van vestigingen binnen de geprioriteerde profielclusters. Het versterken van de strategische samenwerking met IQ (en andere partners binnen Invest in Holland) en het uitvoeren van investor relations zijn hierbij van groot belang.

2.3 Ontwikkelingen (1)



Tijldlijn belangrijkste interne en externe ontwikkelingen

2.3 Ontwikkelingen (2)

Extern

Door de coronacrisis in 2020 moest TH&P haar werkzaamheden snel aanpassen, door het stil komen te liggen van zowel de congres- als toeristische markt. De strategische focus voor de toeristische markt verschoof naar lokale en regionale bezoekers, mede door de toenemende aandacht voor duurzaamheid. In 2022 wist Den Haag zich sneller te herstellen dan veel andere Europese steden als bezoekersstad.

In 2021 richtte het Convention Bureau zich door de coronacrisis (tijdelijk) meer op de nationale markt met hybride congressen. In 2022 kwam de evenementen markt weer tot enige bloei (maar bleef nog wel onder het pre-covid niveau). De markt zag een groei in leads en vereiste een strategische aanpak door kortere leadtijden. In 2024 en 2025 profiteerde Den Haag van de herstellende markt via verschillende evenementen binnen te halen, waaronder de toonaangevende NAVO-top, die de internationale positie van de stad verder versterkte ondanks wereldwijde spanningen. [8]

Als gevolg van de coronacrisis versnelde de focus binnen de Business Agency naar digitalisering met webinars en digitale soft landing programma's om internationale connecties en leads te behouden. Daarnaast zette TH&P in op een betere samenwerking met IQ en de gemeente Den Haag (binnen de tripartite samenwerking) voor business acquisitie om de Economische Visie Den Haag+ 2030 te realiseren. Het vernieuwde, geïntegreerde model beoogt een meer coherent profiel en betere samenwerking om de stedelijke en regionale doelstellingen te ondersteunen.

Intern

In 2019 versterkte TH&P de samenwerking al door alle drie de stichtingen in één pand te huisvesten, wat zorgde voor betere interne communicatie en efficiëntie. De nadruk lag daarna op het versterken van de interne synergiën en het optimaliseren van de samenwerking tussen verschillende onderdelen.

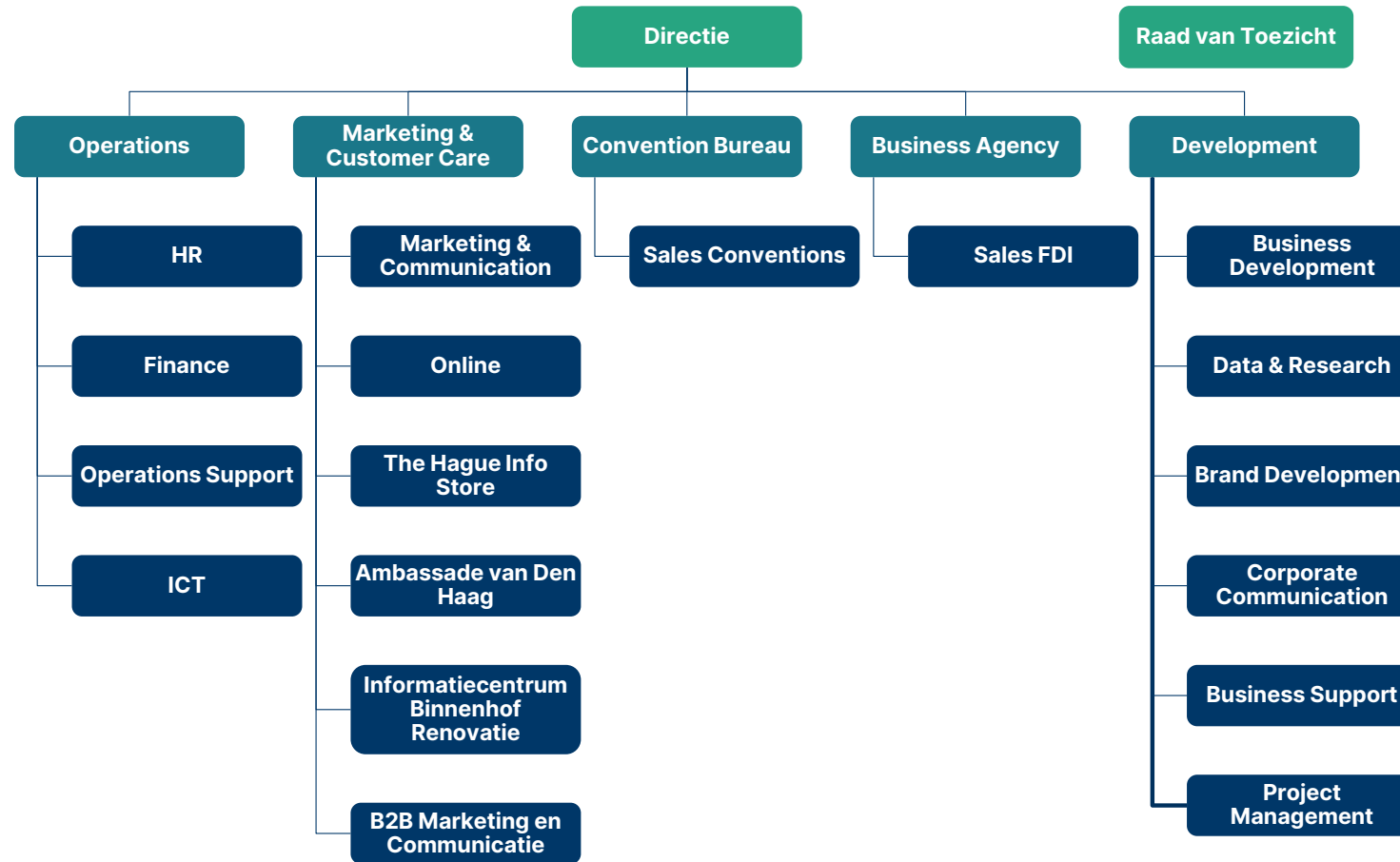
Vanaf 2021 was er aandacht voor duurzaamheid. Daarnaast werd er beleid dat inclusiviteit binnen de organisatie nastreeft geïntroduceerd. Ook zorgden bezuinigingen op de activiteiten van TH&P o.a. voor de verandering naar een kleinere goedkopere winkelformule (The Hague Info Store). Ook is er bezuinigd op personeel in onder andere supportafdelingen en werkzaamheden die niet mogelijk waren in 2021 door de coronacrisis. Ten tijde van deze bezuinigingen waren er wel additionele incidentele middelen vanuit de Gemeente voor het herstel van de Haagse economie (waarvan meer dan 1 miljoen euro voor TH&P via additionele projecten).

De integratie van alle onderdelen onder de merknaam The Hague & Partners in 2023 zorgde voor een betere herkenbaarheid van de organisatie. Daarnaast werd nadrukkelijker ingezet op digitalisering, waarbij in 2024 datagedreven werken meer centraal kwam te staan, samen met de toepassing van AI voor een effectievere marketingaanpak. In 2025 werd er gewerkt aan het versterken van de synergie in het B2B-marketingteam. [8] [9]

[8] TH&P Jaarverslagen 2018-2024

[9] adviesaanvraagORreorganisatie2021vrijdag23okt.pdf

2.4 Organisatie en governance (1)



Organisatiestructuur

TH&P is juridisch vormgegeven als een uitvoeringsorganisatie van de gemeente Den Haag, met een directie en een managementteam dat verantwoordelijk is voor de verschillende afdelingen. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de koers. De samenwerking tussen de gemeente Den Haag en TH&P is juridisch vormgegeven via een quasi-inbesteding. Dat houdt in dat het college drie van de vijf leden van de Raad van Toezicht aanstelt, waardoor het de meeste bestuurlijke invloed in de stichting heeft. [10]

De organisatie bestaat uit vijf hoofdonderdelen:

1. Operations
2. Marketing & Customer Care
3. Convention Bureau
4. Business Agency
5. Development*

2.4 Organisatie en governance (2)

Overzicht van aantal FTE, werknemers en verdeling fulltime vs. parttime van TH&P in de periode 2019-2024

Jaar	FTE	Werknemers	Fulltime	Parttime
2019	55,45	66	26 (39%)	40(61%)
2020	57,3	67	24 (36%)	43 (64%)
2021	48,95	58	24 (41%)	34 (59%)
2022	48,9	58	24 (41%)	34 (59%)
2023	53,1	62	24 (39%)	38 (61%)
2024	52,3	66	21 (32%)	45 (68%)

Bron: TH&P Jaarverslagen 2020-2024

Personeel

Het personeelsbestand van TH&P is de afgelopen jaren relatief stabiel gebleven in omvang, maar kent wel verschuivingen in samenstelling. De tabel toont de ontwikkeling in FTE's, het aantal werknemers en de verhouding tussen fulltime en parttime. In 2021, ten tijde van de bezuinigingen is het aantal FTE sterk gedaald. Daarna is het in lijn met een groei in opdrachten (en dus inkomsten) ook een lichte groei in FTE. Deze groei is vooral ontstaan als gevolg van externe opdrachten en met name van het RijksVastgoedBedrijf (RVB) voor het Informatiecentrum Binnenhof Renovatie (IBR). In 2024 is het aantal werknemers bijna net zo hoog als in 2019, met een lager aantal FTE, o.a. door een hoger percentage parttimers. [11]

2.4 Organisatie en governance (3)

Tripartite samenwerking

In maart 2021 is een nieuwe tripartite samenwerking opgezet tussen IQ, TH&P en de gemeente Den Haag waar zij in multidisciplinaire programmateams per sector samenwerken aan internationale economische ontwikkeling op strategisch niveau. Deze teams houden zich bezig de internationale economische ontwikkeling van regio Den Haag, o.a. door middel van business development, branding en bedrijfsacquisitie in specifieke sectoren die zijn geormerkt als sterke profielclusters voor de stad Den Haag.*

In twee fasen zijn deze programmateams ingevoerd in verschillende sectoren. In juli 2022 is de eerste fase van dit nieuwe samenwerkingsmodel voor de sectoren IT & Tech en New Energy intern geëvalueerd door de drie partijen. Op basis van deze grotendeels positieve evaluatie zijn de programmateams uitgebreid naar de sectoren Security, Legal, Impact & NGO's en Finance. Deze programmateams stellen gezamenlijke doelstellingen op om naartoe te werken per sector. [12]

Hoofdbevindingen interne evaluatie tripartite samenwerking (2022)

De lijntjes tussen teamleden zijn kort en activiteiten zijn goed op elkaar afgestemd. Leads en contacten worden vrijelijk uitgewisseld en er wordt samengewerkt op de vertegenwoordiging in landelijke gremia. Enkele verbeterpunten uit deze evaluatie waren:

- Zorgen voor één systeem voor projectadministratie en communicatie
- Nauwere samenwerking met aanpalende gemeentelijke diensten
- Ad-hoc opdrachten TH&P onderbrengen in de structurele jaaropdracht
- Afgestemde benadering richting andere dienstverleners.

* De gekozen oplossing om IQ en TH&P beide aan internationale acquisitie te laten bijdragen heeft naar ons oordeel als voordeel dat beter inzicht ontstaat in Haags ecosysteem en praktische behoeften; het "Haags belang" (inclusief aandacht voor NGO's) verzekerd is en er meer aandacht is voor de landing van bedrijven en NGO's in Den Haag. Nadeel is wel dat het samen uitvoeren van een taak door twee organisaties coördinatiekosten vergt en onderbenutting van schaalvoordelen kan inhouden.

[12] Next steps samenwerking IQ-GemDH-THP Juli 2022.pdf.

The **Hague.**

& Partners



2.5 Activiteiten

Den Haag als aantrekkelijke stad

De kernactiviteiten van TH&P bestaan uit toeristische en culturele marketing, congresacquisitie en bedrijfsacquisitie, waarmee de organisatie Den Haag zowel als bezoekersstad, bewonersstad congresbestemming als zakelijke vestigingslocatie versterkt. [13]

[13] TH&P Jaarverslagen, jaarplannen jaarrekeningen 2020-2025

dialogic

Marketing Bureau

- Het bevorderen van Den Haag als aantrekkelijke bestemming voor bezoekers en bewoners. De organisatie richt zich op het promoten van de stad als "Stad aan Zee" en "Koninklijke Stad," waarbij zowel culturele als recreatieve mogelijkheden worden benadrukt. Voorbeelden zijn: "Big 5" en het Have a Royal Winterprogramma.
- Het ontwikkelen en uitvoeren van marketingcampagnes gericht op internationale, nationale en regionale bezoekers en het stimuleren van herhaalbezoeken. Er is veel nadruk gelegd op kwaliteitsbezoek, waarbij strategieën zijn ontwikkeld om bezoekers te verspreiden in tijd en ruimte.
- Het continue delen van het culturele aanbod in de Uitagenda en via digitale stadsschermen, sociale media en nieuwsbrieven, en het uitvoeren van het publieksonderzoek (o.a. in 2025) om te zorgen voor een cultureel programma dat aansluit bij bezoekers en bewoners (in lijn met de Cultuurvisie Den Haag 2033).
- Hospitality activiteiten als de THIS Store, Ambassade van Den Haag, Informatiecentrum Binnenhof Renovatie en
- De B2B marketingcommunicatie ten behoeve van de mediabewerking, waaronder het rondleiden van journalisten

47-53% van de middelen uit de meerjarenopdracht



Convention Bureau

- De acquisitie van internationale zakelijke congressen, waarmee de organisatie jaarlijks een significante economische impact voor de stad genereert. Dit omvat het positioneren van Den Haag als toonaangevende locatie voor internationale congressen, vooral gericht op de profielclusters zoals Vrede en Recht, Veiligheid en Impact.
- Dit gebeurt door strategische marketing, relatiebeheer met internationale congresorganisatoren, en deelname aan vakbeurzen en zogeheten familiarization trips (waarbij potentiële congresorganisatoren worden uitgenodigd om op kosten van een TH&P een bezoek te brengen aan Den Haag).

