

DE GEVOLGEN VAN STEDELIJKE  
ONTWIKKELINGSSTRATEGIEËN EN  
BEDRIJFSHUISVESTINGSSTRATEGIEËN  
OP DEN HAAG

STEPHAN KOUWENBERG



Bron: illustratie op het voorblad is gebaseerd op:

[http://i906.photobucket.com/albums/ac269/BrianDH\\_84/IMG\\_2369r.jpg](http://i906.photobucket.com/albums/ac269/BrianDH_84/IMG_2369r.jpg)

# DE GEVOLGEN VAN STEDELIJKE ONTWIKKELINGSSTRATEGIEËN EN BEDRIJFSHUISVESTINGSSTRATEGIEËN OP DEN HAAG



Naam: ing. S.P.M. (Stephan) Kouwenberg  
Studentennummer: 4025733  
Adres: Rijswijkseplein 579, 2516 LT Den Haag  
Telefoonnummer: +31 6 18741737  
E-mailadres: stephan.kouwenberg@gmail.com

Instelling: Technische Universiteit Delft  
Faculteit: Bouwkunde  
Master: Real Estate & Housing  
Afstudeerlaboratorium: Corporate Real Estate Management  
Inleverdatum rapport P5: 17 april 2012  
Presentatiedatum P5: 20 april 2012

Hoofdmentor: ir. H.J.M. (Herman) Vande Putte  
H.J.M.VandePutte@tudelft.nl  
Tweede mentor: ir. W.J.A. (Willem) Hermans  
W.J.A.Hermans@tudelft.nl  
Gecommitteerde: ir. L.P.J. (Leo) van den Burg  
l.p.j.vandenburg@tudelft.nl



# VOORWOORD

Tijdens het lezen van deze afstudeerscriptie, zult u kennis opdoen van de ontwikkeling van de bedrijfshuisvesting in de gemeente Den Haag. De scriptie is het resultaat van het afstuderen aan de Technische Universiteit Delft, op de faculteit Bouwkunde voor de master Real Estate & Housing in de richting Corporate Real Estate Management.

De gemeente heeft niet altijd dezelfde doelen als die van de bedrijven. Er ontstaan synergiën en conflicten, die in dit rapport worden onderzocht aan de hand van AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden en Shell. Het diepgaande onderzoek leidt tot verwachtingen voor deze vier bedrijven binnen de gemeente Den Haag.

Ik heb zeer veel geleerd tijdens de afstudeerperiode. Ik wil mijn mentoren Herman Vande Putte en Willem Hermans bedanken. Hun begeleiding heeft ervoor gezorgd dat ik op de juiste koers bleef tijdens mijn afstudeertraject. Ook gaat mijn dank uit naar de meewerkende partijen, die ervoor hebben gezorgd dat ik de benodigde informatie tot mijn beschikking had.

Stephan Kouwenberg

Den Haag, april 2012

# INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	v	
SAMENVATTING	viii	
MANAGEMENT SUMMARY	xii	
1	INTRODUCTIE	2
1.1	Bedrijfshuisvesting in twee eeuwen Den Haag	2
1.2	Relevante bijdrage	3
1.3	Probleemstelling	4
1.4	Vraagstelling	4
1.5	Doelstelling	5
1.6	Beoogd eindproduct	5
1.7	Onderzoeksmethode	5
1.8	Onderzoeksontwerp	6
1.9	Lezershandleiding	7
2	PROFIEL VAN DEN HAAG	12
2.1	Onderlegger voor de structuur van Den Haag	12
2.2	Bebouwing van Den Haag	14
2.3	Erfpacht	20
2.4	Bereikbaarheidsprofielen	22
2.5	Opkomst van de industriële revolutie	24
2.6	Dieptepunten in de conjunctuur	26
2.7	Bevolkingsontwikkeling	29
3	STEDELIJKE ONTWIKKELINGSPANNEN VAN DEN HAAG	32
3.1	Stedenbouwkundige plannen van Den Haag	32
3.2	Huidige bedrijfshuisvestingsplannen van Den Haag	38
4	HUISVESTINGSPLANNEN VAN HAAGSE BEDRIJVEN	42
4.1	Groeiende bedrijfsgebouwen in de stedelijke omgeving	42
4.2	Aantrekkelijkheid van verhuurbare bedrijfsgebouwen	44
4.3	Beheer van de vastgoedportefeuille	44
5	STRATEGIE ONTMOET STRATEGIE	50
5.1	Samenvallende visies	50
5.2	Van plan naar realisatie	51

6	SPOREN VAN INTERNATIONALE BEDRIJVEN	58
6.1	Bedrijfskeuze	58
6.2	AEGON in Mariahoeve	58
6.3	KPN in de Binckhorst	64
6.4	Nationale-Nederlanden in het Beatrixkwartier	66
6.5	Shell in het Benoordenhout	74
7	HERVORMINGEN NA DE HUIDIGE CRISIS	88
7.1	Eind van de crisis	88
7.2	Stedelijke ontwikkelingen op termijn	88
7.3	Trouw aan de residentie	92
7.4	Efficiënt gebruik van gecentraliseerde huurpanden	93
8	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	98
8.1	Ontwikkeling van Haagse bedrijfshuisvesting	98
8.2	Ontwikkeling van AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden en Shell	100
8.3	Verwachte gevolgen van AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden en Shell	102
8.4	Verwachte gevolgen van huisvestingsstrategieën van grote bedrijven	109
8.5	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	112
8.6	Aanbevelingen naar de praktijk	114
9	REFLECTIE	118
9.1	Terugblik op de resultaten	118
9.2	Terugblik op de methode	118
9.3	Terugblik op het proces	119
	LITERATUUR	120
	BEGRIPPENLIJST	132
	AFKORTINGEN	133

# SAMENVATTING

In Den Haag huisvesten zich drie categorieën organisaties: de Rijksoverheid, de internationale instituten van recht en vrede, en de bedrijven. In tegenstelling tot de eerste twee categorieën, zijn bedrijven minder besproken in literatuur. Verder is de privaat-publieke relatie interessant, en maakt het onderwerp vergelijkbaar met andere steden.

Den Haag staat met Amsterdam en Rotterdam in de top drie op het gebied van bedrijfsvestigingen en de beroepsbevolking. Het onderbelichte Den Haag heeft op deze gebieden relatief veel bedrijven in de primaire en quataire sector, maar doet niet onder in de secundaire en tertiaire sector.

In het rapport wordt een periode van de afgelopen ruim twee eeuwen onderzocht. Ontwikkelingen uit deze eeuwen zijn deels terug te zien in de huidige stedelijke structuur. Stedenbouwkundige plannen van gemeenten en huisvestingsplannen van bedrijven hebben een cyclus van enkele decennia. De kennis van het verleden is nodig om de huidige situatie en bijkomende problematiek te begrijpen.

Bedrijven hebben steden nodig, en steden hebben bedrijven nodig. Bedrijfshuisvesting staat in een publieke omgeving, en heeft hier invloed op. De gemeente streeft naar een versterking van de economie en de verbetering van het ondernemingsklimaat. Toch stroken de huisvestingsstrategieën van bedrijven en de ontwikkelingsstrategieën van steden het ene maal wel en het andere maal niet. Den Haag is hier geen uitzondering op. Problemen in de stedelijke structuur ontstaan nadat bedrijven willen groeien met de huisvesting, en de situatie mogelijk wijzigt (Vande Putte, 2009b, pp. 35-36). De hoofdvraag die volgt uit deze probleemstelling, luidt:

**Hoe heeft de huisvesting van bedrijven in Den Haag zich ontwikkeld, en welke gevolgen voor Den Haag zijn te verwachten door de stedelijke ontwikkelingsstrategieën van de gemeente en de huisvestingsstrategieën van grote bedrijven in Den Haag?**

Vele Nederlandse steden hebben zich concentrisch en rond een nederzetting op een dam of aan een rivier gevormd. Den Haag is aan een duinrand opgericht door graven. Door de strandwallen die evenwijdig lopen aan de kustlijn, is de structuur van Den Haag rastervormig. Dit heeft geresulteerd in wegen die evenwijdig aan, of loodrecht op, de strandwallen liggen (J. Van Rijn, 2011). De bedrijfshuisvesting is ook aan deze structuur gerelateerd (Pols, Van Amsterdam, Harbers, Kronenberger, & Buitelaar, 2009, pp. 28-33).



Na de industriële revolutie, de Tweede Wereldoorlog en de crisis in de jaren '80 zijn grootschalige hervormingen waar te nemen bij de stedelijke ontwikkelingsstrategieën van Den Haag en de huisvestingsstrategieën van Haagse bedrijven. Vanaf de Woningwet in 1901 heeft Den Haag actief de stedelijke structuur gepland. Hierbij was ook de bedrijfshuisvesting opgenomen. Bedrijven groeiden en verhuisden in de 20<sup>e</sup> eeuw door nieuwe (technische) mogelijkheden en veranderingen in de wensen.

Van de conflicten zijn de resultaten over het algemeen niet direct zichtbaar in de stedelijke structuur. Synergiën resulteerden daarentegen veelal in realisaties en zijn daardoor direct zichtbaar in de stedelijke structuur. Kort na de industriële revolutie, de Tweede Wereldoorlog en de crisis in de jaren '80 is relatief veel bouwactiviteit in Den Haag geweest op het gebied van bedrijfshuisvesting.

Vooraf de grotere bedrijven hebben een uitgebreide en duidelijke huisvestingsstrategie, en zijn meestal in kantoorgebouwen gehuisvest. In Den Haag zijn de olie-/energiemaatschappijen, verzekeringsmaatschappijen, telecombedrijven en de autobranche sterk vertegenwoordigd (Verberne, 2011). Dit zorgde voor de keuze van de volgende bedrijven om dieper onderzoek te doen naar de bedrijfshuisvesting: AEGON, Nationale-Nederlanden, Koninklijke KPN NV (KPN genoemd), en Royal Dutch Shell (Shell genoemd).

Deze bedrijven hebben, op het gebied van hun huisvesting, synergiën en conflicten met de gemeente Den Haag gehad. De wensen van het bedrijf en de mogelijkheden die de gemeente bood, hebben tot een ontwikkeling geleid. Het zijn vier grote, internationaal opererende bedrijven, en daardoor niet representatief voor de gehele bedrijvigheid in Den Haag. Wel kan bevestigd worden de industriële revolutie, de crisis in de jaren '30, de Tweede Wereldoorlog en de crisis in de jaren '80 een belangrijke rol speelden voor ook deze bedrijven. De huidige crisis heeft noemenswaardige invloed op de ontwikkeling van de bedrijfshuisvesting van deze vier bedrijven.

Geconcludeerd kan worden dat de huidige crisis, net als de industriële revolutie, de crisis in de jaren '30, de Tweede Wereldoorlog en de crisis in de jaren '80, tot grote hervormingen zal leiden voor de stedelijke ontwikkelingsstrategieën van de gemeente en de huisvestingsstrategieën van de Haagse bedrijven. Vlak voor en tijdens de huidige crisis kunnen al hervormingen worden opgemerkt.

De stedelijke ontwikkelingsstrategieën van de gemeente Den Haag zorgen voor een meer bereikbare stad, en een groei van belang en aantrekkelijkheid van de Centrale Zone. Daartegenover zullen functies die extensief grond gebruiken plaats moeten maken voor functies die intensief grond gebruiken.

De huisvestingsstrategieën van bedrijven in Den Haag zorgen voor een minder groeiende druk op de infrastructuur. Door de focus op de Centrale Zone zullen de

gebieden hierbuiten sneller leeg komen te staan (met goed bereikbare locaties als uitzondering).

Voor vervolgonderzoek kan aanbevolen worden om dienstverlenende bedrijven in andere steden te onderzoeken. In Den Haag kunnen industriebedrijven en bedrijven in Scheveningen onderzocht worden. Deze bedrijven hebben andere doelen en daardoor andere gevolgen voor de stad.

Een nieuwe visie van de gemeente is samenwerken op provinciaal niveau, waarbij Den Haag deel zal uitmaken van de Zuidvleugel. Hoe de ontwikkeling van huisvestingsstrategieën van bedrijven in Den Haag hierdoor wordt beïnvloed, is een interessant onderwerp voor nieuw onderzoek. De invloed van Het Nieuwe Werken op de bedrijfshuisvesting in Den Haag kan bijdragen aan de ontwikkeling van deze nieuwe visie die vele bedrijven hebben. Ook vragen bedrijven kwalitatief hoogstaande (kantoor)gebouwen, en kan een onderzoek naar wat dit precies inhoud bijdragen aan een gewenste vastgoedvoorraad.

Uit dit onderzoek bleek de Centrale Zone een belangrijk middel te zijn van Den Haag voor de bedrijfshuisvesting. Nieuw onderzoek naar de wensen van de bedrijven, in combinatie met de vergelijking tussen de Centrale Zone en een concentrische stadsstructuur, kan de gunstig werkende aspecten aan het licht brengen.

Evaluatie van de sturingsmiddelen laat zien dat de sturingsmiddelen van bedrijven het vertrouwen hebben in de gemeente, de flexibiliteit, de beheersvorm, relocatie en centralisatie effectief zijn om de gevolgen op de stad te sturen. Op de manier dat bedrijven hiermee omgaan, kan dit een positief of negatief effect op de stad hebben.

Sturingsmiddelen kunnen op eigen initiatief ontstaan, zoals erfpacht, bereikbaarheidsprofielen, functiemenging/-scheiding, toplocaties en Centrale Zone van de gemeente Den Haag, en eigendomsvorm en flexibiliteit van bedrijven. Vertrouwen in de gemeente is een noodzakelijk aspect en een verhuizing van een bedrijf kan eigen initiatief zijn (centralisatie) of uit noodzaak door druk van de gemeente of overheid.

Wanneer strategieën mogelijk voor problemen kunnen zorgen, kan bepaald worden welke potenties de situatie heeft. Van de genoemde sturingsmiddelen leiden de meeste tot een verhuizing van het bedrijf, waarmee leegstaand vastgoed wordt achterlaten. Leegstaande kantoren maakt een gebied minder levendig en draagt niet bij aan de leefbaarheid van de stad. Onder bepaalde voorwaarden kan een leegstaand gebouw echter herbestemd worden, of kan het gebied een functiewijziging ondergaan.



# MANAGEMENT SUMMARY

## Introduction

In The Hague three categories of organisations are accommodated: the Government of the Netherlands, the international institutions for legal and peace, and the corporations. In contrary to the first two categories, corporations are less discussed in literature. Also the private-public relation is interesting, and will make the subject comparable with other cities.

Considering the corporate accommodations and labour force, The Hague is in the top three together with Amsterdam and Rotterdam. Neglected The Hague scores relatively high with the primary and quaternary sector on these aspects, but is not much inferior to the secondary and tertiary sector.

In this report rather more than previous two hundred years are partly noticeable in the current urban structure. Urban designs of municipalities and accommodation plans of corporations have cycles of several decades. The knowledge of the past is needed to understand the current situation and additional problems.

## Problem

Corporations need cities, and cities need corporations. Corporate accommodations are located in public environments, and have influence on this. The municipality pursues a reinforcement of the economy and the improvement of the investment climate. However, the accommodation strategies of corporations and urban development strategies of cities do have matches and mismatches. The Hague is no exception to this. Problems in the urban structure happen when corporations expand with their accommodations, and the situation changes (Vande Putte, 2009b, pp. 35-36).

## Research question

The main research question that is based on this problem statement, is the following:

**How has the accommodation of corporations been developed in The Hague, and what consequences by the urban development strategies and the accommodation strategies of corporations could be expected for The Hague?**

## Objective

The objective of this report is giving insight of the development of the neglected corporate accommodations in The Hague in general. By researching the development of the accommodation of four corporations, specific synergies and conflicts can be stated. The current strategies of both public and private parties will be brought

together, and give a fresh views on possible expectations. The intended end product will be an informing and advising report.

**Methodology**

This intended end product will be accomplished by a case study concerning the accommodation of corporations in the municipality of The Hague, a literature study for theoretic background information, an observations of the city has been done, and interviews with interested parties. In the conceptual model (Figure a) is shown how the city and corporations decide to realise their strategies. During the design process of the realised strategy, strategies of both parties show non-realised strategies, emergent strategies, but finally negotiate about both deliberated strategies.

Whether the negotiations result in realisation depends on a match or mismatch. When there is a match, a corporation could expand on the current location, or relocate within the city to a location where expanding is possible. When there is a mismatch, both parties cannot agree, and the corporation is forced to relocate outside the city, or even discontinue. In The Hague there are also cases known, where no final decisions are made yet. This total process repeated itself until the present.

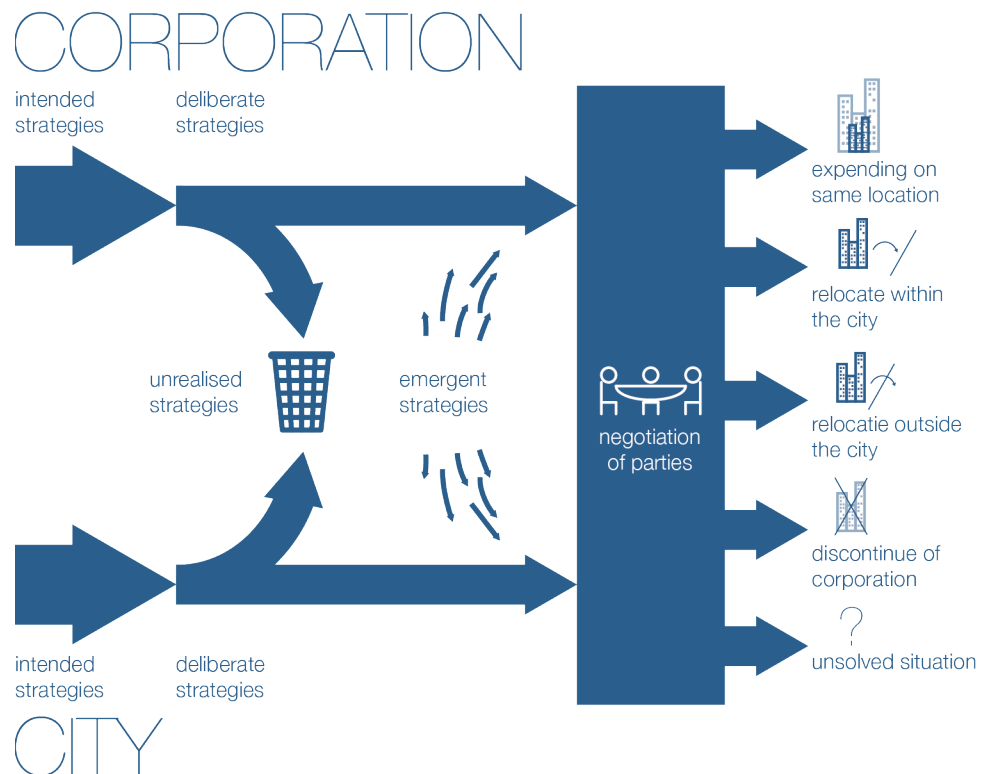


Figure a Conceptual model (Source: own illustration, 2012; partly based on Mintzberg (2005, p. 12))

**Results**

City profile of The Hague

Many Dutch cities have developed concentric, surrounding a dam or a river. The Hague, however, has been developed on an edge of dunes by counts. Because of the shorelines parallel to the coastline, the structure of The Hague is a grid. This resulted in roads, which are parallel or perpendicular to these shorelines (J. Van Rijn, 2011). The orthogonal shaped canals surrounding the Medieval centre fit in this structure (Freijser & Geschiedkundige Vereniging 'Die Haghe', 1991, p. 12).

In the 19<sup>th</sup> and 20<sup>th</sup> century The Hague has grown. The city border has expanded and the city became denser. The buildings have expanded first between the city centre and Scheveningen, where after the buildings have expanded towards the border. It is made possible, because the Fortification Law became inactive. The law prevented development outside the canals (De Vries, 2011).

The demand for qualitative corporate accommodation and environment is increasing. However, the specific demands differ per sector and the scale of the corporation is of importance considering the location. (Inter)national corporations mostly prefer locations near national trunk roads (Van der Heijde, 2000). The Hague has multiple top locations that fit international, provincial and regional scale preferences.

Most Dutch cities have located the economic, retail, cultural, catering industry, knowledge and tourist cores in the historic centre. The Hague has these cores in a so-called Central Zone. This zone includes the centre, the international zone and the coast area (Scheveningen) (Kool, 2010, p. 13). All three of them are the pillars for the economy of The Hague (Kool, 2011, p. 9).

#### *Urban development strategies of The Hague*

The city council of The Hague does not have had participated equally to the urban developments. Before 1850 the city developed 'organic', instead of by a city council (Stallenberg, Van der Male, Wisse, & Bosma, 2004, pp. 272, 280). Once the Housing Act became active in 1901, municipalities were obligated to globally define the roads, waters and buildings in new development plans (Ibelings, 1999, p. 7). The following city plans were made considering The Hague:

- The 'Plan to expanding The Hague' by Hendrik Berlage in 1908 was the first city plan (Schmitt, Jansen, & De Ontwerpers, 2006). The objective was to meet the new demands for hygiene and infrastructure.
- The 'City plan Great The Hague' by Willem Dudok in 1949 was the second city plan (Schmitt, et al., 2006). In this plan the industrial locations were defined.
- The 'Area plan The Hague Agglomeration' by the Provinciale Planologische Dienst (PPD) in Zuid-Holland in 1965 was designed because The Hague had shortage of space and the population rate dropped. The population and employment migrated to the surrounding municipalities (Schmitt, et al., 2006).

- The 'Area plan South-Holland West' by the PPD in 1978 was designed to integrate living and working in the The Hague region. The amount of commuters and density of the infrastructure should drop with this strategy (Schmitt, et al., 2006).
- The 'Intercommunal Structure plan The Hague area' in 1994 was a strategy to share the economic, social and ecological basis of The Hague and the physically nearby municipalities (Schmitt, et al., 2006).
- The 'Structure vision The Hague 2020' in 2005 had the objective to create an international oriented residential city. The plan is based on the basic idea of Berlage's plan from 1908 (Schmitt, et al., 2006).

The municipality of The Hague is more interested in dwellings and offices than industrial buildings. This fact has financial reasons, and these count heavier since the credit crunch. The city wants to critically judge the urban plans and if necessary cancel or adjust them. The Hague plans to increase the quality of existing industrial sites and office locations to increase the sustainability of these areas (De Vries, 2011).

#### *Accommodation strategies of corporations in The Hague*

The first half of the 19<sup>th</sup> century The Hague was a governmental city. Between 1850 and 1890 The Hague developed towards an industrial centre and centre for trading, banks and service companies (Stokvis, 1987, p. 91). From 1870 the factories, retail and offices increased in size and amount.

After 1890 the retails and trading offices were the main industry in The Hague (Stokvis, 1987, p. 91). In 1900, however, the amount of government offices started to increase and The Hague became a governmental city again (Stokvis, 1987, p. 116).

After the Second World War the city centre became less interesting for offices due high land prices, traffic and parking problems, long travel distances and unfriendly policy. Modern communication and infrastructural technologies made it possible for corporations to move to the periphery of the city. This strategy occurred until the 1980s (De Gunst & De Jong, 1989, p. 65).

In the 1980s technical innovations made it possible for corporations to have their organisation grown. By fusions and take-overs large international organisations appeared (De Gunst & De Jong, 1989, pp. 20-21).

Up to the 1960s the corporations needed to realise their own accommodation, and therefore it became their own property. Once the focus came on the growth of the corporations, the demand for workspace to lease increased. The corporations wanted to use their scarce sources for their primary core business (Krumm, 1999, p. 38). Additionally the demand for professional real estate management increases, because the corporations started to grow and decentralise (Krumm, 1999, p. 39).

The economical crisis in the 1980s meant the end of scale increasing of office buildings. The technological innovations made corporations less dependent on location. The less working capital the corporation had, the less risks it took (De Gunst & De Jong, 1989, p. 23).

Until the 20<sup>th</sup> century the main corporate strategy was to survive and increase the market share. The corporations operated on a small scale, which made it possible to accommodate the staff and departments in a central headquarter (Krumm, 1999, p. 117). The size made a real estate strategy not actually needed (Krumm, 1999, p. 15). After the Second World War the demand for larger corporate buildings increased. This also meant an increase of the size of the corporate real estate departments (Krumm, 1999, p. 38).

In the 1980s corporations started to decentralise. Headquarters were mainly for strategic management. This meant a decrease in size and importance for the real estate department in the headquarter (Krumm, 1999, p. 118).

In these times the New World of Work is an important development. This new way of working uses new technologies and ICT for more efficient communication, more effective collaborations and to obtain information smarter (Productivity Partners, 2009, p. 4).

### *Strategy meets strategy*

When the strategies of these two parties came together and could result in synergies or conflicts. After the industrial revolution, the crisis of the 1930s, the Second World War and the crisis of the 1980s large reforms can be noticed, and most realisations happened after these periods.

- At the beginning of the 20<sup>th</sup> century the industrial sites were introduced in The Hague. It started with the Uitenhagestraat, the Laakhavengebied, the Binckhorst and Scheveningen-Haven.
- In the 1930s the service sector grew, concerning buildings for trading, banks and insurance companies (Provinciale Planologische Dienst in Zuid-Holland, 1965, pp. 23-24).
- After the Second World War the amount of office buildings in The Hague increased a lot. Most of the realisations occurred between the city centre and Scheveningen-Haven. Even dwellings were transformed to offices (Gemeente Den Haag, 2008c, p. 9; 2008e, p. 12; Valentijn, 2002, pp. 311-312; Van Boven, Freijser, & Vaillant, 1998, p. 182).
- After the crisis of the 1980s the realisation of the master plan for The Hague New Centre started. The area is meant for mainly office buildings and is favourable located near the Utrechtsebaan and the The Hague Central Station (Gemeente Den Haag, 2011f).



*Accommodations of AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden and Shell*

AEGON is a fusion of AGO and ENNIA (1983) (AEGON, 2011b), and was accommodated at:

- Churchillplein 1 (1961-1996) (T. Van Rijn & Swaap, 2012);
  - Expanded in 1984 (T. Van Rijn & Swaap, 2012);
- AEGONplein (1996-current) (T. Van Rijn & Swaap, 2012);
  - Area transformation in 2002 (AEGON, 2002);
  - Revitalisation in 2004 (Gulden Feniks, 2011);
  - Purchased the property in 2009 (T. Van Rijn & Swaap, 2012).

KPN is privatised in 1989. The corporation split in 1998 into the daughter companies PTT Post and PTT Telecom, where PTT Telecom became Royal KPN NV, shortly named KPN (KPN, 2011b). KPN is accommodated at:

- Maanplein 174 (2000-current) (Dam & Partners Architects, 2001, p. 152);
  - Leased a decreased amount of office space (Vastgoedmarkt, 2009).

In 1963 De Nederlanden van 1845 (founded in 1888) and the Nationale Levensverzekerings-Bank (founded in 1863) fused into Nationale-Nederlanden. (Barendregt & Langenhuyzen, 1995, p. 54; Nationale-Nederlanden, 2010). The corporation was accommodated at:

- Kerkplein 1 (1896-1927) (Van Boven, et al., 1998, p. 168);
- Groenhovenstraat 2 (1927-1995) (Berlage, 1988, p. 230; Van Boven, et al., 1998, p. 173);
  - Renovated and expanded in 1954 (Van Kooten, 2011);
  - Centralised to this headquarter in 1962 (Barendregt & Langenhuyzen, 1995, pp. 313-314);
- Lange Voorhout 3 (1960-1995) (NAi, 2012; Teeuwisse, 2012);
- Prinses Beatrixlaan 15 ('Zilveren Toren') (1969-1995) (Beatrixkwartier, 2009; Teeuwisse, 2012);
- Decentralised in the 1980s;
- Johan de Wittlaan 3-7 (1988-1995) (Dutch Office Fund, 2012; Teeuwisse, 2012);
- Prinses Beatrixlaan 35 ('De Haagse Poort') (1994-current) (Kraaijvanger & Urbis, 2011);
- Sale-and-leaseback De Haagse Poort in 2005 (Teeuwisse, 2012).

The Bataafse Petroleum Maatschappij (BPM) was the Dutch department of the Royal/Shell Group. In 2005 it became a single organisation: Royal Dutch Shell plc. (shortly named Shell). It operates under British legislation, but has the headquarter located in The Hague (Shell, 2011a). The (most important) offices of Shell are:

- 106 office buildings in The Hague in 1986 (Van Rooy, 1986, pp. 107-109);
- Celebesstraat 92 (1890-1917) (Van Rooy, 1986, p. 8);
- Carel van Bylandtlaan 30 (1917-current) (De Haan, 2012; NAI, 2011a);
  - Expanded in 1928 (NAI, 2011a);
- Carel van Bylandtlaan 16 (1923-1946) for the daughter company, NV Maatschappij Acetylena, of the BPM (Van Rooy, 1986, pp. 42, 44);
- Wassenaarseweg 80 (1946-1987) (Van Boven, et al., 1998, p. 179);
  - Expanded in 1970 (Van Boven, et al., 1998, p. 179);
- Carel van Bylandtlaan 23 (1954-current) (Van Boven, et al., 1998, p. 180);
  - Expanded in 2008 (Kleuters bouwtechnologie, 2011);
- Oostduinlaan 75 (1962-1997) (Boekraad, 1988, p. 25; De Haan, 2012);
- Oostduinlaan 2 (1985-1995) (De Haan, 2012);
- Carel van Bylandtlaan 16 (nieuw) (1986-current) (De Haan, 2012);
- Oostduinlaan 2 was owned in 1996, but leased out;
- Oostduinlaan 2 was between 2005-2010 the only leased building of Shell (De Haan, 2012);
- Carel van Bylandtlaan 5 (2005-current) (De Haan, 2012).