24-25% van de middelen uit de meerjarenopdracht



Business Agency

- Het versterken van de economische structuur van Den Haag door meer buitenlandse bedrijven en NGO's naar de stad te trekken. Dit omvat het genereren van leads, het aanbieden van 'soft landing' programma's, en het faciliteren van investeringsmogelijkheden (o.a. via investor relations netwerken).
- Het profileren van Den Haag als aantrekkelijke zakelijke locatie en bijdragen aan de groei van lokale bedrijven. Dit o.a. door de werving van impactinverteerders zoals Natural Ventures, die bewust voor Den Haag kozen vanwege het sterke impact-ecosysteem dat de stad biedt. Een ander voorbeeld is het Global Market Entry Program, waarbij bedrijven worden begeleid bij het betreden van buitenlandse markten.
- Deze economische activiteiten worden ondersteund door nauwe samenwerking met partijen zoals IQ, de gemeente Den Haag, de hubs, service providers etc. voor een geïntegreerde aanpak bij de realisatie van de Economische Visie Den Haag+ 2030.

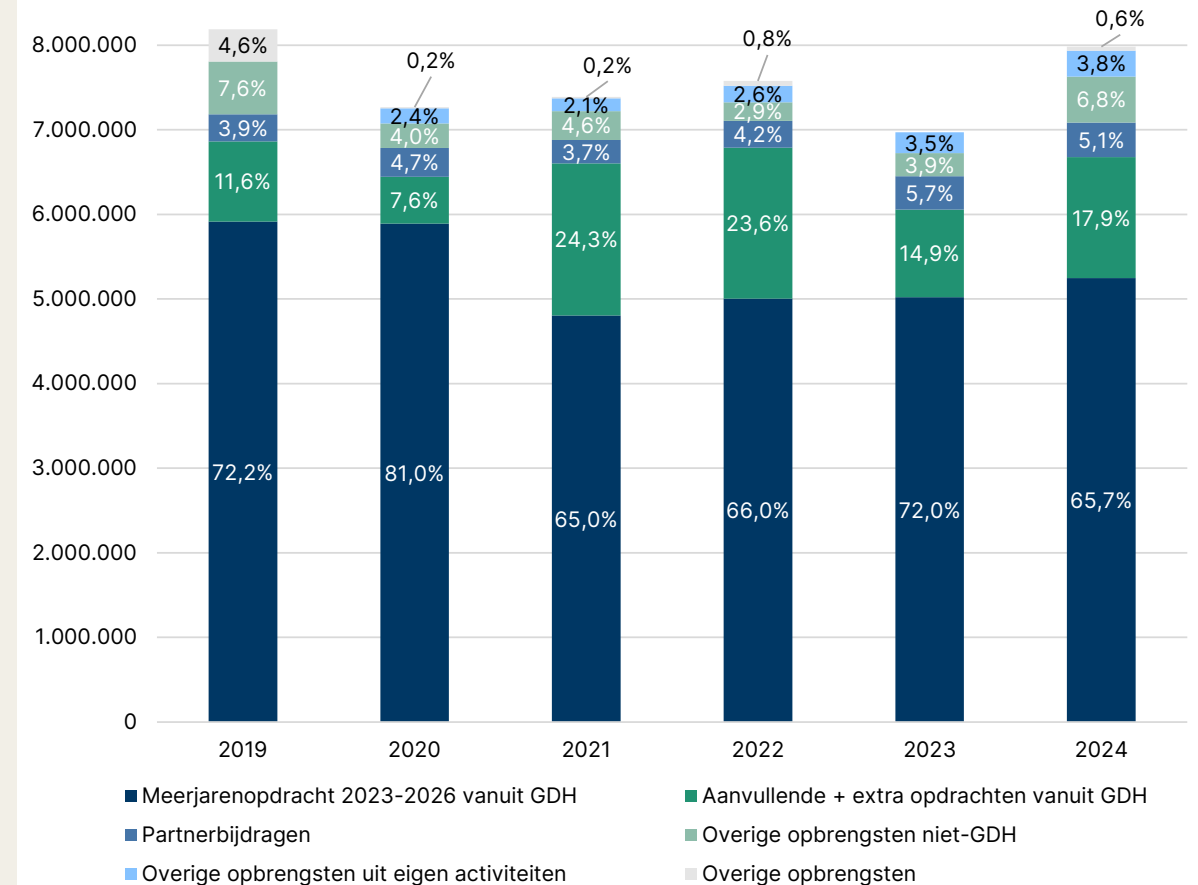
23-24% van de middelen uit de meerjarenopdracht



2.6 Financiën - Baten (1)

Op deze en de volgende slide presenteren we de uitkomsten van een beknopte financiële analyse van de baten en lasten van TH&P op hoofdlijnen. De analyse is gebaseerd op de jaarverslagen van TH&P.

- De gemeente Den Haag is veruit de grootste inkomstenbron voor TH&P (84-90% van het totaal voor reguliere en extra opdrachten samen)
 - Dit is in lijn met de voorwaarden van de quasi-inbestedingsconstructie, die voorschrijven dat minstens 80% van de inkomsten vanuit de gemeente moet komen. [14]
- Overige baten omvatten:
 - Partnerbijdragen voor ±5%.
 - ±3-8% procent uit opdrachten niet vanuit de gemeente Den Haag
 - Overige inkomsten (deels uit activiteiten) voor ± 1-5%
- In 2021 waren er bezuinigingen op het programma Economie binnen de gemeente Den Haag. Deze bezuinigingen hebben ook een weerslag gehad op TH&P, te zien aan de grote daling in de bijdrage vanuit de reguliere jaaropdracht. Er was echter voor TH&P in datzelfde jaar €1 miljoen beschikbaar uit het Sociaal Economisch Herstelplan. Deze zijn weergegeven in de hoge inkomsten via additionele opdrachten vanuit de gemeente Den Haag (t.w.v. €1.798.634 in totaal voor 2021). [15]

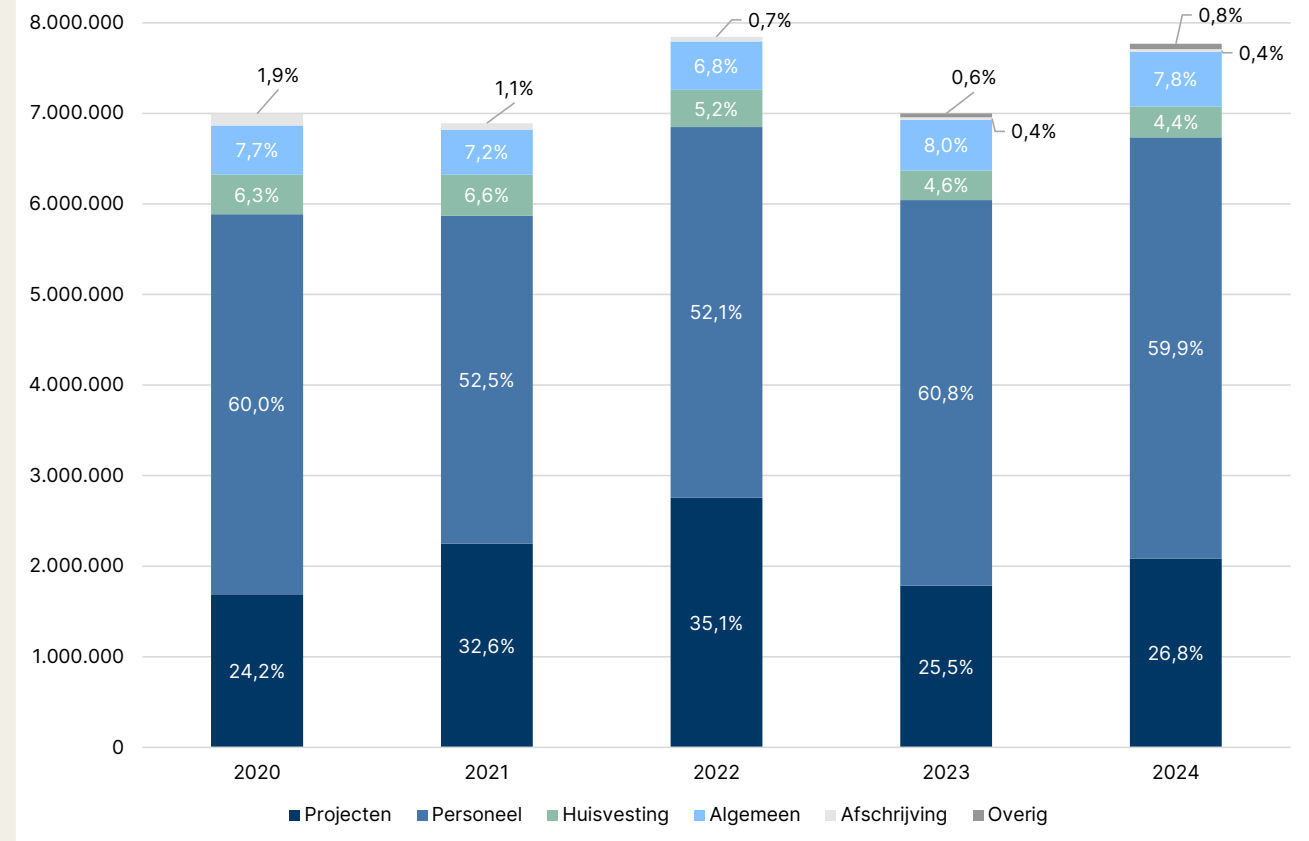


Opbrengsten van TH&P, uitgesplitst naar bron, in de periode 2019-2024 [15]

Toelichting bij grafiek: De kerntaken en de daarbij behorende activiteiten van TH&P worden gefinancierd door de gemeente Den Haag uit de **meerjarenopdracht 2023-2026**. Jaarlijks door TH&P uitgevoerde aanvullende werkzaamheden worden middels **aanvullende opdrachten**, door middel van het vaststellen van het jaarplan door de gemeente, gefinancierd (o.a. Ambassade en publieksonderzoek cultuursector). Extra activiteiten die in de loop van het jaar worden uitgevoerd door TH&P worden gefinancierd door (eenmalige) **extra opdrachten**, per opdracht separaat toegekend door de gemeente. Voor 2023 en 2024 zijn de respectievelijke aandelen van de aanvullende opdrachten 50% en 72% t.o.v. 50% en 28% voor de extra toegekende opdrachten binnen de extra opdrachten vanuit de gemeente Den Haag. Voor de andere jaren zijn deze gegevens niet beschikbaar.

2.6 Financiën - Lasten (2)

- De personeelskosten vormen veruit het grootste aandeel van de lasten. Echter vormt een aandeel van de personeelskosten ook als projectkosten:
 - Van de directe personeelskosten van de vier afdelingen binnen TH&P gaat een groot aandeel direct naar projecten. Daarnaast zijn er ook indirecte personeelskosten, zoals opleidingsactiviteiten.
 - Er is op basis van de beschikbare gegevens geen onderscheid te maken tussen deze twee typen personeelskosten.
- Projectkosten is de tweede grote post, met $\pm 24\text{-}35\%$ van de lasten.
- Huisvesting voor $\pm 4\text{-}7\%$ van de lasten
- Overige lasten omvatten:
 - Algemeen voor $\pm 7\text{-}8\%$
 - Afschrijving en overige lasten, beide maar één of enkele procenten in grootte.
- In 2021 zijn de personeelskosten flink gedaald door de reorganisatie van TH&P. [16]



Kosten van TH&P, uitgesplitst naar bron, in de periode 2020-2024

Toelichting bij grafiek: Onderstaande grafiek geeft de kosten van TH&P weer, uitgesplitst naar kostenpost. Het jaar 2019 is niet opgenomen in deze grafiek, aangezien de wijze waarop deze gerapporteerd zijn niet vergelijkbaar is met de wijze waarop ze gerapporteerd zijn in de opvolgende jaarrekeningen. Daarnaast zijn de financiële lasten en belastingen niet opgenomen in de grafiek. Deze zijn echter verwaarloosbaar klein.