#### *Reforms after the current crisis*

Neither a quick restore, nor a new strong recession is expected in AEGON's long-term scenarios. However, on-going uncertainties and a long period of low economic growth is expected (Vijverberg, Van Aart, Van der Mark, Van den Heuvel, & Ong, 2011, p. 33).

The municipality of The Hague has made some expectations about the developments in the city:

- The population, the employed population and employment are expected to develop about the same. They are expected to increase until 2020, and then increase less, stabilise or even shrink (Hilbers et al., 2011, p. 117).
- Expected is that the employment is about to relocate. Employment from the coast area, international zone and city centre is expected to relocate to the Vliet-zone. Employment of the coast area is expected to relocate partly to the Binckhorst too. Employment from outside The Hague is expected to create new jobs in the Beatrixkwartier and the international zone (Kool, 2010, p. 14).
- The mobility in The Hague is expected to increase until 2040. In the last ten years of these expectations, however, is also chance of stabilisation or shrinkage. Partly the cause of the increased mobility, is the increase of the car traffic until 2040 (Hilbers, et al., 2011, pp. 123, 124, 126).

- The accessibility of The Hague is expected to increase until 2020. After that it is expected to drop to the level of the present, until 2030. And from 2030 to 2040 the accessibility is expected to stabilise (Hilbers, et al., 2011, p. 131).

The urban development strategies the city has, within a radius of one kilometre of AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden and Shell, are the following:

- Outside the city border and improvement of the RandstadRail-track, new RandstadRail-track and improvement of road infrastructure is planned near the AEGONplein (Gemeente Den Haag, 2010d, pp. 198, 202, 206).
- The planned improvements and renewals in the Binckhorst are cancelled due the crisis. The city decided to prioritise the city centre, the international zone and the coast area. The nearby area of KPN will therefore not be improved or renewed (Vastgoedmarkt, 2011, p. 15).
- Near De Haagse Poort of Nationale-Nederlanden relatively many developments are planned. The Hague wants to improve the parking capacity and environment, redevelop train station areas, other area developments, and improve and expand RandstadRail-tracks (Gemeente Den Haag, 2010d, pp. 198, 202, 206).
- Near the headquarter of Shell the RandstadRail-track on the Raamweg will be improved and area developments are planned (Gemeente Den Haag, 2010d, pp. 198, 202, 206).

The expectations of the accommodation strategies of AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden and Shell are the following:

- AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden and Shell are expected to stay in The Hague.
- AEGON, KPN and Nationale-Nederlanden are capital-intensive corporations. Therefore the core business will be leading for the business strategy. The result of this, especially in times of crisis, is generally that the corporate accommodations will be leased. The accommodation of AEGON in Mariahoeve is an exception to this.
- The New World of Work is expected not to be finished yet with developing. This means the office space will be used more efficiently.
- Nationale-nederlanden and Shell both centralise shortly before the credit crush (respectively 1995 and 2005). AEGON is centralising at the moment, by relocating the employment from Nieuwegein to the headquarter in Mariahoeve. Centralisation is already party of the accommodation strategy and is not expected to change in a short period.

These expectations confirm the statement in the National office market research, where is stated that the Dutch office market will structurally break with the past under the influence of the crisis and the New World of Work (Twynstra Gudde, 2010, p. 24).

## **Conclusions**

### *Development of corporate accommodations in The Hague*

After the industrial revolution, the Second World War and the crisis of the 1980s large reforms occurred at the municipality of The Hague and the corporations. Right before and during the current crisis large reforms occurred too. These came forth from known tools from previous decades, but also from new tools. The tools of the municipality are long lease, accessibility profiles, mixed and separated functions, and top locations and Central Zone. The tools of the corporations are trust, flexibility, building management, and relocation and centralisation.

### *AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden and Shell*

AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden and Shell are all accommodated on long leased grounds. For corporations the presence of long lease is not influencing the choice for the accommodation location of corporations.

The locations of AEGON and Nationale-Nederlanden are well accessible by public transport and by car. KPN is well accessible by car, but less by public transport. Shell is located well accessible by car, however the location is not categorised in a specific accessibility profile.

AEGON is located on an office location within a residential area. KPN, Nationale-Nederlanden and Shell are located in work areas. However, other functions can be found near the locations of Nationale-Nederlanden and Shell.

KPN, Nationale-Nederlanden and Shell are accommodated in the Central Zone since their founding. All three are located on a Randstedelijke top location. From the founding till the 1980s AEGON was also accommodated in the Central Zone, after that AEGON moved to Mariahoeve, out of the Central Zone.

AEGON does have trust in the municipality of The Hague, while it is allowed to create and realise their own plans for the area when they share them with The Hague and finance it themselves. KPN lacks the trust in the municipality since the corporation has been tempted to accommodate in the Binckhorst where after it would be provided with urban developing. The municipality failed to do so for a second time, and lost their credibility.

AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden and Shell are accommodated in large building in The Hague. The building complexes of AEGON and KPN are designed flexible. On the other hand, the linked buildings of Shell are completely not flexible. The buildings of Shell are, however, eye-catching and characteristic in appearance, just like De Haagse Poort of Nationale-Nederlanden.

The building management of the last accommodations of AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden and Shell developed differently. Shell's vision was and is to own the real estate since the founding. KPN and both insurance companies are capital-intensive

corporations, and therefore prefer leased real estate. Nationale-Nederlanden leases since 2005 by performing sale-and-leaseback. AEGON made a profitable deal by buying the building complex in 2009.

AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden and Shell confirm the demand to centralise the headquarters in the current visions. The four corporations have left real estate by moving, where KPN, Nationale-Nederlanden and Shell operated in buildings that show vacancy at the moment.

#### *Expected consequences by accommodation strategies of large corporations*

##### Long lease

International corporations could be scared off by the thought of the temporary period of long lease. This is not the case with the system of The Hague, and could be clarified to these corporations (De Wolff, Ploeger, & De Jong, 2006, pp. 73-74). The municipality will not experience negative consequences from the (international, large) corporations currently located in The Hague. However, to maintain the demanded international characterisation of the municipality of The Hague, attracting new international, large corporations could be disadvantaged by the scaring long lease. The consequence could be missing valuable corporations that could have been accommodated in The Hague.

##### Accessibility profiles

The accessibility in The Hague is expected to increase to 2020 (Hilbers, et al., 2011, p. 131), which is to explain by the planned urban developments. Accessible locations are expected to attract large corporations, and strengthen the economy of The Hague. After 2020 the accessibility of The Hague is expected to decrease according to Hilbers et al. (2011, p. 131), with negative consequences for The Hague since corporations will prefer other locations and are expected to move or not even consider The Hague to accommodate in.

##### Mixed and separated functions

For financial reasons the municipality of The Hague is interested in functions with intensive land use. Functions with extensive land use are planned being moved to the edge of the city and decreased by amount. Including this vision for land use, functions are becoming more separated, but could be monitored to prevent total separation of functions. Office locations in the city centre are planned being partly mixed with other functions, to keep the area lively after office hours.

The corporate accommodations are expected being rearranged by functions in the city. The expectations are corporations that do not sympathise the visions of the municipality, with the consequence of them moving out of the city or lose them when forced to discontinue.

### Top locations and Central Zone

Two third of the employment is located in the Central Zone (Kool, 2010, p. 13). For financial reasons the municipality limited the urban development to the Central Zone, which support the expectations of increasing the employment in this zone. Another expectation is an increasing attractiveness and importance for corporate accommodations, and therefore also for the economy of The Hague.

### Trust

Corporations prefer a reliable municipality when it comes to urban development. For financial reasons the municipality showed the priorities for urban development lay with the new centre (DHNC). Especially in the current crisis corporations could mostly trust the municipality when they decide to accommodate in DHNC. When they decide to accommodate elsewhere, the expected reliability could be missing more likely.

Since the priorities are known, corporations can anticipate on this. The consequences for the municipality are moving corporations within of outside The Hague. Since the left locations should not expect to receive urban development, vacancy is expected to appear.

### Flexibility

The New World of Work causes more flexible floor plans at corporate buildings. The large corporations use the office space more efficient, which allows corporations to perform more work with the same amount of office space. Previous depths in the economy make the expectations of new or expanded buildings. However, the increased efficiency compensated the growth of corporations, and could mean a delay of building activities after the current crisis. The consequence is a less increasing dense of the infrastructure.

### Building management

Capital-intensive corporations prefer leased real estate. In turbulent times having capital is wanted, and capital releasing from sale-and-leaseback is an attractive way of doing this (Scheers, 2009). Based on this information the expectation for corporations is accommodating in leased real estate. Real estate in line with the prevailing market could mean fewer identities of corporations in the city. Also the municipality has less insurance for the corporations to stay.

### Relocation and centralisation

The New World of Work creates space in the accommodations of large corporations. This freed space could be filled by centralisation. History learns large corporations prefer operating centralised. The employment is expected to relocate within the

Central Zone. Also employment from outside of The Hague is expected being created in the Central Zone. Especially the international zone and the Beatrixkwartier could expect new employment from outside of The Hague (Kool, 2010, p. 14). These relocations in combination with the urban development strategies of The Hague demand harmony between the urban development and the new demand for corporate accommodation. Well-done harmony could mean upgrading the Central Zone; the contrary will happen when done wrong, since it could cause vacancy by mismatching supply.

*The consequences of urban development strategies and corporate accommodation strategies for The Hague*

The urban development strategies of the municipality of The Hague mean a more accessible city, and an increase of importance and attractiveness of the Central Zone. However, functions with extensive land use are expected being replaced by functions with intensive land use.

The accommodation strategies of corporations in The Hague mean less increasing density on the infrastructure. Because of the focus on the Central Zone, areas outside will show vacancy faster (with well accessible locations excepted).

*Recommendations for further research*

Service industries in other cities

Researching large service industries in other cities could be an addition to this research. AEGON has an accommodation in Nieuwegein, and moves gradually to The Hague. AEGON also has a headquarter located in Leeuwarden, where the corporation centralises the accommodations in the north of the Netherlands. Nationale-Nederlanden is other than in De Haagse Poort, also accommodated in De Delftse Poort in Rotterdam. The motivation and consequences could be worth researching.

Industrial buildings and Scheveningen

The industrial corporations most often do not have a clear vision for their accommodation. However, structural choices could be researched with the connected consequences.

The corporations in Scheveningen do have other consequences for The Hague than large service industries. The industrial buildings in Scheveningen are mostly focused on the primary sector. Therefore these corporations have different goals and different consequences for The Hague.

The Hague as part of the Zuidvleugel

In the metropolis Rotterdam-Den Haag large concentrations of corporate service industries could be found (Bestuurlijk Platform Zuidvleugel, 2011, p. 7). Interesting could be researching the advantages and disadvantages with the regional collaboration for corporations in The Hague, and how these would influence the development of accommodation strategies.

#### The New World of Work

The New World of Work has large influence on the corporate accommodations of the present and the future. Reforming of corporate accommodation strategies lead to important consequences for the municipality too. Researching what developments of the corporate accommodations (in The Hague) occurred, and what consequences these have for the municipality would be an interesting subject for further studies.

#### Qualitative buildings

Corporations demand qualitative buildings, and the supply not fitting this description could cause vacancy. This subject could lead to researching the demands of corporations for their accommodations, and what the consequences are of vacancy of non-qualitative real estate for the urban liveability.

#### Central Zone versus concentric structure

By comparing the Central Zone of The Hague with the concentric structure of for instance Amsterdam or Rotterdam, could result in the differences concerning the corporate accommodation, and why a corporation would prefer one of them.

#### *Recommendations to the industry*

##### Evaluation of tools

The tools of the municipality those are effective to steer corporate accommodations, are the use of accessibility profiles, top locations and the Central Zone. Long lease and mixed and separated functions are less effective tools to steer corporate accommodations. The consequences on the city cannot be steered with these tools.

The effective tools of the corporations to steer the consequences in the city are trust in the municipality, the flexibility, the building management, relocation and centralisation. The way of corporations use these tools creates positive or negative effects on the city.

##### Own initiative or necessity

The tools long lease, mixed and separated functions, top locations and Central Zone, are own initiative of the municipality. Accessibility profiles are a necessity to keep the city usable. The tools are partly created to plan corporate accommodations in the

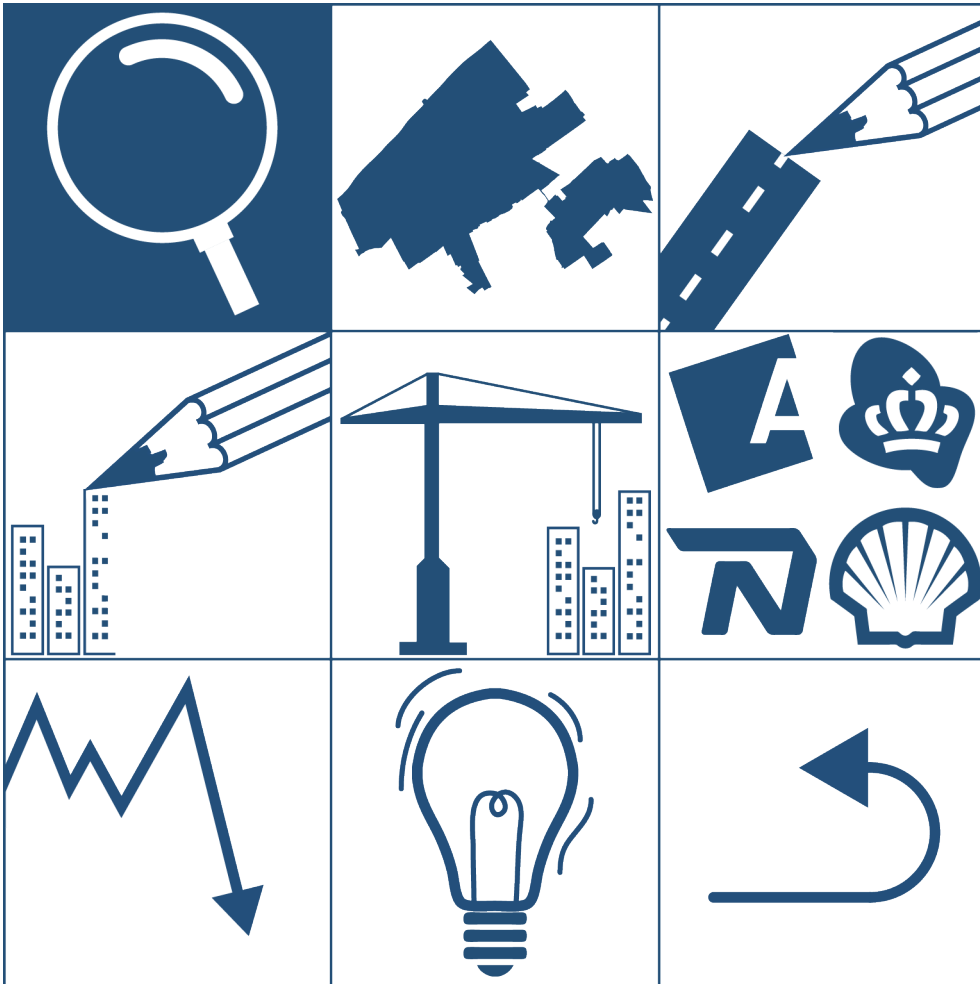


city. After the second city plan (of Dudok) the tools were used on a provincial level, and not just municipal level.