2.7 DMO-analyse

Deze slide bevat de inzichten uit een beknopte financiële analyse en gesprekken met de Destinatie Marketing Organisaties (DMO's) Rotterdam Partners (RP), amsterdam&partners (AP) en Utrecht Marketing (UM).

Inzichten deskstudie

- Qua verhouding financiering publiek-privaat is TH&P vergelijkbaar met RP (~80% vanuit gemeente). Voor UM is dit ~60% en voor AP ~40-44%. Voor RP en UM gaat deze verhouding flink verschuiven. Hierbij is TH&P vanwege de quasi-inbesteding altijd gebonden aan minimaal 80% financiering vanuit de gemeente. [17]

Inzichten interviews

- Ten opzichte van RP, AP en UM heeft TH&P een vrij breed takenpakket. AP en UM richten zich niet op bedrijvenacquisitie, RP wel maar taakverdeling met gemeente is scherper gedefinieerd.
- Alle vier de DMO's hebben te maken met financiële uitdagingen vanuit de publieke kant, wat vraagt om na te denken over de organisatiestructuur (RP en AP werken bijv. met een flexibele schil), financiering vanuit de private kant en het genereren van eigen inkomsten.



[17] Jaarverslagen en jaarplannen TH&P, RP, AP, UM

	TH&P	RP	AP	UM
Constructie gemeente	Quasi-inbesteding	Subsidie	Subsidie	Subsidie
Verhouding inkomsten gemeente vs. niet-gemeente (%)*	84 / 16	80 / 20	40-44 / 56-60	62 / 38
Aandeel personeelskosten van totale kosten (%)	60	63	48	44
Aandeel huisvestingskosten van totale kosten (%)	4,4	6,9	n.b.	n.b.
Aantal FTE	54,95	57,9	n.b.	n.b.
Flexibele schil	n.b.	12%	23%	n.b.
Bron:	Jaarverslag '24	Jaarrapport '24	Jaarverslag '24	Jaarplan '24

- Alle vier de DMO's voeren discussies rondom het meten van doelbereik via KPI's. Er is algeheel meer behoefte aan kwalitatieve duiding van bereikte resultaten.
 - RP hanteert 6 kwantitatieve KPI's + 4 kwalitatieve KPI's (voor de meest strategische KPI's) en publiceert een 'Impact Rapport' met casebeschrijvingen.
 - Tussenevaluatie UM '22-23: de verantwoordingsrapportages beschrijven vooral de activiteiten maar minder de resultaten hiervan. De KPI's zijn lastig te vertalen naar beleidsdoelen van de gemeente.
- In ieder geval AP en UM zien een rol voor zichzelf weggelegd in het leveren van intelligence voor beleid. Dit is ook onderdeel van de opdracht, al kan dit nog verder verstevigd worden.
- Andere DMO's worstelen ook met behoud van personeel, vanwege beperkte doorgroeimogelijkheden (platte organisatie) en primaire arbeidsvoorwaarden van medewerkers (relatief laag). Er liggen kansen voor horizontale doorgroei.

* De exploitatie van de City Card door RP en AP en de exploitatie van de Dom door UM zijn belangrijke niet-gemeentelijke opbrengsten.

3 Bevindingen

3.1 Doelbereik

3.2a Samenwerking TH&P, gemeente Den Haag en IQ

3.2b Samenwerking TH&P en gemeente Den Haag

3.3 Fusie

3.4 Bestendigheid voor toekomstige uitdagingen



3.1 Doelbereik (1)

Op de volgende pagina's presenteren we het doelbereik van The Hague & Partners, gebaseerd op een analyse van de KPI's. Voor elk onderdeel besteden we een pagina aan de betreffende KPI's en de realisatie daarvan, weergegeven in de vorm van een tabel. De gegevens in deze tabel zijn ontleend aan de jaarverslagen van TH&P. Voor elk gerapporteerde KPI geven we met kleurcoderingen aan in hoeverre de doelstellingen zijn behaald. In het rechter kader verduidelijken we de criteria voor deze beoordeling.

Na elke tabelpagina volgt een pagina met een nadere toelichting op het doelbereik. Deze toelichtingen zijn uitsluitend gebaseerd op de jaarverslagen, tenzij anders aangegeven. De evaluatie van het doelbereik uit de interviews zal later in dit rapport aan bod komen. Indien we toch resultaten uit de interviews aanhalen, geven we dit duidelijk aan.

	Ruim behaald (Δ t.o.v. KPI meer dan +20%)
	Behaald (Δ t.o.v. KPI 0 tot +20%)
	Niet behaald (Δ t.o.v. KPI 0 tot -20%)
	Ruim niet behaald (Δ t.o.v. KPI minder dan -20%)



3.1 Doelbereik (1)

The Hague & Partners

	2020		2021		2022		2023		2024	
	Realisatie	% t.o.v. KPI	Realisatie	% t.o.v. KPI	Realisatie	% t.o.v. KPI	Realisatie	% t.o.v. KPI	Realisatie	% t.o.v. KPI
Aantal partners	267	Geen KPI gesteld	268	Geen KPI gesteld	308	+3	315	-5	342	+1
Partnertevredenheid (rapportcijfer)	7,2	Geen KPI gesteld	7,8	Geen KPI gesteld	7,6	0	Geen PTO uitgevoerd		7,4	-7
Aantal workshops	Nog geen KPI		Nog geen KPI		Nog geen KPI		6	0	KPI verwijderd	

B2B Marketing & Communicatie

	2020		2021*		2022*		2023		2024	
	Realisatie	% t.o.v. KPI	Realisatie	% t.o.v. KPI	Realisatie	% t.o.v. KPI	Realisatie	% t.o.v. KPI	Realisatie	% t.o.v. KPI
Gegenereerde internationale mediawaarde congressen (€)	Nog geen KPI		423.401	+6	665.000	+33	908.000	+82	159.000.000	+1036
Bezoekers op thehague.com/businessagency	Nog geen KPI		99.289	-14	58.267	-47	82.755	+24	89.064	+19
Bezoekers op thehague.com/conventionbureau	Nog geen KPI		24.265	+0,2	38.090	+26	53.646	+22	76.702	+53



* De B2B Marketing & Communicatie bestond nog niet in 2021 en 2022. In deze jaren werd het websitebezoek al wel bijgehouden. Voor het overzicht vermelden we daarom de KPI's over de gegenereerde internationale mediawaarde uit congressen en de websitebezoekers, en de realisatie daarvan in deze tabel.



3.1 Toelichting (2)

Bevindingen uit de deskstudie

The Hague & Partners (algemeen)

- Uit de brieven die de gemeente jaarlijks opstelt ter afsluiting van de opdracht aan TH&P blijkt dat de gemeente Den Haag over het algemeen tevreden is over de behaalde resultaten op de KPI's.
- Het aantal partners is tussen 2020 en 2024 gestegen. In de meeste jaren werd de KPI op het aantal partners behaald. Het aantal partners lag in 2023 onder de KPI omdat er wat meer afmeldingen waren aan het eind van 2022. Ook was er minder behoefte om aan te sluiten wegens drukte bij kleine partners
- TH&P scoort over het algemeen goed op het gebied van partnertevredenheid, met cijfers tussen de 7,2 en 7,8 op een schaal van 1 tot 10. De KPI voor partnertevredenheid werd alleen in 2024 niet behaald. In het jaarverslag 2024 staat dat dit te maken had met een *“lage waardering van online partners met hoge verwachtingen van partnerschap”*. Uit het partnertevredenheidsonderzoek 2024 blijkt dat partners vooral tevreden zijn over de manier waarop TH&P haar verbindende functie uitvoert. 15% is echter ontevreden over de mate waarin TH&P partners ontzorgd. Hoewel de KPI niet werd behaald, is het cijfer dat TH&P behaald vergelijkbaar met het cijfer van Rotterdam Partners.

B2B Marketing & Communicatie

- B2B Marketing & Communicatie werd actief vanaf 2023. De realisatie van de KPI's verloopt goed. Tot nu toe zijn alle gestelde KPI's behaald.

3.1 Doelbereik bewoners en bezoekers (3)



	2020		2021		2022		2023		2024	
	Realisatie	% t.o.v. KPI	Realisatie	% t.o.v. KPI	Realisatie	% t.o.v. KPI	Realisatie	% t.o.v. KPI	Realisatie	% t.o.v. KPI
Mediawaarde										
Gegenereerde internationale mediawaarde (€)	120.930.000	-3	110.440.000	-26	156.630.000	+4	190.400.000	+37	109.268.708	-21
Publicaties in kwaliteitstitels internationaal	Nog geen KPI		Nog geen KPI		Nog geen KPI		Nog geen KPI		119	+32
Gegenereerde nationale mediawaarde (€)	82.080.000	+9	100.940.000	+26	92.250.000	+15	64.570.000	-13	80.438.695	+24
Publicaties in kwaliteitstitels nationaal	Nog geen KPI		Nog geen KPI		Nog geen KPI		Nog geen KPI		188	+109
Online marktbewerking										
Aantal bezoekers denhaag.com	1.592.352	-45	1.680.922	-16	2.481.885	+24	2.437.000	+6	2.957.141	+18
Aandeel bezoekers uit Zuid-Holland op denhaag.com (%)	Nog geen KPI		54	0	52	-4	47	-10	47	-2
Engagement (%)	Nog geen KPI		Nog geen KPI		Nog geen KPI		Nog geen KPI		68	-13
Aantal abonnees op de nieuwsbrief	30.656	+18	30.115	-16	33.524	-4	34.713	-1	36.165	+3
Openingspercentage nieuwsbrief (%)	Nog geen KPI		Nog geen KPI		Nog geen KPI		Nog geen KPI		44	+47
Aantal volgers op Instagram	17.327	+8	21.636	+2	27.795	+11	70.905	+1	40.741	+13
Aantal volgers op Facebook	67.754	+4	68.139	-3	70.398	+8	33.800	+21	72.276	+3
Economische impact (verblijfs- en dagbezoek) (€)	Nog geen KPI		Nog geen KPI		Nog geen KPI		Nog geen KPI		790.000.000	+1



3.1 Toelichting (4)

Bevindingen uit de deskstudie

Bewoners en bezoekers

- Als gevolg van de coronapandemie waren er minder bezoekers en vonden er minder rondleidingen met journalisten plaats. Dit had gevolgen voor de gegenereerde internationale mediawaarde in 2020 en 2021. Uit de interviews bleek echter ook dat enkele KPI's naar beneden zijn bijgesteld naar aanleiding van de coronapandemie. Ten tijde van de coronapandemie was er daarentegen een grotere focus op nationale bezoekers, omdat zij niet meer naar het buitenland konden. De KPI gegenereerde nationale mediawaarde is daardoor ruim behaald.
- Daarnaast was de algehele culturele programmering (bijv. van theaters, maar ook evenementen) als gevolg van de coronapandemie beperkt. Er werden dus ook nauwelijks evenementen in de Uitagenda geplaatst, waardoor het aantal websitebezoekers in 2020 en 2021 laag uitviel.
- Na afloop van de coronapandemie zien we dat de realisatie van KPI's toeneemt. In 2024 werden bijna alle KPI's gerealiseerd. Opvallend is dat de doelstelling op het gebied van gegenereerde internationale mediawaarde in dat jaar niet werd gerealiseerd. Volgens het jaarverslag van 2024 was de reden hiervoor dat de *“doelstelling te ambitieus bleek in een jaar zonder stadsbreed thema”*.



3.1 Doelbereik congressen (5)

	2020*		2021		2022		2023		2024	
	Realisatie	% t.o.v. KPI	Realisatie	% t.o.v. KPI	Realisatie	% t.o.v. KPI	Realisatie	% t.o.v. KPI	Realisatie	% t.o.v. KPI
Verwachte economische impact nieuwe leads (€)	104.200.000	+16	125.160.325	+67	106.051.885	+6	124.954.000	+67	142.381.520	+58
EEL van geworven congressen (€)	19.610.000	-27	35.100.000	Geen KPI gesteld	28.700.000	Geen KPI gesteld	20.704.000	+9	26.063.050	+18
Aandeel cluster-gerelateerde leads (%)	79,3	+6	92	+23	50	-38	64	-9	61	-24
Online marktbewerking										
Volgers op LinkedIn	Nog geen KPI		3.109	+5	3.973	+2	KPI verwijderd		KPI verwijderd	
Volgers op Twitter	Nog geen KPI		1.473	+5	1.859	+1	KPI verwijderd		KPI verwijderd	
Volgers op Facebook	Nog geen KPI		96	+92	114	-5	KPI verwijderd		KPI verwijderd	
Volgers op Instagram	Nog geen KPI		1.167	+95	1.287	-12	KPI verwijderd		KPI verwijderd	
Groei online community (%)	35,5	+42	KPI verwijderd		KPI verwijderd		KPI verwijderd		KPI verwijderd	
Groei websiteverkeer (%)	81	+305	KPI verwijderd		KPI verwijderd		KPI verwijderd		KPI verwijderd	



3.1 Toelichting (6)

Bevindingen uit de deskstudie

Congressen

- Het aantal KPI's is tussen 2020 en 2024 sterk gereduceerd. Veel van de KPI's over de online marktbewerking zijn komen te vervallen of ondergebracht bij de B2B Marketing & Communicatie.
- De internationale congresmarkt was als gevolg van de coronapandemie compleet stilgevallen. Enkele KPI's zijn daarom naar beneden bijgesteld. Door te werken met online of hybride vormen van congressen is er een behoorlijk aantal virtuele congressen georganiseerd. Daarnaast is er op initiatief van het Convention Bureau de Hybrid City Alliance opgezet. Dit is een samenwerking om hybride congressen mogelijk te maken. Hiermee heeft Den Haag een belangrijke positie verworven op het gebied van kennis omtrent hybride congressen. Volgens het jaarverslag van 2021 heeft de alliantie in 2021 €232.000 aan mediawaarde opgeleverd en €450.000 in 2022.
- De focus op de profielclusters bleek in de jaren 2022, 2023 en 2024 niet realiseerbaar. In 2020 en 2021 lukte het wel om voldoende leads binnen de profielclusters te verzamelen. De KPI geeft echter geen volledig beeld, omdat het zich richt op het aandeel van de leads dat binnen de profielclusters valt, en niet op het aandeel van de clustergerelateerde geworven congressen. Uit het jaarverslag van 2023 blijkt bijvoorbeeld dat 64% van de binnengehaalde leads clustergerelateerd was (waarmee de KPI niet werd gerealiseerd), maar dat 82% van de geworven congressen binnen een profielcluster paste.
- In 2021 werd veel aandacht geschonken aan het creëren van aantrekkelijke content. Dit is terug te zien in het aantal volgers op de sociale media.



3.1 Doelbereik bedrijven en NGO's (7)

	2020		2021		2022		2023		2024	
	Realisatie	% t.o.v. KPI	Realisatie	% t.o.v. KPI	Realisatie	% t.o.v. KPI	Realisatie	% t.o.v. KPI	Realisatie	% t.o.v. KPI
Nieuw gegenereerde leads	110	+83	107	+19	108	0	79	+1	79	+1
Succesvol afgeronde projecten	23	+15	32	+14	27	-21	20	0	20	0
Aandeel clustergerelateerde bedrijven (%)	91	+30	Niet beschikbaar		Niet beschikbaar		80	-6	95	Niet beschikbaar
Succesvol afgeronde projecten: NGO's	13	+30	12	-20	2	-87	2	-80	7	+40
Aantal gerealiseerde banen (na 3 jaar)	250	+25	863	+208	545	+62	372	+31	233	-18
Investerings afgeronde projecten (€)	31.150.000	+108	35.130.000	+76	42.000.000	+91	36.440.000	+82	17.500.000	-13
Aantal Investor Relations bezoeken	110	0	96	0	93	-3	97	+1	72	-25
Online marktbewerking										
Volgers op LinkedIn	Nog geen KPI		4.827	+15	5.865	+10	KPI verwijderd		KPI verwijderd	
Volgers op Twitter	Nog geen KPI		1.957	+9	2.011	-7	KPI verwijderd		KPI verwijderd	
Groei van de online community (%)	23,6	+136	KPI verwijderd		KPI verwijderd		KPI verwijderd		KPI verwijderd	
Groei websitebezoek (%)	320	+3100	KPI verwijderd		KPI verwijderd		KPI verwijderd		KPI verwijderd	



3.1 Toelichting (8)

Bevindingen uit de deskstudie

Bedrijven en ngo's

- Uit de KPI-analyse blijkt dat de Business Agency er in de evaluatieperiode over het algemeen in is geslaagd om een groot deel van de KPI's te realiseren. Met name in 2024 zien we dat een deel van de KPI's niet werd gerealiseerd. Onder andere de veranderde geopolitieke situatie, het tekort aan kantoorruimte en due diligence bij het openen van een bankrekening in Nederland zijn externe factoren die het voor TH&P lastiger maakten haar doelstellingen te bereiken. Op pagina 35 geven we een overzicht van externe factoren die volgens interviewrespondenten van invloed zijn geweest. Ondanks de impact van de coronapandemie hebben de inspanningen van TH&P ertoe geleid dat de KPI's in 2020 ruim behaald zijn.
- Vanaf 2022 werd de From-Volume-to-Value strategie gehanteerd. Gevolg daarvan was dat het aantal projecten dat is begeleid door de NFIA afnam van 424 in 2021 naar 193 in 2024.* Hoewel deze beweging zorgt voor uitdagingen bij het behalen van de KPI's, wordt in de jaarverslagen ook gerapporteerd dat er meer waardevolle partners zijn aangesloten. De *from-volume-to-value* strategie wordt daarmee als positief ervaren en omarmd door TH&P en haar partners. De strategie vraagt echter ook om een wijziging in de KPI-set. In 2024 leidde de strategie bijvoorbeeld tot *“andere bedrijven die goed aansluiten bij het ecosysteem. In 2024 waren daar minder investeringen mee gemoeid”*. Dit verklaart waarom de KPI's in 2024 niet werden gerealiseerd.
- In 2022 en 2023 werd de KPI omtrent NGO's niet behaald. De teruglopende ambities van de rijksoverheid op het gebied van internationale samenwerking en humanitaire hulp maakte het aantrekken van NGO's uitdagender. Daarnaast is het aantal dat is weergegeven ondergerapporteerd omdat alleen internationale NGO's zijn meegenomen.



3.1 Doelbereik (9)

Bevindingen uit de interviews

Algemeen

- Respondenten zijn over het algemeen tevreden over de resultaten van TH&P. Het Marketing Bureau en het Convention Bureau doen het volgens respondenten goed. Respondenten zien dat de Business Agency in de afgelopen periode met enkele uitdagingen te maken heeft gehad, die impact hebben gehad op het behalen van de KPI's. Op pagina 35 gaan we specifieker in op deze uitdagingen.
- TH&P is in de afgelopen jaren organisch gegroeid. Het is daarom wenselijk om stil te staan bij de strategische positionering van de organisatie.
- De hoofddoelstelling van TH&P is zeer breed geformuleerd. De doelstelling is daardoor erg moeilijk meetbaar. De KPI's geven beperkt inzicht in de bijdrage die TH&P heeft geleverd aan de welvaart en het welzijn voor de bewoners van Den Haag.
- Uit de interviews blijkt dat er behoefte is aan inzicht in wat de bereikte impact van TH&P is. Op die manier wordt duidelijk in hoeverre resultaten toe te schrijven zijn aan de inspanningen van TH&P zelf. Dit is een onderwerp waar momenteel ook door andere DMO's en het NBTC aan wordt gewerkt.
- De KPI's zijn op dit moment overwegend kwantitatief ingestoken. De KPI's geven te weinig duiding aan de resultaten die zijn geboekt. Zowel bij TH&P als bij de gemeente Den Haag als bij de NFIA is er daarom behoefte aan meer kwalitatieve KPI's op het gebied van bedrijvenacquisitie, die bijvoorbeeld niet alleen laten zien hoeveel bedrijven zijn binnengehaald, maar ook of deze bedrijven van toegevoegde waarde zijn voor de stad. In de afgelopen zijn er meer kwalitatieve KPI's toegevoegd, bijvoorbeeld het percentage clustergerelateerd. Ook op het gebied van toerisme en congressen is er behoefte aan meer kwalitatieve KPI's. Op het gebied van congressen is daarom als KPI het percentage clustergerelateerd toegevoegd. TH&P is daarnaast aangesloten bij de werkgroep over impactmeting van het NBTC.



3.1 Doelbereik (10)

Bevindingen uit de interviews

Marketing Bureau

- De meeste respondenten, zowel TH&P zelf als andere stakeholders, zijn heel tevreden over het doelbereik van het Marketing Bureau. Respondenten geven aan dat het Marketing Bureau goed is in het aantrekken van internationale bezoekers. Sinds de coronapandemie is er ook meer aandacht gekomen voor de bewoners van Den Haag. Diverse stakeholders (zowel TH&P zelf, GDH en partners) zien echter wel ruimte voor verbetering in het bedienen van de eigen bewoners van Den Haag. Enerzijds wordt aangegeven dat de bezoekerseconomie een belangrijke rol speelt als het gaat om werkgelegenheid voor Hagenaars en Hagenezen, anderzijds wordt opgemerkt dat onduidelijk is in welke mate de activiteiten van TH&P ten goede komen aan de bewoners van Den Haag.
- Het Marketing Bureau heeft zich de afgelopen jaren steeds sterker ingezet op spreiding en zich gericht op kwaliteitstoerisme. Hieronder worden bezoekers verstaan die positief bijdragen aan de doelen en het imago van de stad, die zorgen voor economische impact door bestedingen, die zich laten spreiden in tijd en plaats en zorgen voor reuring zonder overlast. Met deze focus sluit het Marketing Bureau aan bij de toeristische visie van de gemeente. Het wordt daarnaast als positief ervaren dat het Marketing Bureau werkt aan synergie met zakelijke bezoekers, bijvoorbeeld via de Bleisure propositie.
- We zien dat er vanuit de Gemeente Den Haag, TH&P en partners verschillende wensen waren wat betreft het aantrekken van bezoekers. Bij de gemeente was een periode de wens om enkel bezoekers te trekken uit omliggende landen (o.a. Duitsland, België, Frankrijk), terwijl het Marketing Bureau en haar partners ook bezoekers uit de VS en Azië willen trekken, omdat deze voor de stad meer economische waarde opleveren. In februari 2025 is een motie aangenomen in de Haagse gemeenteraad om weer bezoekers uit de VS en Japan te trekken. Hiermee is een deel van de belemmering weggenomen. [18]
- De veelzijdigheid van Den Haag is tegelijkertijd lastig voor de branding van de stad. Op dit moment worden in Den Haag meerdere proposities gebruikt, bijvoorbeeld proposities die Den Haag positioneren popstad, koninklijke stad, regeringsstad of stad van vrede en recht. Vanuit de interviewrespondenten is er behoefte aan een krachtige propositie van de stad, die breed wordt uitgedragen en toekomstbestendig is.
- Respondenten signaleren dat vaak dezelfde evenementen worden georganiseerd in Den Haag. De campagnes voor deze evenementen worden veelal op dezelfde manier ingericht. In het kader van vernieuwing is er onder respondenten behoefte aan meer 'out-of-the box' marketing. Het kustgebied en de culturele attracties in de stad kunnen daarnaast ook breder worden ingezet om bezoekers naar de stad te trekken. Aan de andere kant zijn er ook respondenten die deze consistentie in marketing waarderen. Tot slot geven enkele interviewrespondenten aan dat TH&P zich mogelijk meer kan richten op de promotie van publieksevenementen met nationale uitstraling.



3.1 Doelbereik (11)

Bevindingen uit de interviews

Convention Bureau

- Over het algemeen zijn respondenten tevreden over het doelbereik van het Convention Bureau. Het blijkt echter moeilijk om 70% (was eerst 80%) van de congressen binnen een van de profielclusters te laten vallen. Hierbij is het belangrijk een keuze te maken over wat je doet met congressen die wel veel opleveren (in bezoekersaantallen en bestedingen), maar niet in de profielclusters passen (zoals een medisch congres).
- Door de coronapandemie kwam de internationale congresmarkt stil te liggen. Het aantal congressen en deelnemersdagen is daarna gegroeid, maar het lukt nog niet om weer terug op het niveau van pre-corona (2019) te komen. Dit staat in verhouding met wat ontwikkelingen in de congresmarkt wereldwijd. Ook op wereldwijd niveau wordt namelijk gesignaleerd dat meerdaagse congressen steeds minder vaak voorkomen. Daarnaast is de huidige EEI berekening gebaseerd op data uit een onderzoek van het NBTC uit 2014 en ligt de impact in werkelijkheid hoger dan wordt gerapporteerd in het jaarverslag, omdat er nog met oude prijzen wordt gerekend.
- Voor het binnenhalen van congressen is het Convention Bureau afhankelijk van de zakelijke infrastructuur in Den Haag:
 - Per 1 januari 2026 sluit een van de congreslocaties, wat betekent dat de capaciteit in de stad vermindert.
 - Den Haag mist een congreslocatie voor grootschalige evenementen (zoals NAVO-top in 2025). Men oppert voor uitbreiding van het WF.
 - Den Haag is niet aangesloten op een internationale treinverbinding.
- Een belangrijke kracht van het Convention Bureau is het opvangen en begeleiden van bedrijven bij het organiseren van zakelijke evenementen. Om potentiële klanten kennis te laten maken met de locaties in de stad organiseert het Convention Bureau rondgangen langs deze locaties (FAM-trips). Deze worden als waardevol ervaren door de congreslocaties.
- Vanuit de Haagse gastvrijheidssector ontvingen we signalen dat zij graag zouden zien dat TH&P zich meer inspant om nationale zakelijke congressen aan te trekken. Respondenten zijn van mening dat TH&P sterk focust op het aantrekken van internationale zakelijke congressen.