The trust in the municipality is a necessity for corporations to operate in that municipality. Choosing for owned or leased accommodations and whether the building is flexible or not is mostly own initiative of the large corporations. Creating real estate in line with the prevailing market is a necessity for the lessor to avoid risks. When large corporations move, the motivation could be their own initiative by centralisation for instance. On the other hand, moving could be a necessity created by force of the municipality of governments.

#### Problem or potential

When strategies likely cause problem, research could show the potentials of the situation. The tools mostly lead to a moving corporation, meaning vacant real estate. Vacant offices decrease the liveliness of the area and do not contribute to the liveability of the area either. However, under the right circumstances the vacant building could be reused or the area could change function.



# 1

# INTRODUCTIE

# 1 INTRODUCTIE

*Wat? Waarom? Hoe? Voordat iets onderzocht kan worden, moet duidelijk zijn, wat er precies onderzocht wordt, waarom dit van belang is, en hoe dat aangepakt zal worden. Dit hoofdstuk zal deze vragen voor dit onderzoek beantwoorden.*

## 1.1 Bedrijfshuisvesting in twee eeuwen Den Haag

In Den Haag huisvesten zich drie categorieën organisaties: de Rijksoverheid, de internationale instituten van recht en vrede, en de bedrijven. Over de eerste twee categorieën organisaties is al veel geschreven. De gegevens van de vastgoedportefeuille van de overheid staan grotendeels op de website van de Rijksgebouwendienst.

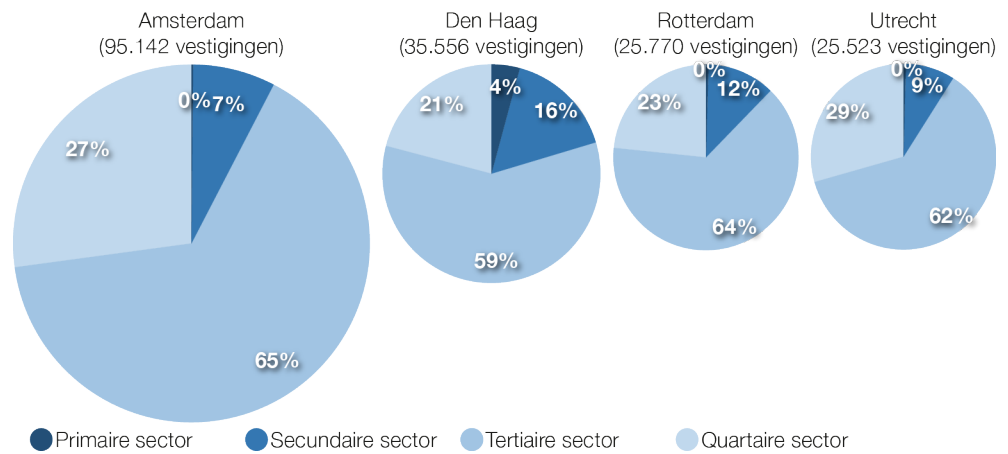
Bedrijfshuisvesting heeft met de gemeente een privaat-publieke relatie, die bij de andere categorieën organisaties ontbreekt. Dit heeft mijn persoonlijke interesse. De bedrijfshuisvesting in Den Haag blijkt een onderbelicht onderwerp na een zoektocht in bibliotheken en op internet. Desalniettemin is het niet minder vertegenwoordigd dan in andere steden.

Wanneer de hoeveelheid bedrijfsvestigingen in Den Haag wordt vergeleken met de drie andere grote Nederlandse steden (Amsterdam, Rotterdam en Utrecht), blijkt dat in 2010 alleen in Amsterdam meer vestigingen bestonden (zie Figuur 1.1). Het aantal werkende personen in Den Haag had een derde plaats in Nederland in 2010 (Figuur 1.2). De vier sectoren (zie Tabel 1.1) binnen de vier grootste steden hebben een vergelijkbare verdeling. Wel is in Figuur 1.2 te zien dat een relatief groot deel van de Haagse beroepsbevolking in de primaire sector werkzaam is. Dit komt door de Scheveningse visserijen die in deze sector vallen. Ook is op te merken dat de quartaire sector in Den Haag een grotere rol speelt dan in de twee andere steden.

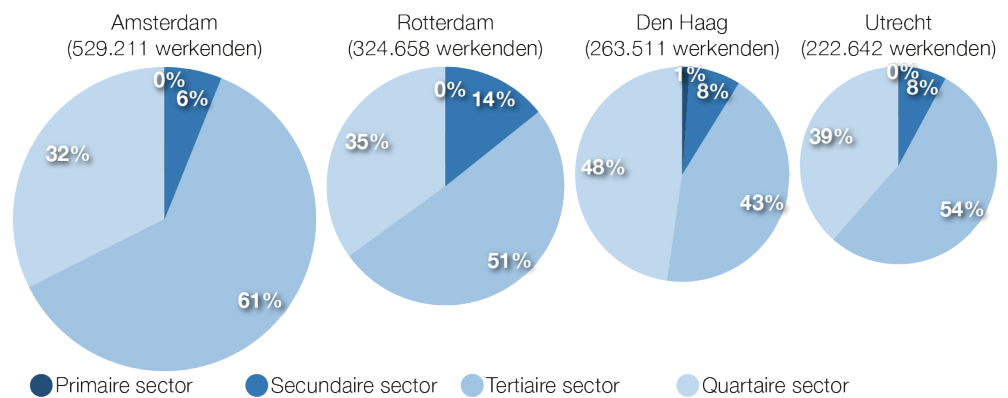
In dit onderzoek zullen de 19<sup>e</sup> en 20<sup>e</sup> eeuw centraal staan om de ontwikkeling van bedrijfshuisvesting in Den Haag te beschrijven. Ontwikkelingen uit deze eeuwen zijn deels terug te zien in de huidige stedelijke structuur. Stedenbouwkundige plannen van gemeenten en huisvestingsplannen van bedrijven hebben een cyclus van enkele decennia.

*Tabel 1.1 Economische sectoren*

<b>Primaire sector</b>	(of agrarische sector) levert grondstoffen en voedsel
<b>Secundaire sector</b>	(of industriële sector) verwerkt grondstoffen van primaire sector
<b>Tertiaire sector</b>	(of commerciële dienstensector) verkoop van goederen of dienstverlening
<b>Quartaire sector</b>	(of niet-commerciële dienstensector) gesubsidieerde en/of collectief gefinancierde dienstverlening



Figuur 1.1 Bedrijfsvestigingen Amsterdam, Den Haag en Rotterdam in 2010 (Bron: gebaseerd op Gemeente Amsterdam, 2011, p. 450)



Figuur 1.2 Werkende bevolking Den Haag, Amsterdam en Rotterdam in 2010 (Bron: gebaseerd op Gemeente Amsterdam, 2011, p. 450)

## 1.2 Relevante bijdrage

Bedrijfshuisvesting staat in een publieke omgeving, en heeft hier invloed op. De maatschappelijke relevantie van het rapport is terug te vinden in de samenwerking tussen deze private en publieke partijen te analyseren. Op Hét Vastgoedsymposium in 2011 werd door Pieter Affourtit (2011), algemeen directeur van WPM Groep, benadrukt dat de maatschappelijke relevantie van bedrijven in de stad nog niet genoeg uitgezocht is. Lars Mosman (2011), real estate development manager van Heijmans Vastgoed, stelde dat weinig onderzoek is gedaan naar goed gevormde allianties om positief resultaat te boeken, waar zowel private partijen als publieke partijen profijt van hebben.

De wetenschappelijke relevantie van het onderzoek is terug te vinden in het project 'Corporations and Cities'. Dit is een initiatief van de afdeling Real Estate and Housing aan de Technische Universiteit Delft in samenwerking met het Berlage Institute in Rotterdam. Corporations and Cities "concentreert zich op de relatie tussen de huisvesting van grote organisaties en stedelijke ontwikkeling" (Vande Putte, 2009a). De conclusies en verwachtingen kunnen voor nieuw inzicht zorgen bij de gemeente Den Haag en bij grote bedrijven.

### 1.3 Probleemstelling

Bedrijven hebben steden nodig, en steden hebben bedrijven nodig. De huisvestingsstrategieën van bedrijven en de ontwikkelingsstrategieën van steden stroken de ene maal wel en de andere maal niet. Den Haag is hier geen uitzondering op (Verberne, 2011). De gemeente Den Haag streeft naar versterking van de economie en verbetering van het ondernemingsklimaat (Stec Groep, 2005, p. 1). Een belangrijk onderdeel hiervan is de locatie voor bedrijfshuisvesting. De gemeente heeft als taak voldoende ruimte voor bedrijfshuisvesting te creëren en de eisen en wensen van ondernemers te verzorgen die hierbij gemoeid zijn (Stec Groep, 2005, p. 1).

Problemen in de stedelijke structuur ontstaan sinds de industriële revolutie, omdat bedrijven willen groeien met hun huisvesting (Vande Putte, 2009b, pp. 35-36) (Stokvis, 1987, p. 77). De menging van de woon- en werkfunctie kan voor een ongewenste woonomgeving zorgen bij deze groei (Stokvis, 1987, p. 77). De volgende uitkomsten voor een bedrijf zijn mogelijk na het samenkomen van de strategieën van de gemeente en het bedrijf:

- Ongewijzigde huisvesting;
- Expansie op de huidige locatie;
- Relocatie binnen de gemeente;
- Relocatie buiten de gemeente;
- Opheffing van het bedrijf;
- Onopgeloste situatie.

AEGON en Shell zijn voorbeelden in Den Haag, waarbij respectievelijk een synergie en conflict optraden. Er was een synergie toen AEGON een kantorencomplex in Mariahoeve wilde realiseren waar de gemeente het voor bedoeld had. AEGON mocht het terrein naar wens aanpassen, zolang er aan een aantal voorwaarden werd voldaan en het door het bedrijf bekostigd werd (T. Van Rijn & Swaap, 2012). Een conflict is ontstaan toen Shell woonhuizen wilde slopen om er een groot kantoor te realiseren. Om politieke redenen wilde de gemeente hier geen toestemming voor geven. Shell is daardoor deels naar Rijswijk verhuisd, alhoewel de gemeente uiteindelijk toch Shell tegemoet kwam bij de uitbreiding (De Haan, 2012). In hoofdstuk 0 zal dieper op deze twee voorbeelden worden ingegaan.

### 1.4 Vraagstelling

De hoofdvraag die volgt uit de probleemstelling, luidt:

**Hoe heeft de huisvesting van bedrijven in Den Haag zich ontwikkeld, en welke gevolgen voor Den Haag zijn te verwachten door de stedelijke ontwikkelingsstrategieën van de gemeente en de huisvestingsstrategieën van grote bedrijven in Den Haag?**

Om deze hoofdvraag te beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgezet en zullen de structuur van dit rapport bepalen:

1. Wat is het profiel van Den Haag met betrekking tot bedrijfshuisvesting?
2. Wat waren de stedelijke ontwikkelingsplannen van de gemeente Den Haag?
3. Wat waren de huisvestingsplannen van de bedrijven in Den Haag?
4. Hoe is de ontwikkeling van de realisatie van Den Haag verlopen?
5. Wat zijn te verwachte ontwikkelingen met betrekking tot de huidige plannen van de gemeente en de bedrijven?

## 1.5 Doelstelling

Het doelstelling van dit onderzoek is informatie te verzamelen over de ontwikkeling van de bedrijfshuisvesting in Den Haag. Bij Den Haag wordt veelal gedacht aan de Rijksoverheid en de internationale instituten voor vrede en recht. Dit onderzoek heeft als doel de gemeente Den Haag en de bedrijven in Den Haag inzicht te geven in de ontwikkeling van de bedrijfshuisvesting in de gemeente. Door de huisvestingsontwikkeling van een viertal bedrijven dieper te onderzoeken, kunnen concrete synergiën en conflicten worden belicht. De huidige strategieën van de publieke en private partijen worden bij elkaar gebracht, en kunnen de gemeente en bedrijven een vernieuwde kijk op mogelijke verwachtingen geven.

## 1.6 Beoogd eindproduct

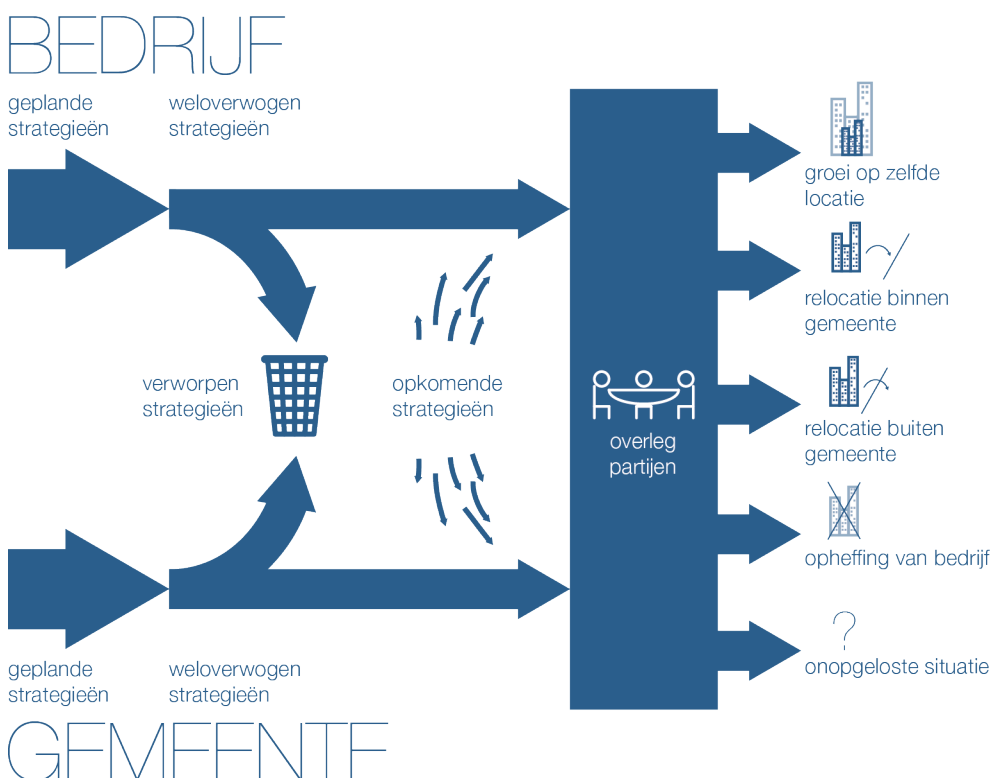
Het rapport is voornamelijk informierend. Informatie die niet direct bij elkaar voor handen ligt, is in dit rapport bij elkaar gebracht. Geplande strategieën en de uiteindelijke realisatie van bedrijfshuisvesting in Den Haag zijn beschreven. In combinatie met de huidige strategieën van de gemeente en bedrijven kan een toekomstbeeld worden gegeven, gebaseerd van de verwachtingen na de huidige crisis.

## 1.7 Onderzoeksmethode

Het beoogde eindproduct zal worden behaald aan de hand van:

- Een literatuurstudie;
- Observatie van de stad;
- Een casestudies van de bedrijfshuisvesting van AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden en Shell in Den Haag;
- Interviews met belanghebbende partijen als de Dienst Stedelijke Ontwikkeling (DSO) van Den Haag, de Kamer van Koophandel Haaglanden (sector regiostimulering) (KvK), en de Haagse vestigingen van AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden en Shell.

Het conceptueel model (Figuur 1.3) visualiseert de ontwikkeling van de strategieën van de gemeente en bedrijven. Tijdens de vorming van de strategie worden er strategieën verworpen en komen er nieuwe op. Wanneer de partijen bepaald hebben wat ze willen, kunnen ze met elkaar in overleg. Daarbij kan een ‘match’ of ‘mismatch’ optreden. Bij een ‘match’ kan een bedrijf groeien door uitbreiding op dezelfde locatie, of binnen de gemeente een locatie aangewezen krijgen waar de groei van het bedrijf beter kan worden gehuisvest. Bij een ‘mismatch’ komen de partijen er niet uit. Het bedrijf kan uit de regio vertrekken, of is genoodzaakt zich op te heffen (dit gebeurt vaak om financiële redenen). In Den Haag zijn ook gevallen (zoals de Binckhorst) waar nog geen definitieve besluitvorming heeft plaatsgevonden (Verberne, 2011).



Figuur 1.3 Conceptueel model (Bron: eigen illustratie, 2012; deels gebaseerd op Mintzberg (2005, p. 12))

## 1.8 Onderzoeksonwerp

Na een verkennende P1-periode (februari 2011 tot april 2011) is een onderwerp gekozen. Vervolgens is het onderzoeksveld gedefinieerd en is gestart met de literatuurstudie. Het resultaat was een eerste versie van het onderzoeksvoorstel en een presentatie.

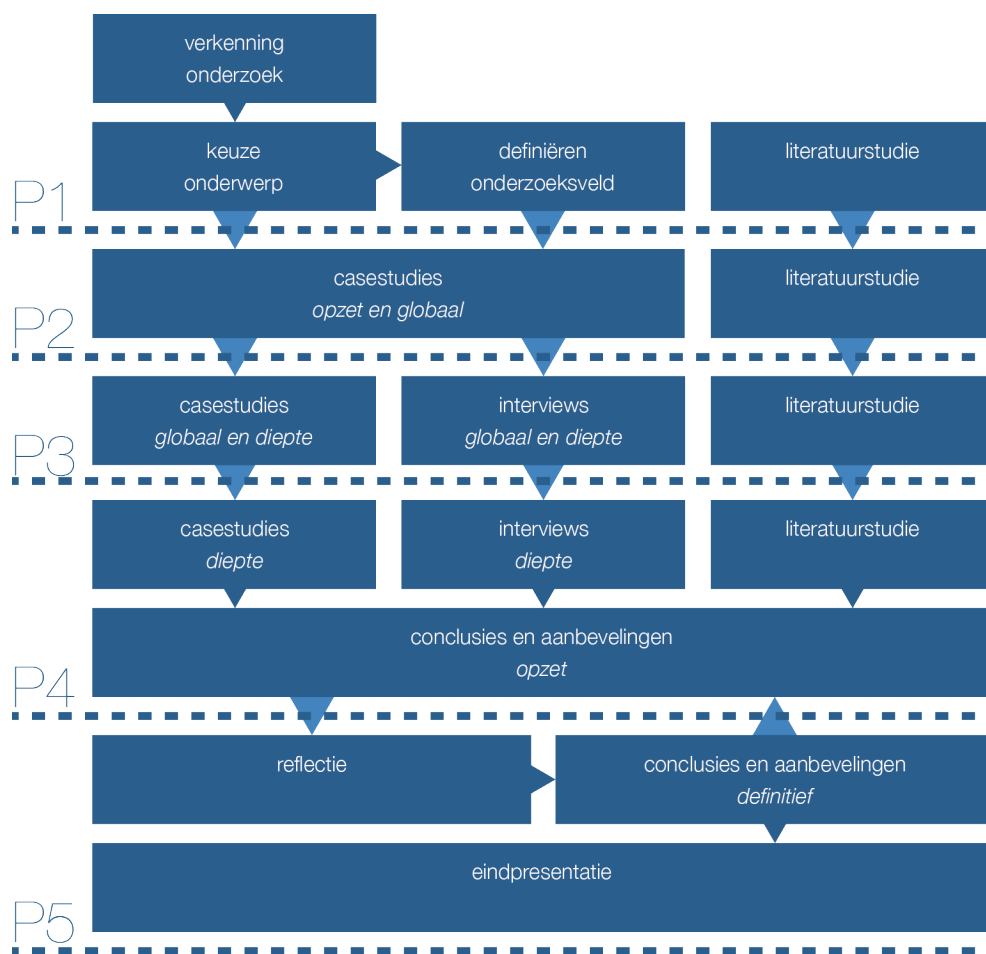
In de P2-periode (april 2011 tot september 2011) werd de literatuurstudie voortgezet, met de focus op het verleden en heden van Den Haag. Ook werd de voorbereiding en de eerste opzet van het onderzoek gestart. De definitieve versie van het onderzoeksvoorstel, met bijbehorende presentatie, was het resultaat.

In de P3-periode (september 2011 tot december 2011) werd het onderzoek verder uitgebreid: de literatuurstudie werd voortgezet, gericht op steeds specifiekere



informatie, de casestudies werden gestart, en de eerste interviews werden gehouden met DSO en KvK.

Tijdens de P4-periode (december 2011 tot maart 2012) werden de casestudies dieper onderzocht, interviews met AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden en Shell werden gehouden, en de literatuurstudie is afgerond. Tot slot zijn conclusies en aanbevelingen gegeven. In de P5-periode zijn de conclusies en aanbevelingen definitief gemaakt. Ook is er gereflecteerd op het proces en het product. Met een eindpresentatie wordt het onderzoek formeel afgesloten.



Figuur 1.4 Onderzoeksontwerp (Bron: eigen illustratie, 2012)

### 1.9 Lezershandleiding

Hoofdstuk 1 is de opzet van het onderzoek toegelicht. Wat er precies wordt onderzocht, waarom dit wordt gedaan, en hoe dit zal worden aangepakt, wordt hier beargumenteerd.

Hoofdstuk 2 beschrijft het profiel van de gemeente Den Haag. Voordat onderzoek kan worden gedaan, moet de stedelijke structuur worden geanalyseerd. Ook wordt in dit hoofdstuk de fysieke ontwikkeling die de gemeente heeft doorgemaakt, en de invloeden van onder andere technische en economische ontwikkelingen zorgen voor de huidige situatie. Voor bedrijfshuisvesting is daarnaast de bereikbaarheid en kwaliteit van de locaties van belang, en komt ook aan bod.

Hoofdstuk 3 gaat in op de stedelijke ontwikkelingsplannen van de gemeente Den Haag. Hier komen de visies en strategieën die de gemeente had en heeft aan bod.

Hoofdstuk 4 behandelt de huisvestingsplannen van de bedrijven in Den Haag. Hier komen de visies en strategieën die de bedrijven hadden en hebben aan bod.

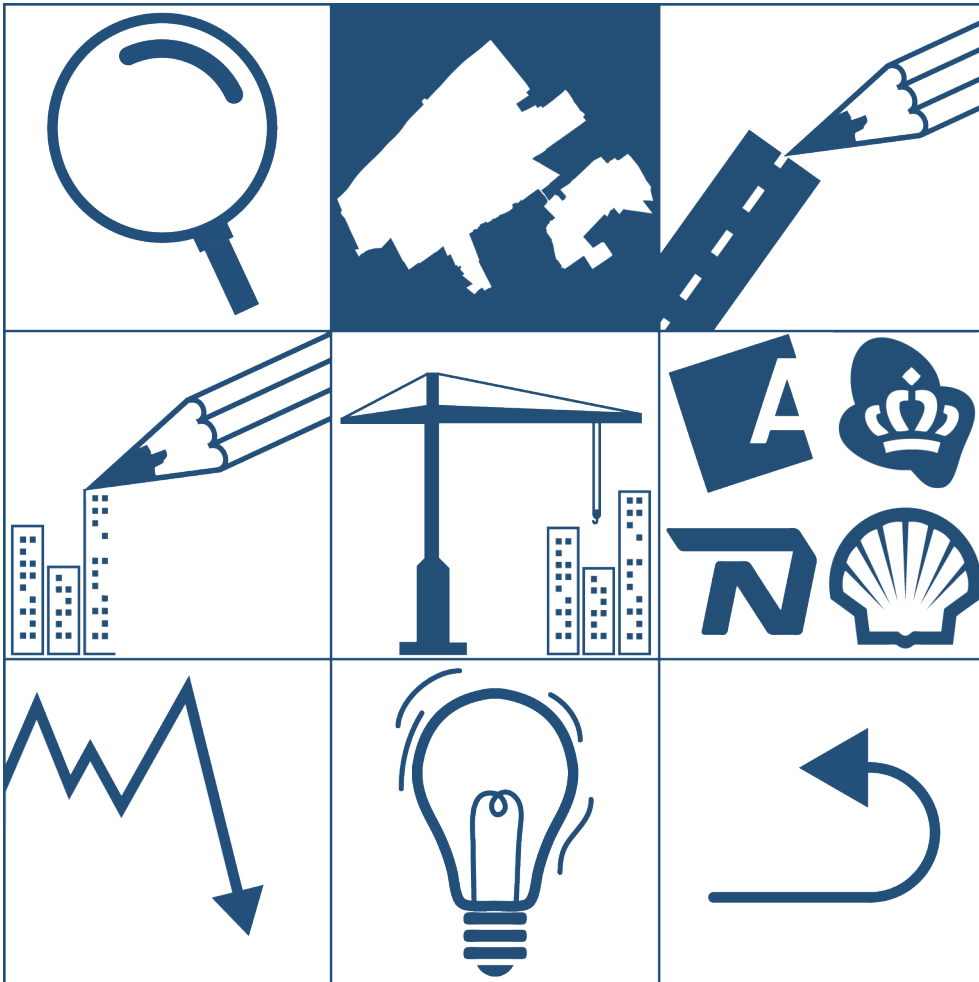
Hoofdstuk 5 komen deze twee stomen van visies en strategieën (uit hoofdstuk 3 en 4) samen. Wanneer de twee partijen tot een overeenkomst kunnen komen, is realisatie mogelijk.

Hoofdstuk 6 bespreekt de casestudies van het onderzoek. De ontwikkeling van de huisvesting, en achterliggende strategieën, van vier grote bedrijven zullen worden onderzocht. De vier grote bedrijven zijn AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden en Shell.

Hoofdstuk 7 benoemt de verwachten die volgen uit de voorgaande en nieuwe gegevens. Dit is beperkt tot de invloed van de vier grote bedrijven op de stedelijke ontwikkeling van de gemeente Den Haag.

Hoofdstuk 8 bevat de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek. Het antwoord op de hoofdvraag, aanbevelingen voor vervolgonderzoek, en aanbevelingen aan de praktijk voor zal in dit hoofdstuk aan bod komen.





# 2

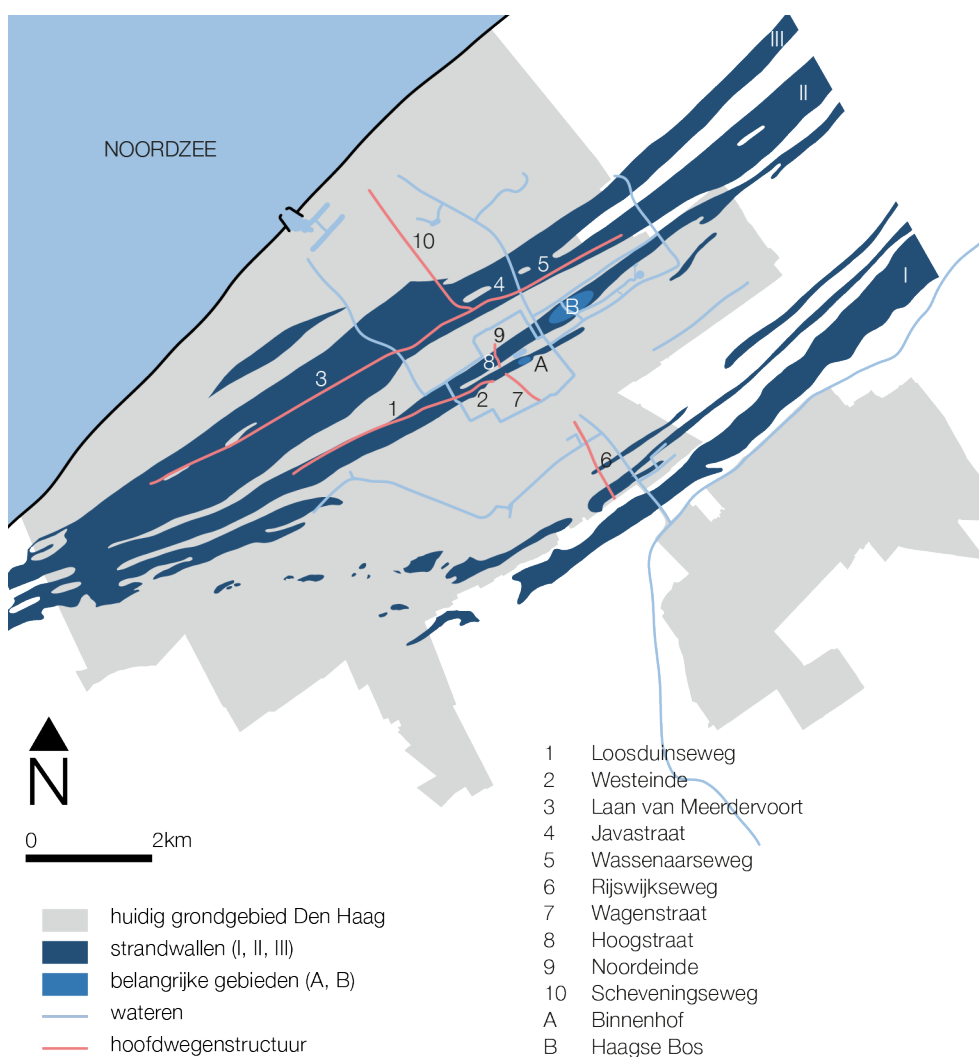
# PROFIEL VAN DEN HAAG

## 2 PROFIEL VAN DEN HAAG

Om dieper in te kunnen gaan op de strategieën van, en de bedrijvigheid in, de gemeente Den Haag, is een profiel van deze stad nodig. De huidige structuur van de stad komt voort uit voorgaande ontwikkelingen. Die zullen daarom ook worden omschreven.