3.1 Doelbereik (12)

Bevindingen uit de interviews

Business Agency

- De Business Agency ervaart uitdagingen bij het behalen van de KPI's. Enkele externe factoren die dit deels verklaren zijn:
 - De resultaten van de Business Agency zijn conjunctuurgevoelig, afhankelijk van de geopolitieke situatie wereldwijd en afhankelijk van een veranderend Nederlands vestigingsklimaat (schaarse (kantoor)ruimte, gebrek aan talent, hoge energieprijzen, etc.) waarbij over de hele linie het aantal buitenlandse bedrijven dat zich in Nederland wil vestigen terugloopt.
 - Het wordt steeds moeilijker voor buitenlandse bedrijven om een bankrekening te openen bij Nederlandse banken. Ook problemen met de Belastingdienst dragen hieraan bij.
 - Het tekort aan kantoorruimte en de kortdurende frictieleegstand spelen in Den Haag specifiek een belangrijke rol.
 - De bezuinigingen op ontwikkelingshulp vanuit de Nederlandse overheid en de afbouw van programma's vanuit het Ministerie van Buitenlandse Zaken maken Nederland mogelijk minder aantrekkelijk voor het aantrekken van NGO's.
- De Business Agency is succesvol gebleken in het genereren van leads. Van de 151 projecten die tussen 2021 en 2025 in Den Haag landden, zijn er 74 (49%) gecreëerd door de Business Agency, in vergelijking met 32% door NFIA en 17% door IQ.
- De Business Agency volgt de *From-Volume-to-Value* strategie van de NFIA. Interviewrespondenten zijn van mening dat er nog winst te behalen valt op de *value* van bedrijven en NGO's die voor de stad binnen worden gehaald. Daarnaast heeft Den Haag te maken met schaarste aan ruimte, waardoor strategische keuzes gemaakt moeten worden wat betreft het aantrekken van bedrijven en NGO's.
- Een belangrijke kracht van de Business Agency is het 'uitrollen van de rode loper' voor bedrijven die hebben besloten zich in Den Haag te vestigen en accountmanagement van bedrijven die reeds in Den Haag gevestigd zijn.



3.2a Samenwerking TH&P, gemeente Den Haag en IQ

Bevindingen uit de interviews

Tripartite samenwerking

- Over het algemeen is er sprake van een duidelijke **rol- en taakverdeling** tussen de gemeente Den Haag, TH&P en IQ. De Business Agency van TH&P en IQ vervullen in essentie dezelfde taak daar waar het gaat om acquisitie van internationale bedrijven. Beide partijen bestaan naast elkaar, waarbij een taakverdeling is gemaakt, waardoor beide partijen complementair aan elkaar werken. Over het algemeen werkt die taakverdeling goed, al vergt dit wel de nodige afstemming.
- In samenspraak met de gemeente Den Haag zijn er in het verleden afspraken gemaakt over de taakverdeling tussen **IQ en de Business Agency**. Zo heeft de gemeente een clusterscheiding gemaakt op basis van de expertise van beide organisaties, zijn er programma- en sectorteam inggericht en zijn er afspraken gemaakt over wie waar in de keten van lead tot landing en verdere doorontwikkeling betrokken is. Dit vergt de nodige onderlinge afstemming.
- De **clusterscheiding** werkt over het algemeen goed, waarbij IQ zich bezighoudt met het cluster 'security' en TH&P het cluster 'impact' en 'legal & policy' voor haar rekening neemt.
- De introductie van de **multidisciplinaire programma- en sectorteam** pakt over het algemeen goed uit, maar er zijn voor sommige teams nog wel kansen om de samenwerking te versterken, elkaar nog beter te vinden en taken beter te verdelen. Ook is er in een enkel geval nog sprake van dubbelingen tussen de programmateams en de sectorteam. Dat hangt ook samen met de doelstellingen die hiervoor zijn geformuleerd, die in enkele gevallen onvoldoende duidelijk zijn.
- Hoewel voor de gemeente Den Haag, IQ en de Business Agency de rol- en taakverdeling helder lijkt, is het **voor partners** en onderaannemers niet altijd duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is en bij wie zij dus moeten aankloppen.



3.2b Samenwerking TH&P en gemeente Den Haag

Bevindingen uit de interviews

Opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie

- In de afgelopen jaren is de **relatie** tussen de gemeente Den Haag en TH&P sterk verbeterd. Naar aanleiding van eerdere gesprekken is er bijvoorbeeld een overlegstructuur geïntroduceerd met overleggen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Ook is er een mediaprotocol opgesteld, waarin staat in welke gevallen TH&P contact mag houden met de media. Desondanks blijkt dat er nog sprake is van onvoldoende vertrouwen en zijn er enkele onderwerpen waarop beide organisaties van opvatting verschillen. We lichten die hier toe.
- Het aantal jaarlijks terugkerende **aanvullende opdrachten** is relatief hoog. Een deel daarvan is in de afgelopen jaren al ondergebracht onder de reguliere meerjarenopdracht. Ook is het aantal **extra opdrachten** verminderd. Desondanks zijn er in de afgelopen periode veel aanvullende en extra opdrachten verstrekt. De reden hiervoor is dat de gemeente aangeeft beperkt zicht te hebben op de resultaten die worden gerealiseerd binnen de reguliere middelen voor de meerjarenopdracht. Via aanvullende opdrachten heeft de gemeente naar eigen zeggen beter zicht op wat er wordt gerealiseerd.
- We constateren dat er een **spanningsveld** is **tussen strategie/beleid en uitvoering**. Aan de ene kant geeft de gemeente aan dat TH&P haar jaarplannen gebruikt om strategisch te sturen, terwijl strategische afwegingen gemaakt horen te worden in samenspraak met het college en de gemeenteraad. Een tegenargument van TH&P is dat het tempo waarin strategie/beleid bepaalt wordt niet aansluit bij het tempo dat TH&P graag aanhoudt. Aan de andere kant houdt de gemeente zich volgens zowel TH&P als de gemeente zelf soms te veel bezig met de uitvoering (bijv. bij organisatie van evenementen of op het gebied van city branding).
- In de interviews is meerdere malen de **'intelligence functie'** van de Business Agency van TH&P aan bod gekomen. De gemeente heeft hogere verwachtingen van de manier waarop de Business Agency van TH&P proactief informatie en analyses deelt met de gemeente. Aan de andere kant vindt TH&P het belangrijk dat de kennis en expertise die zij deelt ook wordt benut in beleid (en hier ook terugkoppeling op plaatsvindt).
- De afdeling Economie van de Gemeente Den Haag is formeel opdrachtgever, vormt het centrale aanspreekpunt voor TH&P, en coördineert opdrachten die TH&P vanuit de gemeente ontvangt. Echter, vanuit andere afdelingen van de gemeente, zoals Cultuur (culturele marketing), Citybranding (bijv. ambassade van Den Haag), Sport, Mobiliteit en BSDI ontvangt TH&P ook aanvullende opdrachten. Dit wordt niet altijd goed binnen de gemeente afgestemd. Zowel TH&P als gemeente Den Haag concluderen dat er behoefte is aan het verder **stroomlijnen van het opdrachtgeverschap** vanuit de gemeente.
- Enkele interviewrespondenten benoemen dat TH&P zich in een lastige positie bevindt **tussen de markt en de gemeente**, waarbij TH&P enerzijds tegemoet wil komen aan de verzoeken vanuit de markt, maar anderzijds gekoppeld is aan de kaders die de gemeente stelt. Tegelijkertijd vervult TH&P hier ook een belangrijke functie als verbindende factor. Uit de partnertevredenheidsonderzoeken bleek dan ook dat partners tevreden zijn over de manier waarop TH&P de verbindende functie vervult.



3.3 Fusie – Doeltreffendheid en doelmatigheid (1)

Bevindingen uit de interviews

Doeltreffendheid

- De fusie heeft het **opdrachtgeverschap** vereenvoudigd doordat er niet langer drie afzonderlijke jaarplannen, jaarverslagen en jaarrekeningen (incl. accountantsverklaringen) opgesteld hoeven te worden. In lijn met de statuten wordt de meerjarenopdracht nog wel op het niveau van de drie business units opgesteld. Hetzelfde geldt voor de rapportage vanuit TH&P.
- Er is geen consensus over dat de fusie de structuur ook heeft **vereenvoudigd**. Naar buiten toe is een heldere scheiding tussen de drie business units nog wel steeds wenselijk, o.a. omdat het andere takken van sport betreft en het zo makkelijker is om de juiste contactpersoon te vinden.
- Voor TH&P zelf heeft de fusie goed uitgepakt. Personeel van TH&P geeft aan dat men erin is geslaagd één cultuur te creëren, dat er meer onderling wordt samengewerkt (ook doordat men in één pand is gehuisvest), er professionaliseringsslagen zijn gemaakt en er duidelijke **synergie-effecten** zijn, zoals
 - Het CB lift mee met netwerk van de BA.
 - Marketing van CB en BA is vanaf 2023 bij B2B Marketing & Communicatie ondergebracht, waardoor er specifiekere aandacht aan kan worden gegeven.
 - Introductie bleisure campagne (combineert activiteiten MB en BA).

- Introductie development-afdeling die voor de drie business units werkt.

- Zowel de gemeente Den Haag als TH&P zien nog wel **kansen om de synergie tussen** CB en BA te verbeteren op de B2B Marketing & Communicatie, om bedrijven binnen de profielclusters die congressen bezoeken te laten landen in Den Haag.

Doelmatigheid

- De fusie heeft geleid tot **kostenbesparingen**. Zo zijn afdelingen die voorheen drie keer bestonden (o.a. HR, Finance, Operations, Development) samengevoegd, worden medewerkers flexibel ingezet om zo efficiënt mogelijk met budgetten om te gaan en is er maar één directeur i.p.v. drie. Ook zijn de administratieve lasten van de vereiste rapportering, de licentiekosten voor het CRM-systeem en de accountantskosten verlaagd. Daarnaast zijn het applicatie- en ICT-landschap en de workflows geoptimaliseerd.
- Een deel van de interviewrespondenten geeft aan dat het lijkt alsof veel van de middelen die TH&P ter beschikking heeft opgaan aan **personeelskosten t.o.v. out-of-pocket kosten** (bijvoorbeeld voor campagnes). Kanttekening hierbij is dat een groot aandeel van deze personeelskosten worden ingezet ten behoeve van de projecten, waaronder het ontwikkelen van campagnes.



3.3 Fusie – Tevredenheid partners (2)

Bevindingen uit de deskstudie

- De partnertevredenheid bij TH&P is over de jaren heen redelijk positief en stabiel, maar laat een licht fluctuerend beeld zien.
- In 2020 lag de gemiddelde tevredenheid op 7,2. Kritiekpunten betroffen vooral een gebrek aan zichtbare baten, beperkt contact en een te eenzijdige dienstverlening.
- In 2021 steeg de tevredenheid naar 7,8. Partners waardeerden vooral de marketingactiviteiten en acquisitie van congressen beter dan in 2020.
- In het meest recente partnertevredenheidsonderzoek uit 2024 komt de algemene tevredenheid over de dienstverlening uit op een gemiddelde score van 7,4. Daarmee is het beeld overwegend positief.

Partnertevredenheidsscores TH&P in de periode 2020-2024

	Partner-tevredenheid	Aantal respondenten
2020	7,2	32
2021	7,8	30
2022	7,6	53
2023	—*	—
2024	7,4	37

Bron: Partnertevredenheidsonderzoeken TH&P 2020-2024

Verdere bevindingen partnertevredenheidsonderzoek 2024

- Op de hoofdactiviteiten worden veelal positieve resultaten geboekt. De meeste partners zijn (zeer) tevreden over het aspect ‘verbinden’ (70%). Ook een ruime meerderheid van de partners is (zeer) tevreden over de activiteiten ‘inspireren’ (63%) en ‘betrokken’ (62%). Alleen bij de hoofdactiviteit ‘ontzorgen’ zijn er iets meer ontevreden partners (15%), maar ook hier is bijna de meerderheid van de partners (zeer) tevreden (48%).
- Wat betreft de kwaliteit van het contact met TH&P is 60% tevreden of zeer tevreden. Voor de frequentie van de het contact is 72% (zeer) positief.
- Partners geven duidelijk de voorkeur aan persoonlijk contact (86%) en nieuwsbrieven (73%) als primaire kanalen van informatievoorziening. Online meetings en de website worden minder genoemd (respectievelijk 41% en 27%).