### 2.1 Onderlegger voor de structuur van Den Haag

Den Haag is in de 13<sup>e</sup> eeuw aan een duinrand opgericht door graven (Provinciaal historisch centrum, 2010; J. Van Rijn, 2011). De locatie was aantrekkelijk om gasten te ontvangen, omdat in de woeste omgeving gejaagd kon worden. Dit groeide uit tot een vestigingsplaats voor andere bestuursorganen (Provinciaal historisch centrum, 2010).



*Figuur 2.1 Strandwallen met de hoofdstructuur van Den Haag (Bron: gebaseerd op Freijser & Geschiedkundige Vereniging 'Die Haghe', 1991, pp. 11-12; Gemeente Den Haag, 2010c)*

J. van Rijn (2011) schrijft dat vele Nederlandse steden zich concentrisch hebben gevormd rond een nederzetting op een dam of aan een rivier. Dit is in Den Haag niet het geval; de stad heeft een rastervormige stadsstructuur. De wegen liggen evenwijdig aan, of loodrecht op, de ondergelegen strandwallen (J. Van Rijn, 2011). Volgens Freijser en Geschiedkundige Vereniging 'Die Haghe' (1991, p. 11) zijn er drie strandwallen achter de huidige zeeduinenvoet, waarop de Haagse structuur is gebaseerd (zie Figuur 2.1). Deze strandwallen zijn evenwijdig aan de kustlijn (J. Van Rijn, 2011). De rechthoekige singelgrachten rondom het middeleeuwse centrum passen ook in deze structuur (Freijser & Geschiedkundige Vereniging 'Die Haghe', 1991, p. 12). Op de strandwal die het meest landinwaarts ligt (I), zijn enkele randgemeenten zoals Rijswijk, Voorburg en Leidschendam ontstaan. De middelste strandwal (II) is belangrijk voor het ontstaan van Den Haag. Deze hoge en droge wal was bij het ontstaan ideaal voor een verkeersweg en nederzetting. Op de wal liggen de Loosduinseweg, het Westeinde, Groenmarkt en Binnenhof. De derde strandwal (III) speelt een belangrijke rol voor de stadsuitbreidingen in de 19<sup>e</sup> en 20<sup>e</sup> eeuw op het gebied van woningbouw. Op de wal zijn de Laan van Meerdervoort, Javastraat en de Wassenaarseweg gelegen (Freijser & Geschiedkundige Vereniging 'Die Haghe', 1991, p. 11). Haaks op de strandwallen zijn dwarswegen aangelegd, waarvan de belangrijkste de Rijswijkseweg, Wagenstraat, Hoogstraat, Noordeinde en Scheveningseweg zijn (Freijser & Geschiedkundige Vereniging 'Die Haghe', 1991, p. 12). Ook zijn in Figuur 2.1 de wateren weergegeven, die grotendeels langs of haaks op de strandwallen zijn gelegen.

De Scheveningseweg verbindt sinds 1665 de stadsdeel Scheveningen met de binnenstad van Den Haag (Freijser & Geschiedkundige Vereniging 'Die Haghe', 1991, p. 16). Het middeleeuwse dorp (de oudste vermelding dateert van omstreeks 1280) is aan de Noordzee gelegen en geheel gericht op de visserij (Freijser & Geschiedkundige Vereniging 'Die Haghe', 1991, p. 16; Gemeente Den Haag, 2011c). De kortste afstand van Den Haag naar de Noordzee is een logische verklaring voor de exacte ligging van Scheveningen.

Het ontstaan van Scheveningen is vermoedelijk te danken aan de opkomst van Den Haag. Den Haag vormde het afzetgebied voor de vis, die de Scheveningse vissersbevolking hiermee een economische basis verschafte (Gemeente Den Haag, 2011c). Scheveningen is altijd economisch, maar ook bestuurlijk met Den Haag verbonden geweest (Freijser & Geschiedkundige Vereniging 'Die Haghe', 1991, p. 16). Het stadsdeel is echter niet gestructureerd door onderliggende strandwallen. In de verlenging van de Scheveningseweg ligt de oudere Keizerstraat. Dit was bij de ontwikkeling van Scheveningen de hoofdstraat, waarlangs onder andere woningen, de kerk en de school waren gebouwd. Het middeleeuwse dorp is aan de Noordzee gelegen en geheel gericht op de visserij (Freijser & Geschiedkundige Vereniging 'Die Haghe', 1991, p. 16).

De rastervormige structuur is bij verdere uitbreidingen in Den Haag telkens aangehouden. Hierdoor is de invloed van de strandwallen in de hedendaagse stadsstructuur van Den Haag terug te vinden. Dat de strandwallen de locaties van de werkfunctie hebben beïnvloed, zal uit de volgende paragraaf blijken.

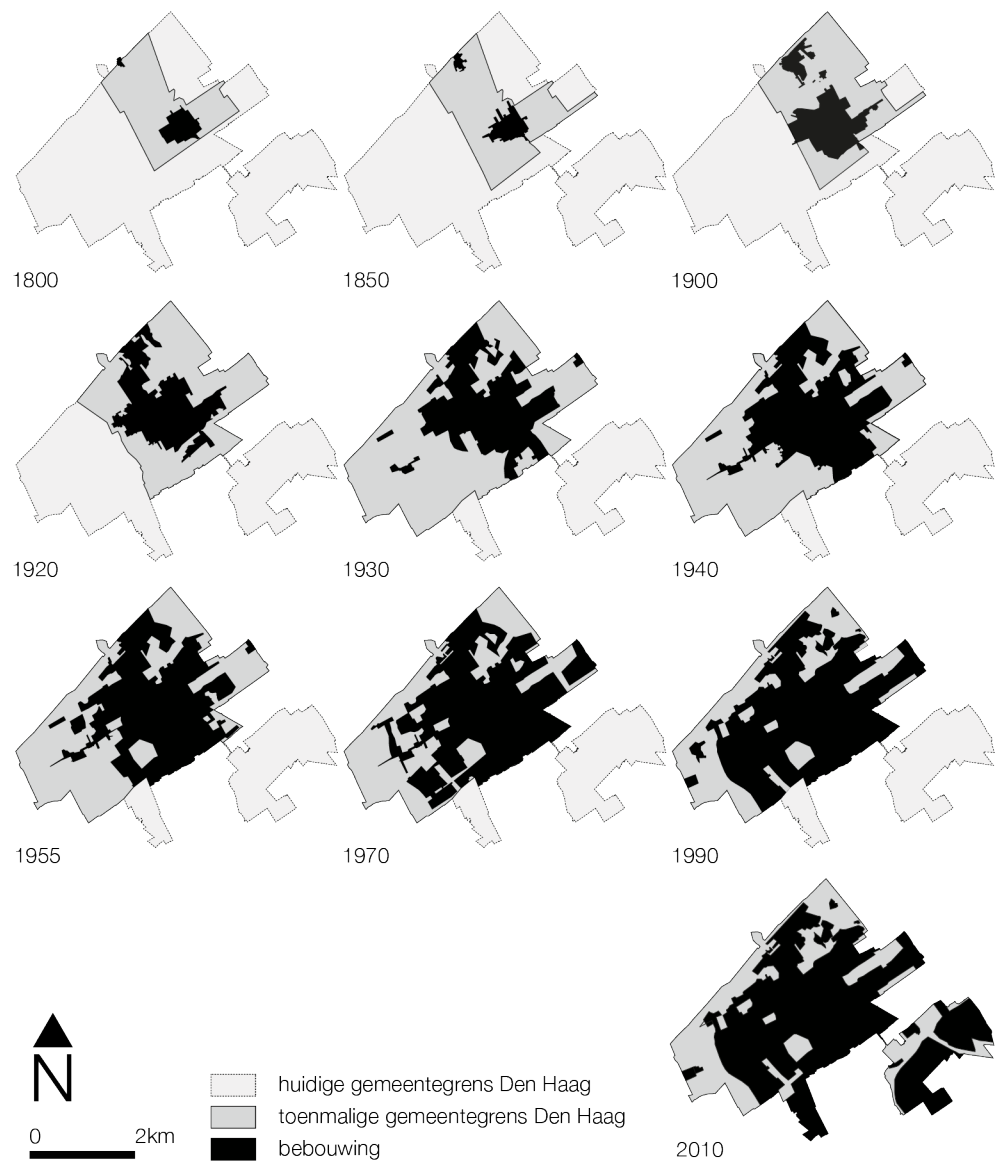
## 2.2 Bebouwing van Den Haag

In de 19<sup>e</sup> en 20<sup>e</sup> eeuw is Den Haag gegroeid; de gemeentegrens is uitgedijd en er is meer bijgebouwd. In 1800 waren de binnenstad van Den Haag en Scheveningen al bebouwd. Tot de ingang van de Vestingwet in 1874 mocht er niet buiten de grachtensingels gebouwd worden (De Vries, 2011). Hierna begon de bebouwing opvallend toe te nemen. In de eerste helft van de 20<sup>e</sup> eeuw ontwikkelde de bebouwing tussen de binnenstad van Den Haag en Scheveningen zich, totdat deze twee gebieden één werden. In de tweede helft van de 20<sup>e</sup> eeuw groeide de bebouwing tot aan de (uitdijende) gemeentegrens van Den Haag (Figuur 2.2). Hoeveel grondgebied Den Haag had, en hoeveel daarvan bebouwd was, is in de grafiek in Figuur 2.3 weergegeven. In 1923 werd een groot deel aan het Haagse grondgebied toegevoegd (Loosduinen). Dit is 70 jaar zo gebleven, ondanks de bebouwing bleef uitdijen.

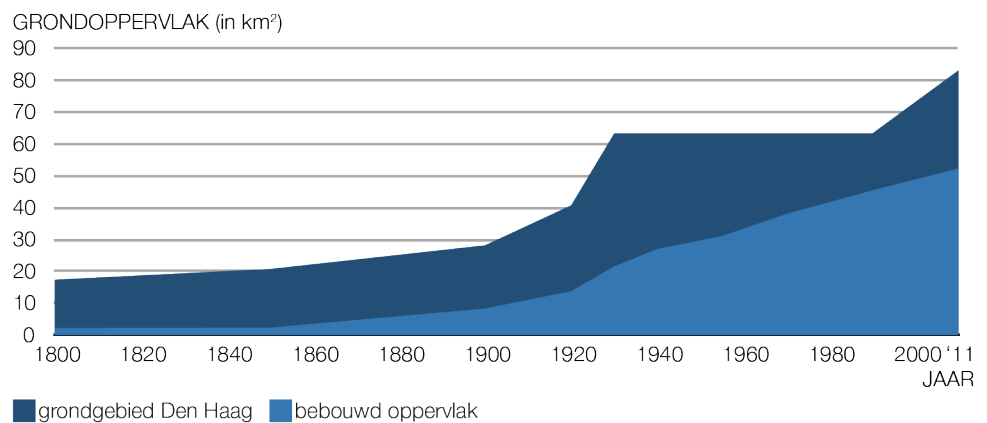
Van de bebouwing heeft het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) (Pols, et al., 2009, pp. 28-33) in 2009 onderscheid gemaakt tussen de woon- en werkfunctie en dit in kaart gebracht van een aantal steden door middel van de functiemengindex (FMI). In Amsterdam, Utrecht en Rotterdam is de concentrische stadsontwikkeling terug te vinden. Den Haag daarentegen heeft een verhouding tussen het wonen en werken dat gebaseerd is op de onderliggende strandwallenstructuur (Pols, et al., 2009, pp. 28-33). In Figuur 2.4 is de FMI van Den Haag in kaart gebracht, waarbij de woon-, werk- en gemengde gebieden zijn weergegeven (Pols, et al., 2009, p. 30).

Rondom de oude wegenstructuur, die op de strandwallen is gebaseerd, is het gebied gemengd ingericht met woon- en werkfunctie (Pols, et al., 2009, p. 30). De gebieden met meer dan 80 procent werkfunctie zijn voornamelijk de bedrijventerreinen en kantoorlocaties die door de gemeente Den Haag voor werkfunctie zijn bedoeld. Deze gebieden zijn in Figuur 2.5 aangegeven. In het onderzoek van Pols et al. (2009, p. 37) wordt de bedrijfsgrootte gekoppeld aan de FMI. Hieruit volgt dat kleine bedrijven (met minder dan 50 werknemers) veel vaker in gemengde gebieden voorkomen, en grote bedrijven (met meer dan 50 werknemers) vooral in ongemengde gebieden zijn gevestigd.