3.3 Fusie – Tevredenheid partners (3)

Bevindingen uit de interviews

- Stakeholders beamen de positieve waarde van de **fusie** voor de doelmatigheid van de organisatie.
- Partners worden via twee **overleggen** per jaar op de hoogte gebracht over de activiteiten van TH&P. Deze gesprekken worden gewaardeerd door de partners, ook voor de ruimte om input te geven aan TH&P. Echter geeft een aantal van de partners aan dat zij behoefte hebben om **meer input** te leveren in de activiteiten van TH&P. Er ligt volgens deze partners een kans om nog meer gebruik te maken van hun kennis.
- Uit het partneronderzoek blijkt dat ruim 80% tevreden is over de kwaliteit van communicatie en ruim 70% over de frequentie. Niettemin geven enkele interviewpartners aan dat ze een proactieve houding missen in de communicatie richting partners.
- De partners zijn positief over de rol van TH&P in het internationaal **in de markt zetten** van de stad en de vertegenwoordiging van de stad op beurzen. Hier zien zij echt een essentiële meerwaarde van de organisatie.
- **Beleidskeuzes** en beleidskaders die zijn meegegeven aan TH&P en dus bepalen welke activiteiten TH&P onderneemt, zijn niet bekend bij alle stakeholders, waardoor de keuze voor bepaalde activiteiten niet goed te plaatsen is voor alle partners.
- Ondanks dat TH&P al diverse vernieuwingen in haar werkwijze heeft doorgevoerd (zoals inzet AI-agents, Big Five-campagne met geo-fencing) noemen enkele stakeholders dat ze graag **meer vernieuwende campagnes en acquisitietechnieken** terug zouden willen zien bij TH&P.
- De **spreiding** van bezoekers over het jaar heen blijft voor veel partners in de stad van groot belang. Er worden ook door enkele partners benoemd dat TH&P (samen met de gemeente) hier al aan bijdraagt via verschillende activiteiten en campagnes, waaronder specifieke campagnes voor het aantrekken van bezoekers buiten het hoogseizoen, het stimuleren van congressen en de spreiding van evenementen.
- De partnerevenementen en de **verbindende functie** van TH&P wordt gewaardeerd en positief beoordeeld door veel partners.



3.3 Fusie – Aantrekkelijkheid als werkgever (4)

Bevindingen uit de deskstudie

- De aantrekkelijkheid als werkgever is gemeten aan de hand van de medewerkerstevredenheidsonderzoeken (MTO's) die TH&P tweejaarlijks uitvoert.
- De algemene medewerkerstevredenheid werd in 2023 met gemiddeld een 7,9 beoordeeld (ten opzichte van een 8,0 in 2021 en 7,0 in 2019).
- Medewerkers oordelen in 2023 met name positief over de kernwaarden, de cultuur en sfeer, de samenwerking met collega's, inclusie. Ook ervaren vrijwel alle medewerkers TH&P als een veilige werkomgeving.
- Structurele aandachtspunten in 2023 zijn de doorgroeimogelijkheden (die zijn beperkt vanwege de platte organisatie en verschillen tussen afdelingen, maar TH&P fungeert wel als opleidingscentrum voor de stad) en de hoogte van het salaris. Over de secundaire arbeidsvoorwaarden zijn de medewerkers (overwegend) positief.
- Kleinere aandachtspunten hebben betrekking op de werkdruk die werknemers ervaren (al is men hierover wel positiever dan in 2021), of het MT genoeg weet wat er speelt op de werkvloer, de beoordeling van de maatschappelijke relevantie van het werk, en het aantal mensen dat bij TH&P wil blijven werken en de stabiliteit van hun baan.

Medewerkerstevredenheidsscores TH&P

	Medewerker- tevredenheid	Aantal respon- denten	Respon- s rate
2019	7,0	49	77%
2021	8,0	46	73%
2023	7,9	47-57	70-85%

[19] Medewerkerstevredenheidsonderzoeken 2019, 2021 en 2023



3.3 Fusie – Aantrekkelijkheid als werkgever (5)

Bevindingen uit de interviews

- De salarissen binnen TH&P worden door eigen medewerkers als niet heel hoog beschouwd, zeker als het gaat om de hogere MT-functies. Salarissen verhogen zonder extra budget zou ten koste gaan van de uitvoering van kerntaken. Daarom wordt er door TH&P sterk ingezet op een goede werkcultuur en inhoudelijk aantrekkelijke baan. TH&P wordt beschouwd als een aantrekkelijke werkgever en vacatures worden dan ook redelijk snel gevuld.
- Ook andere DMO's geven aan spanning te ervaren op het gebied van salarissen. Het vakgebied heeft een relatief kleine talent pool, dus zetten andere DMO's ook in op de secundaire voorwaarden en een positieve sfeer en cultuur.
- Er is sprake van uitwisseling van medewerkers tussen de gemeente Den Haag en TH&P, maar voornamelijk in één richting. Vanwege het salaris (CAO gemeenten) vertrekken er meer personen van TH&P naar de gemeente, dan andersom, terwijl dat wel van meerwaarde kan zijn.
- De doorgroeimogelijkheden binnen TH&P zijn enigszins beperkt, het

is een relatief platte organisatie. De mogelijkheden zijn wel uitgebreid maar deze worden praktisch gelimiteerd door het maximaal beschikbare aantal functies. Ook is de mobiliteit tussen afdelingen beperkt doordat de drie afdelingen echt een eigen tak van sport beoefenen.

- Er is een divers opleidingsaanbod en ondersteuning (bijv. cursussen) beschikbaar voor medewerkers.



3.4 Bestendigheid voor toekomstige uitdagingen (1)

Bevindingen uit de interviews

Als het gaat om bestendigheid voor toekomstige uitdagingen maken respondenten een onderscheid tussen meer generieke ontwikkelingen die Den Haag als bestemming raken en organisatievraagstukken.

Generieke ontwikkelingen

- De ontwikkeling van het **vestigingsklimaat** van Nederland als geheel is genoemd als zorgpunt. Het aantal leads voor nieuwvestigingen van bedrijven in Nederland is sterk afgenomen. Dit betekent dat specifiek de Business Agency zich naar verwachting nog sterker moet richten op leads die aansluiten bij de economische specialisaties van Den Haag.
- De onzekere **geopolitieke situatie** maakt enerzijds dat investeringsbeslissingen moeilijker zijn en er over de hele breedte zakelijk minder wordt gereisd, anderzijds biedt het thema strategische autonomie en weerbaarheid (en de benodigde internationale samenwerking hiervoor) de stad Den Haag ook kansen.
- Als het gaat om bedrijfsvestigingen wordt ook aangegeven dat het **ruimtegebrek** binnen de Haagse stadsgrenzen problematisch is (tekort aan locaties voor bedrijfsvestigingen) en dat onvoldoende

wordt gedacht in termen van **ecosystemen**. Spelers uit eenzelfde ecosystemen willen zich graag in elkaars nabijheid vestigen. Specifiek met betrekking tot de bestemming Den Haag zijn er zorgen over **de internationale concurrentiepositie** van Den Haag als bestemming voor congressen en zakelijke bijeenkomsten, o.a. omdat in een aantal landen (Oost-Europa, Midden-Oosten) er fors wordt gesubsidieerd om congressen aan te trekken.

- Daarbij noemt een aantal respondenten dat er in relatie tot de congresfunctie zorgen zijn over het vermogen van de stad Den Haag om (parallel) **grote congressen** te hosten en de ontwikkeling van de **hotelcapaciteit**. Ook de internationale **bereikbaarheid** per spoor wordt genoemd als zorgpunt.
- Specifiek met betrekking tot het Marketing Bureau is de **spreiding** van toeristisch bezoek over de hele stad een uitdaging. Meer generiek is het aantonen van de additionaliteit van marketing campagnes door DMO's een vraagstuk dat speelt bij alle DMO's (hoeveel van het extra bezoek is te attribueren aan de specifieke activiteiten en marketing campagnes van de betreffende DMO).



3.4 Bestendigheid voor toekomstige uitdagingen (2)

Bevindingen uit de interviews

Organisatievraagstukken

- Een aantal interviewrespondenten wijst op de spanning die er bestaat tussen enerzijds de gemeente Den Haag die verantwoordelijk is voor de aansturing van en opdrachtformulering aan TH&P en waarbij de politiek inherent veranderlijk is, en anderzijds een uitvoeringsorganisatie als TH&P die behoefte heeft aan stabiliteit en voorspelbaarheid. Diverse gesprekspartners noemen het komen tot een **duidelijke taak- en rolverdeling** tussen de gemeente Den Haag en TH&P als cruciaal. Gegeven dit onderscheid is onder andere opgemerkt dat TH&P niet enkel als uitvoeringsorganisatie moet worden gebruikt, maar het beleid ook kan informeren en adviseren ('intelligence functie'). Door enkele gesprekspartners is ook genoemd dat het essentieel is dat het onderling vertrouwen tussen de gemeente Den Haag en de TH&P nog verder toeneemt, hoofdzakelijk op operationeel niveau.
- Een ander organisatorisch aspect waar enkele respondenten zich zorgen om maken is de **sterke focus op KPI's**. Het gevaar is reëel dat het halen van de overeengekomen KPI's te veel leidend gaat worden, daar waar behoefte is aan het benoemen (ook kwalitatief) van de impact die voor de stad Den Haag wordt gerealiseerd. In dit verband is opgemerkt dat de sterke focus op KPI's het echte gesprek tussen TH&P en de stakeholders in Den Haag over de dienstverlening waar behoefte aan is in de weg staat.
- Er leven onder enkele gesprekspartners zorgen over de mate waarin TH&P **flexibel** kan inspelen op een veranderende markt en met innovatieve en nieuwe technieken of campagnes Den Haag vernieuwend in de markt kan zetten.
- Specifiek in relatie tot de **marketingfunctie** van TH&P is door enkelen opgemerkt dat de branding van het merk Den Haag zwaarder aangezet kan worden, dat niet alle doelgroepen passen bij het DNA van de TH&P-campagnes en dat het ook verstandig is om ruimte te blijven houden voor externe inhuur bij campagnes (ook voor de frisheid van campagnes). Ook het benutten van AI in de destinationmarketing wordt genoemd als een relevante uitdaging voor de toekomst. TH&P zet hier dan ook al sterk op in.
- Tot slot zijn er ook zorgen geuit over de **breedte van het takenpakket** van TH&P (moet je wel alles willen doen?), het ontbreken van ogen en oren in de stadsdelen als het gaat om het aantrekkelijk maken van de stad voor bewoners en de relatieve onzichtbaarheid van de VVV-functie.

3.4 Bestendigheid voor toekomstige uitdagingen (3)

Bevindingen uit de deskstudie en interviews + oordeel onderzoekers

Beloningsstructuur (deskstudie)



- Naar aanleiding van het MTO in 2023 heeft TH&P in 2024 een onderzoek naar arbeidsvoorwaarden laten uitvoeren door onderzoeksbureau Berenschot. Voor wat betreft primaire arbeidsvoorwaarden is een benchmark uitgevoerd met de salarissen van (a) de algehele NLse markt, (b) gemeenten, (c) goede doelen en (d) één DMO. Hieruit blijkt dat:
 - De salarisschalen van TH&P onder het marktconforme niveau van de **algehele NLse markt** (P50) liggen en bij de hoogste schalen tevens onder het 25e percentiel van de markt.
 - De salarissen van TH&P meer in lijn zijn met het minimum van de beleidssalarissen bij de **gemeenten**.
 - De salarissen van TH&P tot en met schaal 12 rond P25 van de loonlijn **goede doelen** ligt en dat er bij de hoogste schalen onder het 25e percentiel van de markt wordt betaald.
- De **secundaire arbeidsvoorwaarden** van TH&P zijn juist marktconform of boven marktconform, met name wat betreft vakantiedagen en pensioen.
- Tot slot worden er **vijf verbeteringsopties** geschetst met de aanbeveling om, gezien de afhankelijkheid van de gemeente Den Haag, de salarissen gefaseerd toe te laten groeien naar de gemeentelijke salarisstructuur.

Beloningsstructuur (interviews)



- TH&P heeft momenteel geen problemen met het vervullen van vacatures.
- De primaire beloning bij DMO's (zoals TH&P) ligt over het algemeen lager dan bij gemeenten.
- Omdat TH&P een uitvoeringsorganisatie en verlengstuk van de gemeente Den Haag is, vinden medewerkers een gelijke beloning passend.