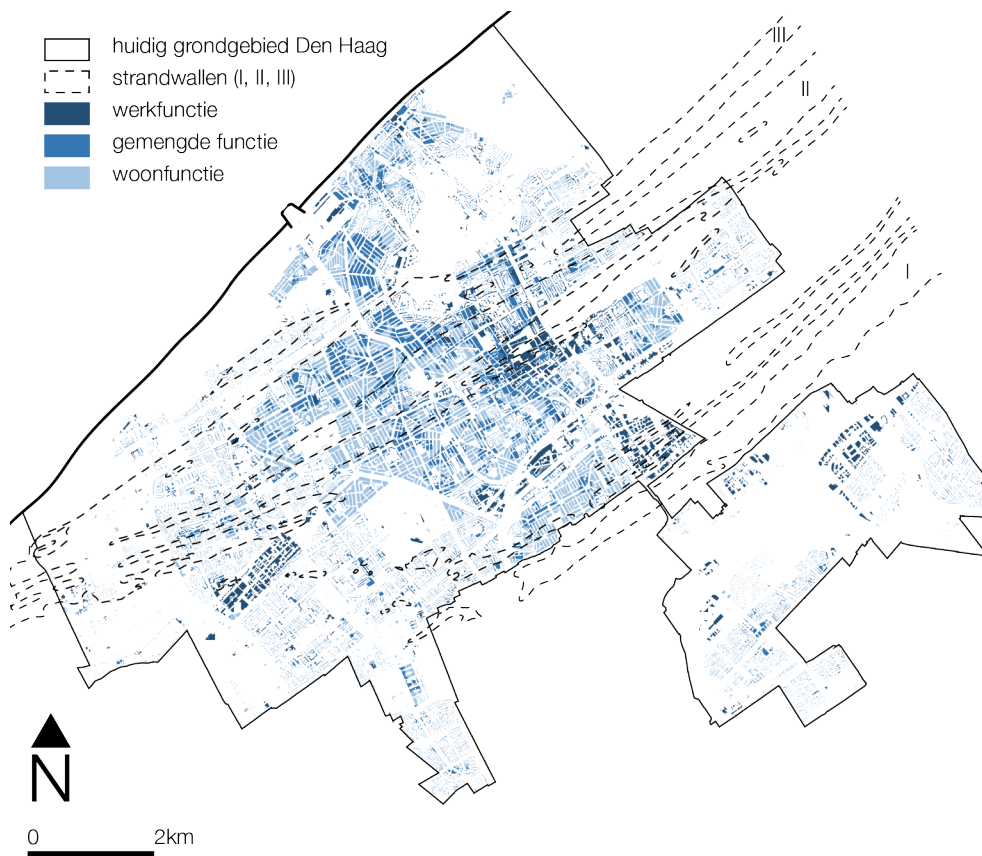




**Figuur 2.2** *Ontwikkeling bebouwing Den Haag (Bron: gebaseerd op Freijser & Geschiedkundige Vereniging 'Die Haghe', 1991, pp. 9, 31, 52, 100, 143, 189; Haags Gemeentearchief, 2011)*



**Figuur 2.3** *Grondoppervlak grondgebied van Den Haag en bebouwing (Bron: gebaseerd op Freijser & Geschiedkundige Vereniging 'Die Haghe', 1991, pp. 9, 31, 52, 100, 143, 189; Haags Gemeentearchief, 2011)*



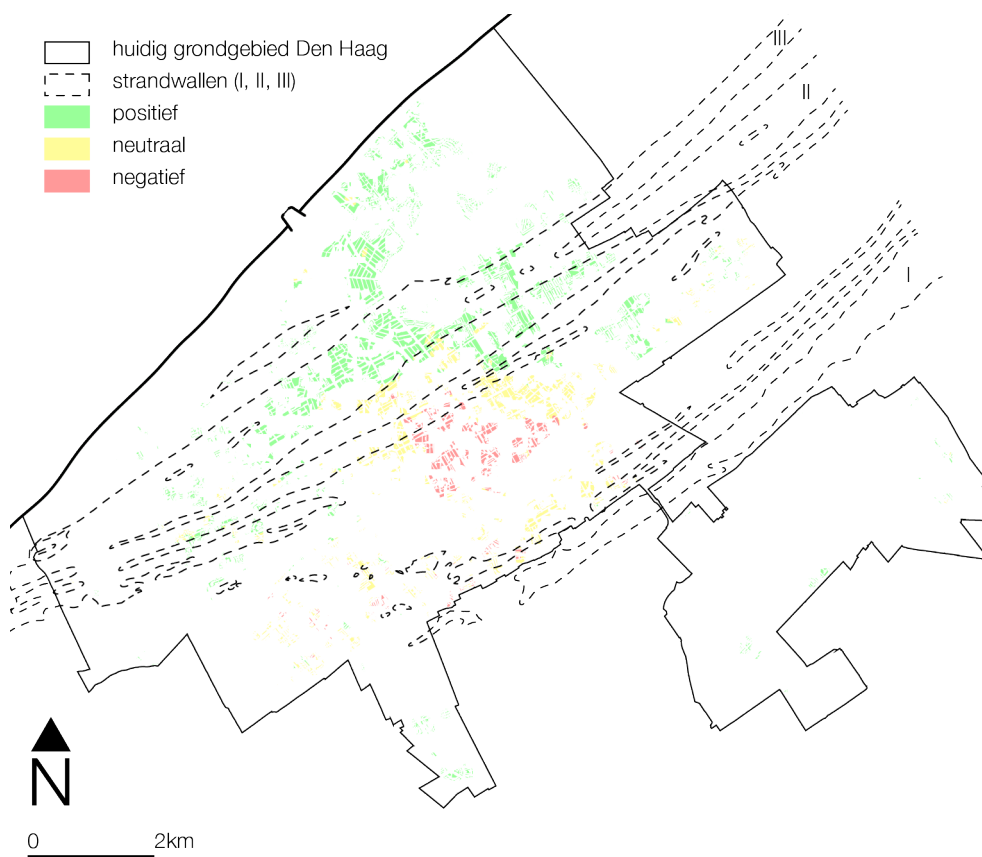
*Figuur 2.4 Functies (wonen en werken) in Den Haag (Bron: gebaseerd op Pols, et al., 2009, p. 30)*



- huidig grondgebied Den Haag
- bedrijventerrein
- kantorenlocatie

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| 1 AEGONplein             | 11 Zichtenburg-Kerketuinen-Dekkershoek |
| 2 Benoordenhout          | 12 De Bras                             |
| 3 Binckhorst             | 13 De Dijken                           |
| 4 Den Haag Nieuw Centrum | 14 Forepark/Middenweg                  |
| 5 Congresgebouwgebied    | 15 Hoornwijck                          |
| 6 Fruitweg               | 16 Westvlietweg II                     |
| 7 Laakhavengebied        | 17 Westvlietweg IV                     |
| 8 Scheveningen-Haven     | 18 Westvlietweg III                    |
| 9 GIT-terrein            | 19 TNO-terrein                         |
| 10 Uitenhagestraat       | 20 Bedrijventerrein Ypenburg           |

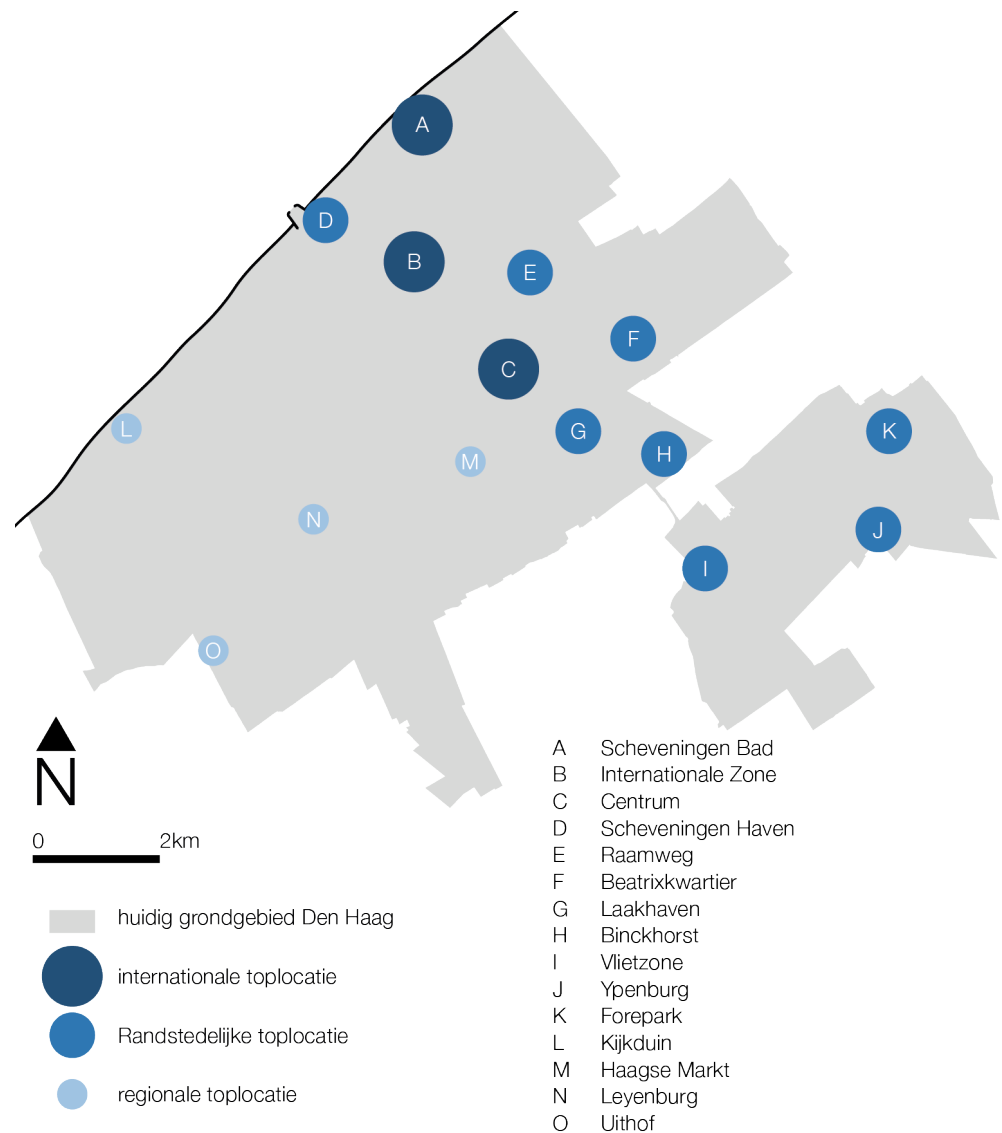
*Figuur 2.5 Bedrijventerreinen en kantorenlocaties in Den Haag (2010) (Bron: gebaseerd op Gemeente Den Haag, 2010b)*



*Figuur 2.6 Leefbaarheid in Den Haag (Bron: gebaseerd op Pols, et al., 2009, p. 30)*

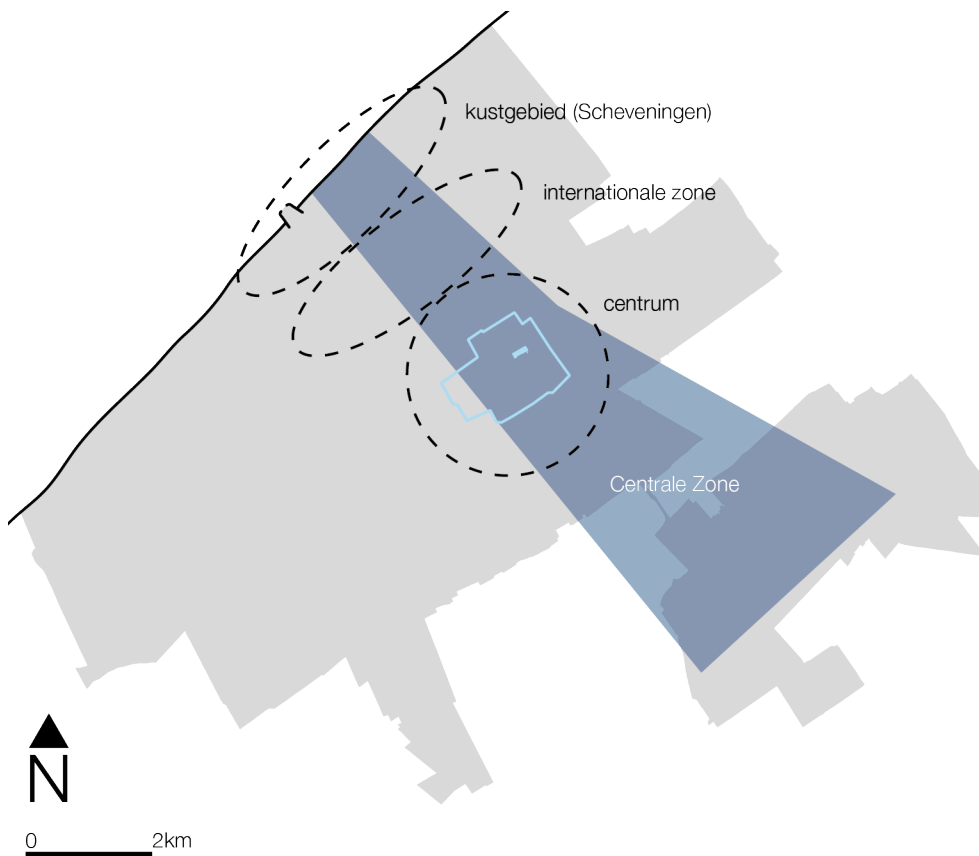
Het PBL heeft de leefbaarheid in Den Haag in kaart gebracht bij de gebieden waar 20 tot 80 procent werkfunctie aanwezig is (Figuur 2.6). In deze gebieden met gemengde functies is geen verband tussen gebieden met meer woon- of werkfunctie en de mate van leefbaarheid. Deze wetenschap zou de gemeente moeten beïnvloeden bij de keuzevorming om kantoorlocaties, bedrijventerreinen en gemengde gebieden te creëren.

Pieter van der Heijde (2000) stelde dat er steeds meer behoefte was aan aandacht voor de kwaliteit van de huisvesting van een bedrijf en de omgeving waarin het staat. Per sector verschilt deze behoefte, en ook de schaal van het bedrijf is van belang voor de locatie. Bedrijven met een (inter)nationaal afzetgebied zijn graag nabij het rijkswegennet gevestigd (Van der Heijde, 2000). De Vries (2011) gaf aan dat dit vorig jaar nog steeds het geval was, en meldde dat de gemeente Den Haag de kwaliteit van bedrijventerreinen en kantoorlocaties wil verbeteren. De gemeente Den Haag (2010d, p. 30) heeft verschillende toplocaties die passen bij de wensen binnen het schaalniveau. In Figuur 2.7 zijn deze internationale, Randstedelijke en regionale toplocaties aangegeven.



*Figuur 2.7 Toplocaties in Den Haag (Bron: gebaseerd op Gemeente Den Haag, 2010d, p. 30)*

De Centrale Zone is een strook in Den Haag met twee derde van de werkgelegenheid van de gemeente. Deze zone omvat het centrum, de internationale zone en het kustgebied (zie Figuur 2.8) (Kool, 2010, p. 13). Henk Kool, wethouder van Sociale Zaken, Werkgelegenheid, Economie, noemt deze drie gebieden de “draggers van de Haagse economie” (Kool, 2011, p. 9). Dat de economische kern in een uitgestrekte zone is verspreid, verklaart Kool (2011, p. 31) doordat de marktpartijen hier juist willen investeren. Het gebied bevat concentratiegebieden van werkgelegenheid en bezoekers, straalt het beeld uit voor (inter)nationaliteit en is beeldbepalend voor de identiteit voor de stad.



*Figuur 2.8 Centrum, kustgebied en internationale zone (Bron: gebaseerd op Kool, 2010, p. 14; Kool, 2011, p. 31)*

### 2.3 Erfpacht

“Erfpacht is het recht om de grond van een ander te gebruiken alsof u de eigenaar bent” (Gemeente Den Haag, 2011b). Wel zijn er voorwaarden waaruit rechten en plichten volgen, en is er een jaarlijks bedrag dat moet worden betaald door de gebruiker van de grond aan, in dit geval, de gemeente Den Haag. Deze jaarlijkse vergoeding heet canon (Gemeente Den Haag, 2011b).

Vanaf 1911 kent Den Haag erfpacht als beleidsinstrument. Hierbij werd op grote schaal erfpacht met een vast canon, en in de regel voor een periode van 75 jaar, grond uitgegeven. Vanaf 1930 kon het canon afgekocht worden, en door de eeuwen heen zijn er aanpassingen in de Algemene Voorwaarden (1911 en 1923) en Algemene Bepalingen (1977 en 1986) gekomen. Het erfpachtbeleid uit 1986 is nog steeds van kracht, hoewel deze is herzien in 1993 en een versie van 2008 (AB1986 1993/2008) is (De Wolff, et al., 2006, p. 43; Gemeente Den Haag, 2011d).