Beloningsstructuur (oordeel onderzoekers)

- Voor wat betreft de benchmark van Berenschot is het in onze ogen niet zuiver om de salarissen van TH&P te vergelijken met salarissen van niet-DMO's. Hieruit kan namelijk een vertekend beeld ontstaan. Daarnaast is een beperking van de studie dat alleen een vergelijking is gemaakt met amsterdam&partners en niet met andere DMO's. De salarissen bij DMO's liggen lager t.o.v. andere publieke werkgevers en de algehele Nederlandse markt. DMO's zetten daarom sterk in op een prettige werkomgeving, aantrekkelijk werk en goede secundaire arbeidsvoorwaarden.
- Op basis van de interviews met TH&P en de gemeente Den Haag kunnen we geen oordeel vellen over de hoogte van de salarissen. Wel is hierover een aanbeveling geformuleerd.

4 Onze conclusies en aanbevelingen

4.1 Conclusies

4.2 Aanbevelingen

Toelichting

De conclusies in deze paragraaf zijn een synthese van voorgaande inzichten uit de deskstudie en interviews, gecombineerd met ons eigen oordeel. Per evaluatievraag presenteren we eerst onze hoofdconclusie en daarna onze deelconclusies.

4.1 Conclusies – Overkoepelend en doelbereik(1)

Overkoepelende hoofdconclusie

THP is een goed georganiseerde fusieorganisatie die gegeven haar brede taakopdracht en kaders waarbinnen zij moet functioneren constructief en succesvol samenwerkt met de gemeente Den Haag, IQ en haar partners, en in een complex speelveld overwegend succesvol is in het uitvoeren van haar taakopdracht. Wel zijn er nog verbeterkansen naar de toekomst toe die in gemeenschappelijkheid kunnen worden gerealiseerd.

Hoofdconclusie doelbereik

Het takenpakket van TH&P richt zich in essentie op marketing en acquisitie. De activiteiten die zij hiervoor uitvoert zijn in de afgelopen jaren op verzoek van de gemeente Den Haag uitgebreid. In het kader van uitvoerbaarheid en communicatie is het raadzaam het takenpakket samen nog eens tegen het licht te houden, waarbij er kansen zijn om een deel van de uitvoering aan de kant van de gemeente bij TH&P onder te brengen.

Deelconclusies doelbereik

- Het Marketing Bureau, Convention Bureau en de Business Agency hebben hun (door Coronacrisis deels naar beneden bijgestelde) **KPI's** grotendeels gehaald en scoren daarmee goed. Wel zijn er externe factoren, zoals een veranderend vestigingsklimaat (schaarse kantoorruimte, gebrek aan talent, hoge energieprijzen), de geopolitieke situatie en de algemene trend dat het

aantal buitenlandse bedrijven dat zich in Nederland wil vestigen sterk terugloopt, die het behalen van de gestelde KPI's uitdagend maken. TH&P presteert binnen deze verslechterde context goed. Wel vraagt het feit dat TH&P zich conformeert aan de *from-volume-to-value* beweging om het herzien van de KPI's op het gebied van bedrijvenacquisitie.

- Er mist een **Theory of Change (ToC)** die helder weergeeft hoe TH&P met haar input en activiteiten bijdraagt aan directe outputs en indirect aan outcomes en impact voor de stad Den Haag. Dit kan ook helpen om richting de gemeente Den Haag en partners beter te communiceren waar TH&P wel en niet van is (soms lijkt het namelijk alsof niet alle activiteiten en behaalde resultaten van TH&P even goed zichtbaar zijn voor iedereen). Momenteel wordt vrij sterk gestuurd op kwantitatieve output-indicatoren, maar er is breder behoefte aan **meer kwalitatieve duiding van behaalde resultaten**. Een té sterke sturing op kwantitatieve output-indicatoren kan ook het gesprek tussen de gemeente Den Haag, TH&P en partners in de weg staan.
- De inspanningen die TH&P levert op het gebied van **cultuur** en het bedienen van de **eigen bewoners** kunnen nog beter zichtbaar worden gemaakt.

4.1 Conclusies – Tripartite samenwerking(2)

Hoofdconclusie tripartite samenwerking

Over het algemeen is er sprake van een duidelijke rol- en taakverdeling tussen de gemeente Den Haag, TH&P en IQ. De Business Agency van TH&P en IQ vervullen in essentie dezelfde taak daar waar het gaat om acquisitie van internationale bedrijven. Beide partijen bestaan naast elkaar, waarbij een taakverdeling is gemaakt, waardoor beide partijen complementair aan elkaar werken. Over het algemeen werkt die taakverdeling goed, al vergt dit wel de nodige afstemming.

Deelconclusies tripartite samenwerking

- De Business Agency van TH&P en IQ vervullen in essentie dezelfde rol daar waar het gaat om acquisitie van internationale bedrijven.. Ook is er een taakverdeling gemaakt, waardoor beide partijen grotendeels complementair aan elkaar werken. Over het algemeen werkt die taakverdeling goed, al vergt dit wel de nodige afstemming.
- De **clusterscheiding** werkt over het algemeen goed, waarbij IQ zich bezighoudt met het cluster 'security' en TH&P de clusters 'vrede en recht', 'impact' en 'legal & policy' voor haar rekening neemt.

- Voor partners en onderaannemers is het niet altijd duidelijk wie in de **keten van lead tot landing en verdere doorontwikkeling** waarvoor verantwoordelijk is en bij wie zij dus moeten aankloppen. Ook blijkt dat de gemeente Den Haag, TH&P en IQ onderling verschillende beelden hebben bij wat deze afspraken zijn.
- De **multidisciplinaire programma- en sectorteam**s werken over het algemeen goed en weten elkaar goed te vinden. Voor sommige teams kan de samenwerking nog verder versterkt worden en kunnen taken beter verdeeld worden om elkaar nog verder te versterken.

4.1 Conclusies - Opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie (3)

Hoofdconclusie opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie

De relatie tussen de gemeente Den Haag en TH&P is de afgelopen jaren sterk verbeterd, maar nog niet op alle niveaus is sprake van voldoende onderling vertrouwen. Zaken die aandacht vergen zijn de dynamiek rondom de aanvullende opdrachten, de scheiding tussen strategie/beleid en uitvoering, de intelligence functie van de Business Agency van TH&P en eenduidig opdrachtgeverschap.

Deelconclusies opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie

- De **relatie** tussen de gemeente Den Haag en TH&P is de afgelopen jaren verbeterd, o.a. door de introductie van het strategisch, tactisch en operationeel overleg en het mediaprotocol. Echter, er bestaat nog een spanningsveld tussen strategie en uitvoering en ook schort het op operationeel niveau soms aan onderling vertrouwen. Vertrouwen vormt echter de basis voor de uitvoering van activiteiten en heeft een positieve invloed op de rol- en taakverdeling.
- De toename van het aantal **aanvullende en extra opdrachten** alsook het aandeel hiervan binnen de totale opbrengsten vanuit de gemeente Den Haag is een ongewenste ontwikkeling (perverse prikkel). Hierdoor wordt het steeds onduidelijker welke activiteiten door TH&P vanuit de reguliere middelen voor de meerjarenopdracht worden gefinancierd en wat de resultaten hiervan zijn. Aanvullende opdrachten zouden niet ingezet moeten worden om de output van activiteiten beter te kunnen controleren. Het inzichtelijker maken van de resultaten die vanuit de reguliere middelen worden behaald neemt de rationale weg voor onnodig veel aanvullende opdrachten en draagt bij aan eenduidigere monitoring van resultaten. Idealiter wordt enkel gewerkt met een reguliere meerjarenopdracht en alleen extra opdrachten om - wanneer nodig - flexibel te kunnen inspelen op ontwikkelingen.
- Er is sprake van een spanningsveld tussen **strategie/beleid en uitvoering**. Aan de ene kant geeft de gemeente aan dat TH&P haar jaarplannen gebruikt om strategisch te sturen, terwijl strategische afwegingen gemaakt horen te worden in samenspraak met het college en de gemeenteraad. Een tegenargument van TH&P is dat het tempo waarin strategie/beleid bepaald wordt niet aansluit bij het tempo dat TH&P graag aanhoudt. Aan de andere kant houdt de gemeente zich volgens zowel TH&P als de gemeente zelf soms te veel bezig met de uitvoering (bijvoorbeeld bij organisatie van evenementen of op het gebied van city branding).
- In een volwassen relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is sprake van beleidsinteractie en ook benutting van elkaars inzichten en expertise. In dit verband heeft de gemeente hogere verwachtingen van de manier waarop de Business Agency van TH&P met onderzoeken en analyses het beleid kan voeden (**'intelligence functie'**). Aan de andere kant vindt TH&P het belangrijk dat de kennis en expertise die zij deelt met de gemeente ook wordt benut voor beleid (en hier ook terugkoppeling op plaats heeft). Het is belangrijk hier duidelijke afspraken over te maken.
- Er is behoefte aan meer **eenduidig opdrachtgeverschap** vanuit de gemeente Den Haag, waarbij binnen de afdelingen van de gemeente meer onderling wordt afgestemd.
- TH&P bevindt zich soms in een lastige positie **tussen de gemeente Den Haag enerzijds en markt anderzijds**. TH&P is een uitvoeringsorganisatie van de gemeente, maar moet voor haar werkzaamheden veel schakelen met de Haagse partners. TH&P komt in een lastige positie wanneer partners een andere verwachting hebben van wat de gemeente moet ambiëren en vervolgens als taak aan TH&P meegeeft. Dit vereist continue afstemming.

4.1 Conclusies – Fusie en tevredenheid partners en medewerkers (4)

Hoofdconclusie fusie

In termen van doeltreffendheid en doelmatigheid heeft de fusie aantoonbare voordelen opgeleverd, waaronder een verheldering van de structuur, een verlaging van de kosten en administratieve lasten, en synergie-effecten. Ook is er meer één cultuur ontstaan binnen de organisatie. Wel zijn er nog kansen om de synergie verder te verhogen, voornamelijk aan de B2B-kant.

Deelconclusies fusie

- De fusie heeft het **opdrachtgeverschap** vereenvoudigd doordat er niet langer drie afzonderlijke jaarplannen, jaarverslagen en jaarrekeningen (incl. accountantsverklaringen) opgesteld hoeven te worden. Dit heeft ook de administratieve lasten verlaagd.
- De fusie heeft geleid tot meer gevoel van één cultuur, meer onderlinge samenwerking (ook doordat men in één pand is gehuisvest), professionaliseringsslagen en duidelijke **synergie-effecten**.
- De fusie heeft geleid tot **kostenbesparingen**, waaronder consolidatie van afdelingen, verlaging van licentiekosten voor het CRM-systeem en verlaging van accountantskosten.
- Op basis van de jaarverslagen ontstaat een verkeerde indruk van de **verhouding out-of-pocketkosten vs. personeelskosten**. In werkelijkheid wordt een aanzienlijk deel van de personeelskosten ingezet voor projecten.

Deelconclusies tevredenheid partners en medewerkers

- De **partnertevredenheid** op basis van de PTO's is goed (7,4 in 2024), maar biedt wel ruimte voor verbetering.
- In de interviews zijn partners enerzijds positief over de verbindende functie van TH&P en de wijze waarop zij invulling geeft aan de internationale positionering van de stad. Anderzijds geven zij aan dat zij meer betrokken willen worden bij de invulling van activiteiten van TH&P, behoefte hebben aan meer proactieve communicatie vanuit TH&P en dat beter zichtbaar gemaakt kan worden wat er met hun cofinanciering gebeurt.
- De algemene **medewerkerstevredenheid** werd in 2023 met gemiddeld een 7,9 beoordeeld. Positief beoordeeld worden de kernwaarden, cultuur, samenwerking en veilige werkomgeving. Structurele verbeterpunten zijn de doorgroeimogelijkheden en hoogte van het salaris. Kleinere aandachtspunten zijn de ervaren werkdruk, betrokkenheid van het MT en het behoud van personeel.
- Andere DMO's hebben ook te maken met uitdagingen voor wat betreft primaire arbeidsvoorwaarden en doorgroeimogelijkheden.
- Ondanks uitdagingen weet TH&P haar personeel goed aan haar te binden en lukt het goed om vacatures te vervullen.

4.1 Conclusies - Bestendigheid voor toekomstige uitdagingen (5)

Hoofdconclusie bestendigheid voor toekomstige uitdagingen

De ontwikkelingen die van invloed zijn op de bestendigheid van TH&P voor toekomstige uitdagingen zijn enerzijds **generieke ontwikkelingen** zoals de ontwikkeling van het vestigingsklimaat, de onzekere geopolitieke situatie en de spreiding van toeristisch bezoek. Anderzijds zijn vooral zorgen over **organisatievraagstukken** van invloed op de bestendigheid voor toekomstige uitdagingen. Deze houden onder andere verband met rol- en taakverdeling tussen TH&P en de gemeente en de (te) sterke focus op KPI's.

Deelconclusies bestendigheid voor toekomstige uitdagingen

- De belangrijkste **generieke ontwikkelingen** die van invloed zijn op de bestendigheid voor toekomstige uitdagingen zijn de ontwikkeling van het **vestigingsklimaat** (zoals schaarste van kantoorruimte, gebrek aan grootschalige congreslocaties en de ontwikkeling van de hotelcapaciteit, tekort aan talent, hoge energieprijzen, ontbreken van een internationale treinverbinding), de toenemende internationale **concurrentie tussen congresbestemmingen**.
- De **onzekere geopolitieke situatie** bemoeilijkt investeringsbeslissingen en maakt dat er minder wordt gereisd, maar maakt ook dat het thema strategische autonomie/weerbaarheid op de agenda staat en dat Den Haag defensie als belangrijke economische sector kan aanmerken.
- Daar waar het de marketingfunctie betreft is **spreiding van toeristisch bezoek** een belangrijke uitdaging.
- **Organisatievraagstukken** die van belang zijn voor bestendigheid voor toekomstige uitdagingen zijn onder andere:
 - Taak- en rolverdeling tussen TH&P en de gemeente;
 - Omgang met KPI's en impact (zie ook doelbereik);
 - Meer inzicht in de wijze waarop TH&P de reguliere middelen voor de meerjarenopdracht vanuit de gemeente inzet;
 - De beschikbare 'vrije middelen' voor out-of-pocket uitgaven ten behoeve van campagnes;
 - Verdere inzet van nieuwe technieken en campagnes om Den Haag vernieuwend in de markt te zetten;
 - Ruimte voor externe inhuur bij campagnes (ook om "frisheid" van campagnes te behouden);
 - Breedte van het takenpakket van TH&P.
- Voor wat betreft de **beloningsstructuur** concluderen we dat we op basis van de benchmark van Berenschot en de interviews geen uitspraak kunnen doen over het aanpassen van de beloningsstructuur. Wel doen we in dit kader een tweetal aanbevelingen.

4.2 Aanbevelingen (1)

Doelbereik

- **GDH+THP:** Stel samen een ToC op die inzicht geeft in de (relatie tussen) activiteiten, outputs, outcomes en impact, koppel hier de KPI's aan en verwerk hierin de hoofd- en subdoelen van TH&P. Hiermee kan beter inzicht worden geboden in resultaten die het directe gevolg zijn van activiteiten van TH&P (outputs) en resultaten die het indirecte gevolg zijn van activiteiten van TH&P (outcomes en impact). De ToC kan ook als communicatiemiddel dienen richting de buitenwereld. Zorg daarnaast in de monitoring van resultaten voor meer aandacht voor kwaliteit ten opzichte van kwantiteit, om te voorkomen dat het behalen van overeengekomen kwantitatieve KPI's andere activiteiten in de weg staan. Herzie tot slot binnen de nieuwe meerjarenopdracht (2027-2030) de gehele KPI-set en breng deze in lijn met de *from-volume-to-value* benadering. Trek in dit gehele traject samen op met de G4 en NBTC om inzichten met elkaar te delen. Zij ervaren dezelfde uitdagingen op dit gebied en kijken momenteel welke KPI's op basis van een nieuw opgestelde ToC kunnen worden gebruikt.
- **GDH+THP:** Houd de set aan activiteiten van TH&P nog eens integraal tegen het licht en ga na welke activiteiten primair bijdragen aan de hoofd- en subdoelen en welke hier eventueel niet of onvoldoende aan

bijdragen. Gebruik hierbij de ToC. Op die manier kan de opdracht van TH&P mogelijk wat meer worden toegespitst en wordt het eenvoudiger om verantwoording richting gemeente af te geven.

- **GDH:** Maak een keuze in wat je wil met congressen en bedrijven die niet binnen de gedefinieerde profielclusters passen.
- **GDH+TH&P:** Ga na in welke mate de marketinginspanningen van TH&P zich voldoende richten op het promoten van publieksevenementen met nationale uitstraling. Overweeg hier meer aandacht aan te geven.
- **TH&P:** Maak als TH&P nog inzichtelijker wat je doet op het gebied van cultuur en het bedienen van de eigen bewoners.

Tripartite samenwerking (TH&P-GDH-IQ)

- **GDH+TH&P+IQ:** Voer met elkaar het open gesprek over hoe de tripartite samenwerking loopt. Scherp waar nodig in samenspraak met de gemeente Den Haag de afspraken over wie waar in de keten van lead tot landing en doorontwikkeling verantwoordelijk voor is verder aan. Om verdere synergie te stimuleren zou het aanstellen van meer gedeelde collega's een optie kunnen zijn.

4.2 Aanbevelingen (2)

Opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie

- **GDH+TH&P:** Maak als TH&P inzichtelijker welke activiteiten vanuit de reguliere middelen voor de meerjarenopdracht worden gefinancierd en wat hiervan de resultaten zijn (TH&P). Zorg als gemeente tegelijkertijd dat langlopende aanvullende opdrachten zoveel mogelijk onderdeel uitmaken van de reguliere meerjarenopdracht (GDH). Werk idealiter alleen met een reguliere meerjarenopdracht en extra opdrachten om flexibel te kunnen inspelen op ontwikkelingen. Transparantie in gerealiseerde resultaten en duidelijkheid in opdrachtverlening gaan hand in hand.
- **GDH+TH&P:** Maak voor wat betreft de rol- en taakverdeling duidelijkere afspraken over de scheiding tussen strategie/beleid en uitvoering, waarbij de gemeente als opdrachtgever uiteindelijk het laatste woord heeft voor wat betreft de strategie/beleid. Daarbij liggen er wel kansen om de uitvoering zoveel mogelijk bij TH&P te beleggen. Ga na in hoeverre uitwisseling van collega's onderling hiervoor bevorderlijk zou zijn.
- **GDH+TH&P:** Maak betere afspraken over de uitwisseling en benutting van elkaars kennis, expertise en netwerken, in het bijzonder als het gaat om intelligence functie van de Business Agency.
- **GDH:** Stroomlijn het opdrachtgeverschap door te zorgen voor meer onderlinge afstemming tussen afdelingen binnen de gemeente (meer met één mond spreken).

Fusie

- **TH&P:** Ga na welke mogelijkheden er zijn om de synergie tussen de business units (voornamelijk CB en BA) verder te versterken.
- **TH&P:** Maak inzichtelijker wel deel van de personeelskosten gecategoriseerd kunnen worden als projectkosten.

Bestendigheid voor toekomstige uitdagingen – Generieke ontwikkelingen

- **GDH:** Stuur waar mogelijk op verbetering van het vestigingsklimaat van Den Haag (voldoende kantoorruimte, aandacht voor ecosysteemontwikkeling, beschikbaarheid van juiste type congresfaciliteiten en hotelcapaciteit, aansluiting op internationale treinverbindingen) die TH&P ook helpt bij het uitvoeren van haar activiteiten gericht op de zakelijke markt.

Bestendigheid voor toekomstige uitdagingen – Takenpakket van TH&P

- **GDH+TH&P:** Zorg voor duidelijkheid wat de verwachtingen van de gemeente zijn richting TH&P wat betreft spreiding van toeristische bezoekers en de mate waarin de dienstverlening van TH&P ook gericht moet zijn op de eigen bewoners van Den Haag.

4.2 Aanbevelingen (3)

Bestendigheid voor toekomstige uitdagingen – Takenpakket van TH&P (vervolg)

- **GDH:** Geef nadere aandacht aan defensie als economische sector.

*Bestendigheid voor toekomstige uitdagingen – Organisatievraagstukken**

- **GDH+TH&P:** Bied meer inzicht in hoe out-of-pocket uitgaven ten goede komen aan welke campagnes. Overweeg desnoods de invoering van een uren- en/of projectadministratie om inzicht in inzet van middelen vanuit de reguliere meerjarenopdracht te verbeteren.
- **GDH+TH&P:** Bepaal in hoeverre externe inhuur om een flexibele schil te creëren bij campagnes van TH&P mogelijk en wenselijk is.
- **TH&P:** Ga door met de inzet van AI (o.a. AI-agents) ten behoeve van destinatiemanagement.

Beloningsstructuur

- **GDH+TH&P:** Agendeer de beloningsstructuur in onderling overleg en zorg ervoor dat het verschil met het salarisgebouw van de gemeente niet toeneemt.
- **GDH+TH&P:** Voer in samenspraak eventueel een (nieuw) vergelijkend arbeidsvoorwaardenonderzoek uit en neem daarbij een representatieve groep van organisaties mee.

Bijlagen

Bijlage 1. Overzicht interviewrespondenten

Bijlage 1. Overzicht interviewrespondenten (1)

Organisatie / afdeling	Functie
The Hague & Partners	Directeur
The Hague & Partners	Manager Marketing en Customer Care
The Hague & Partners	Manager Convention Bureau
The Hague & Partners	Manager Business Agency
The Hague & Partners	Manager Development
The Hague & Partners	Manager Operations
Gemeente Den Haag – Economie	Directeur Ruimte en Economie
Gemeente Den Haag – Economie (Bedrijfsleven en Innovatie)	Teammanager Bedrijfsleven en Innovatie
Gemeente Den Haag – Economie (Bedrijfsleven en Innovatie)	Coördinator van Strategisch Accountmanagement en Acquisitie
Gemeente Den Haag – Economie (Stedelijke Economie)	Teammanager Stedelijke Economie
Gemeente Den Haag – Economie (Stedelijke Economie)	Programmamanager Team Bezoekerseconomie
Gemeente Den Haag – Economie (Stedelijke Economie)	Beleidsadviseur Congressen en Evenementen
Gemeente Den Haag – Citybranding	Programmamanager Citybranding
Gemeente Den Haag - Cultuur	Beleidsadviseur en Projectmanager Cultuur
Gemeente Den Haag - BSDI	Directeur Internationaal en Concernontwikkeling
Gemeente Den Haag - BSDI	Hoofd Vestigingsklimaat
Gemeente Den Haag - BSDI	Hoofd Internationale Relaties
InnovationQuarter	Hoofd Internationaliseren

Bijlage 1. Overzicht interviewrespondenten (2)

Organisatie / afdeling	Functie
Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA)	Commissaris
Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen (NBTC)	Directeur Strategie en Branding
Economic Board The Hague	Voorzitter
Partners in Toerisme (PIT)	Directeur Madurodam
Partners in Toerisme (PIT)	Cluster General Manager Leonardo Hotels
Partners in Toerisme (PIT)	Manager International Sales Mauritshuis
Stichting Marketing Kijkduin	Voorzitter
Stichting Buitengewoon Scheveningen	Directeur
Binnenstad Den Haag	Marketingcoördinator
World Forum	Directeur
The Hague Venues	Algemeen Directeur Fokker Terminal
The Hague Venues	Salesmanager Madurodam
Gemeente Rotterdam	Programmamanager Innovatie Ecosystemen, Accounthouder IQ en voormalig accounthouder Rotterdam Partners
Gemeente Rotterdam	Beleidsadviseur Innovatieve Economie en accounthouder Rotterdam Partners
Utrecht Marketing	Directeur Bestuurder
Rotterdam Partners	Algemeen Directeur
Amsterdam & Partners	Directeur

Bijlage 2. Operationalisatie onderzoeksvragen

			Onderzoeksmethoden				
Onderzoeksvraag	Evaluatiethema	Indicatoren	Document- studie	Analyse KPI's	Financiële analyse	DMO- vergelijking	(Groeps)- interviews
Doelbereik TH&P							
	1 Bereiken beleidsdoelen	Doelen meerjarenopdracht en jaarplannen TH&P en operationele doelen Econ. Uitvoeringsagenda KPI's jaarverslagen en voortgangsrapportage Econ. Uitvoeringsagenda					
Tripartite samenwerking							
	2 Tripartite samenwerking TH&P-IQ-gemeente Den Haag	Rol- en taakverdeling (wordt iedereen in zijn kracht gesteld?) Onderlinge synergie					
	2 Samenwerking TH&P en gemeente Den Haag (opdrachtgever-opdrachtnemer)	Afstemming jaarplannen en beleid (geeft GDH de juiste opdracht aan TH&P?) Periodiek overleg en kennisdeling					
Fusie							
	3 Tevredenheid stakeholders met fusie en resultaten TH&P	Partnertevredenheid					
	4 Doeltreffendheid en doelmatigheid fusie	Verheldering structuur, synergie-effecten, vereenvoudiging toezicht en opdrachtgeverschap (doeltreffendheid) Verlaging van de administratieve lasten en uitvoeringskosten (micro-doelmatigheid) Doe je de juiste dingen? (macrodoelmatigheid)					
	5 Aantrekkelijkheid als werkgever	Medewerkertevredenheid					
Bestendigheid voor toekomstige uitdagingen							
	6 Verbeterpunten en toekomstige uitdagingen beleidsvelden en organisatiestructuur TH&P	Flexibel kunnen inspelen op ontwikkelingen in de markt Regionale samenwerking Opdrachtverstrekking en meerjarenopdracht Indexatiesystematiek Synergie met activiteiten gemeente en IQ					
	7 Organisatiestructuur	Zie indicatoren punt 6					
	8 Beloningsstructuur	Beloningsstructuur					

dialogic