Met het beleid van nu vallen de gronden waar erfpacht op geldt onder de AB1986 1993/2008; het lopende beleid van heruitgifte van oude, aflopende rechten, wordt gehandhaafd (De Wolff, et al., 2006, p. 71). De voordelen voor de gemeente om bedrijfsvestigingen op grond met erfpacht te hebben, zijn voornamelijk: (De Wolff, et al., 2006, p. 55)

- De handhaving van het gebruik op basis van de bestemmingsbeschrijving conform het bouwplan;

- Het tegengaan van leegstand van bedrijfsruimten en kantoren;
- De herbouwplicht;
- De gedoogplicht voor kabels en leidingen.

Het effect dat de erfpacht van Den Haag op de aantrekkelijkheid van de stad als vestigingsplaats voor bedrijven heeft, is nauwelijks objectief te meten. Vele factoren bepalen de vestigingsplaats voor bedrijven, en de grondprijs staat hier niet bij de belangrijkste aspecten. Dit geldt naar verwachting nog meer voor de rechtsvorm van de grond (De Wolff, et al., 2006, pp. 73-74).

Op de kaart in Figuur 2.9 is te zien dat delen van de gemeente voor vrije keuze tussen erfpacht en eigendom zijn, en in het zuidelijke deel is vooral uitsluitend erfpacht toegestaan. In het figuur is te zien dat alle bedrijventerreinen en kantoorlocaties in Den Haag gelegen zijn op grond waar uitsluitend erfpacht is toegestaan.



*Figuur 2.9 Gemeente Den Haag met erfpachtgebieden in 2008 (Bron: gebaseerd op Gemeente Den Haag, 2008b)*

## 2.4 Bereikbaarheidsprofielen

Bereikbaarheid is belangrijk voor een goed functionerende gemeente. Het geeft kwaliteit aan een locatie, omdat de toegankelijkheid via waterwegen, per openbaar vervoer en/of auto belangrijk is voor de locatie keuze van bedrijven.

Tot en met de eerste helft van de 19<sup>e</sup> eeuw werden stadsgrachten en kanalen in Den Haag gebruikt voor scheepsvaartverkeer (Gemeente Den Haag, 2007, p. 10). Vanaf 1824 ontstonden er plannen door de gemeente om de stadsgrachten te dempen. Allereerst was dit om hygiënische overwegingen, later ook uit verkeerstechnische. Het doel was Den Haag een handels- en havenstad te maken (Stokvis, 1987, pp. 20-21). Er volgden meerdere plannen van de raadscommissie en Gedeputeerde Staten, maar het duurde tot 1898 tot een besluit om de vaarwegen te verbeteren. Door een vernieling van boten door een storm en hoogwater in dat jaar besloot de raadscommissie een vissershaven aan te leggen in Scheveningen. Ook werd in 1898 besloten het Laakhavengebied van een haven te voorzien (Stokvis, 1987, p. 22).

In Scheveningen werd in 1904 de Eerste Haven gerealiseerd. In 1931 werd deze uitgebreid met de Tweede Haven (Aandehaven.nl, 2011), maar had vooral een toeristische en recreatieve functie. Het eerste deel van de Laakhaven was in 1901 voltooid, waarna de haven in 1902 en 1906 werd uitgebreid. Het scheepsvaartverkeer werd hierdoor buiten het stadscentrum verlegd, waardoor gedeeltelijke demping van de vervuilde stadsgrachten mogelijk werd (Gemeente Den Haag, 2007, p. 10).

In 1973 werd Scheveningen-Haven uitgebreid met de Derde Haven. De haven was speciaal voor het transportbedrijf Norfolk bedoeld. In 2006 vertrok het bedrijf, en ligt de haven sindsdien zonder bestemming (Gemeente Den Haag, 2010a, p. 29; Norfolk, 2009). Vanaf 1990 tot heden wordt het Laakhavengebied herontwikkeld, waarbij de waterwegen zijn functie voor bedrijvigheid heeft verloren. In het gebied zijn voornamelijk woningen en dienstverlenende bedrijven gepland (Gemeente Den Haag, 2007, p. 11).

De nabijheid van water is een belangrijke vereiste gebleken voor de locatie van bedrijfshuisvesting van bedrijven in de primaire en secundaire sector. Aan de stadsgrachten en rondom de havens van het Laakhavengebied en Scheveningen-Haven zijn voornamelijk bedrijfsgebouwen gerealiseerd (Claringbould, 1932, p. 164; Gemeente Den Haag, 2010a, p. 29; Stokvis, 1987, p. 19). De tertiaire sector is minder afhankelijk van de waterwegen, waardoor deze manier van transport een minder grote rol heeft gekregen voor de locatie van bedrijfshuisvesting. Daarnaast zijn de industriegebouwen niet meer aan de stadsgrachten te vinden, en de nieuwe plannen voor het Laakhavengebied laten zien dat de industriegebouwen plaatsmaken voor woningen en kantoorgebouwen (Gemeente Den Haag, 2007, p. 11). Het gebied rondom de havens in Scheveningen wordt wel gebruikt voor bedrijfshuisvesting door de aanwezigheid van deze havens (Gemeente Den Haag, 2010a, p. 29).



De trein deed in 1843 haar introductie in Den Haag. Dat jaar opende de Hollandsche IJzeren Spoorweg-Maatschappij (HIJSM) de verbinding Den Haag-Leiden. De treinverbindingen met Den Haag werden uitgebreid met verbindingen van station Den Haag Hollands Spoor naar Rotterdam (1847), Gouda (1870), Scheveningen Kurhaus (1907-1953) en Rotterdam Hofplein (1908). In 1973 werd het nieuwe Den Haag Centraal Station gerealiseerd (Schotanus, 2005).

Den Haag had de wereldprimeur om in 1890 de eerste elektrische tram rijdende te hebben (Clark, 2009, p. 341). In dit jaar besloot Den Haag ook wegen te asfalteren, omdat de houtbestrating niet slijtvast genoeg was (Stokvis, 1987, p. 20). Na de Tweede Wereldoorlog nam het gebruik van openbaar vervoer af. Het toenemende autogebruik zorgde voor groeiende luchtvervuiling en geluidsoverlast. In de jaren '50 en '60 lagen de prioriteiten van de overheid hoofdzakelijk bij de aanleg van nieuwe wegen en parkeerplaatsen voor auto's. Dit keerde echter om in de jaren '70, en werd openbaar vervoer weer aantrekkelijk door de oliecrisis in deze jaren. Toen in de jaren '80 de olieprijs daalden, nam het autogebruik weer de overhand (Clark, 2009, p. 345).

In de Vierde nota over de ruimtelijke ordening (1988) zijn locaties in Nederland gerangschikt aan de hand van een aantal bereikbaarheidsprofielen. Deze profielen, zogenoemde ABC-locaties, worden bepaald door de criteria in Tabel 2.1, waarbij de bereikbaarheid centraal staat (Verroen, 1990, pp. 1, 44, 45). Op deze manier kan de gemeente bepalen welke bedrijven geschikt zijn voor welke gebieden (Hilbers, Snellen, & Hendriks, 2006, p. 41).

In Figuur 2.10 is te zien welke gebieden in Den Haag aan welke criteria voldoen en als A-, B-, C- of D-locatie worden bestempeld. In A-locaties maken veel werknemers gebruik van het openbaar vervoer. Het autogebruik tussen B- en C-locaties verschilt in de Randstad niet veel in de praktijk. Het beleid is er dan ook op gericht om het autogebruik in B-locaties terug te dringen (Hilbers, et al., 2006, pp. 52, 54).

In de Nota Ruimte (2004) wordt niet meer van ABC-locaties gesproken (Hilbers, et al., 2006, p. 54). In dit rapport maken deze bereikbaarheidsprofielen wel duidelijk hoe bereikbaar een gebied is. Voor alle sectoren is in deze tijd de bereikbaarheid door middel van het openbaar vervoer en auto een belangrijke factor bij de locatiekeuze voor bedrijfshuisvesting (De Vries, 2011; T. Van Rijn & Swaap, 2012).

*Tabel 2.1 Omschrijving van de bereikbaarheidsprofielen (Bron: Hilbers, et al., 2006, p. 42)*

<b>A-locatie</b>	Nabij intercityknooppunt en nabij op- en afrit autosnelweg
<b>B-locatie</b>	Nabij secundaire ov-knooppunt en nabij op- en afrit autosnelweg
<b>C-locatie</b>	Nabij op- en afrit autosnelweg
<b>D-locatie</b>	Nabij secundaire ov-knooppunt



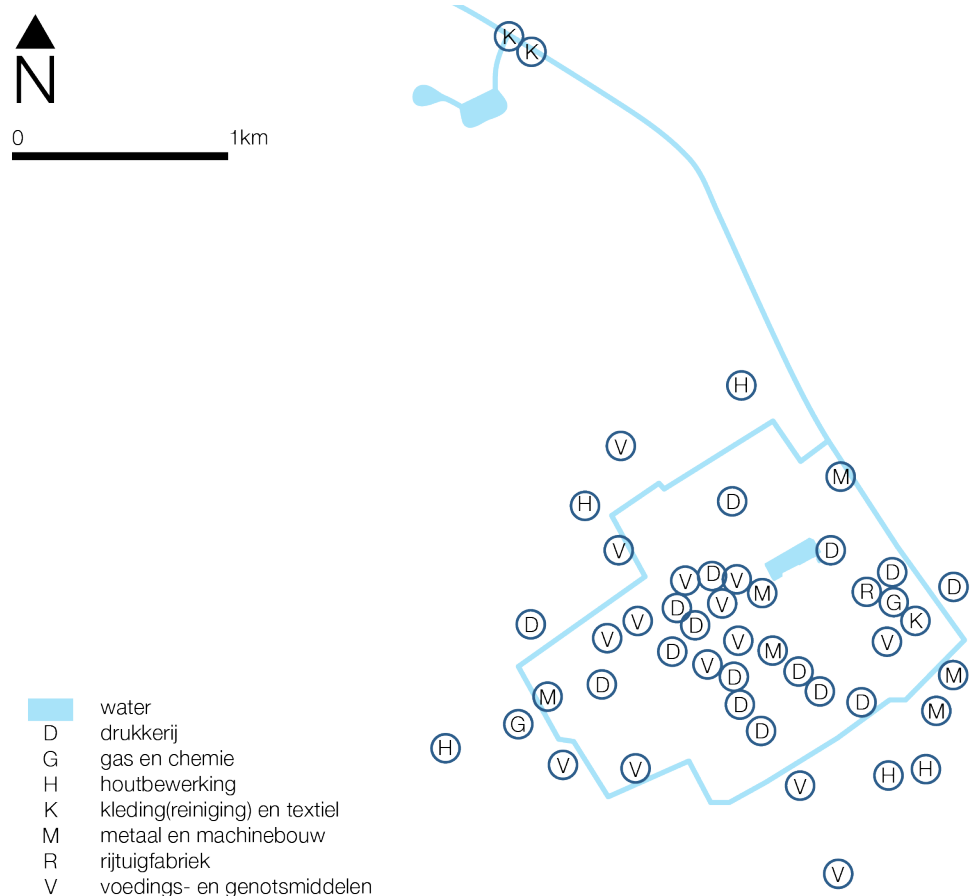
*Figuur 2.10 Bereikbaarheidsprofielen in Den Haag (Bron: gebaseerd op Hilbers, et al., 2006, p. 43)*

## 2.5 Opkomst van de industriële revolutie

De industriële revolutie begon eind van de 18<sup>e</sup> eeuw (ERIH, 2011a, p. 4), en werd vooral mogelijk gemaakt door de uitvinding van de weefmachine, de spinmachine en de stoommachine (Histoportal, 2011). Het Verenigd Koninkrijk liep voor op dit gebied, dankzij een aantal gunstige voordelen (Histoportal, 2011):

- De bodem bevatte rijke steenkoollagen, maar ook grondstoffen als ijzererts, tin en koper.
- Landbouw en veeteelt brachten genoeg eten op om de snel groeiende bevolking te voeden, en van wol te voorzien.
- Veel bevaarbare rivieren, en de nabijheid van de zee maakten dat goederen snel en goedkoop konden worden vervoerd.
- Het land had niet geleden onder de Europese oorlogen in de 18<sup>e</sup> eeuw. Ook had het Verenigd Koninkrijk de Franse delen in Noord-Amerika veroverd en had zo extra afzetgebied (zelfs na het onafhankelijk worden van de Verenigde Staten).

Met België als pionier begon de industriële revolutie in 1800 in het continent (ERIH, 2011b). Nederland was halverwege de 18<sup>e</sup> eeuw nog een rijk centrum voor handel en financiële transacties, en de landbouw verdiende aan aardappels, bloemen en kaas. De textielindustrie in Nederland maakte daarentegen een zware crisis door, want door de concurrentie van de Britse machinespinnerijen was de productie van zeer gespecialiseerde producten uit de zijdeveverij de enige manier om de crisis door te komen (ERIH, 2011c). Dit zorgde er uiteindelijk voor dat Nederland vanaf 1860 met de industriële revolutie te maken kreeg (ERIH, 2011c). Een bijkomende reden dat Nederland laat met de industriële revolutie te maken kreeg, is dat het in Nederland aan initiatief en ondernemingslust ontbrak (Camijn, 1987, p. 13).



**Figuur 2.11 Gemechaniseerde bedrijven in de Haagse binnenstad in 1889 (Bron: gebaseerd op Stokvis, 1987, p. 19)**

Den Haag was één van de eerste steden in Nederland waar de industriële revolutie optrad. In 1850 waren er 10 stoommachines in gebruik, en waren de gemechaniseerde bedrijven bij elkaar en buiten de grachtensingels in het zuidoosten van de stad gevestigd. In 1890 waren er 130 stoommachines in gebruik, en waren de 50 gemechaniseerde bedrijven verspreid over de stad (Freijser & Geschiedkundige Vereniging 'Die Haghe', 1991, p. 13). In Figuur 2.11 is de bedrijvigheid binnen en nabij de singelgrachten in kaart gebracht, en laat zien dat er veel drukkerijen en voedings- en genotsmiddelenbedrijven gevestigd waren. Ook het feit dat de bedrijven

zich nabij water vestigden, laat zien dat het een belangrijk aspect was voor de locatiekeuze. Opvallend zijn de twee kleding(reiniging) en textiel fabrieken ver buiten de grachtensingels. Dit is te verklaren doordat de fabrieken het water in de huidige Scheveningse Bosjes nodig hadden voor productie.

De bedrijfshuisvesting heeft vanaf de industriële revolutie belangrijke ontwikkelingen doorgemaakt op het gebied van locatie, aantal en grootte. En heeft uiteindelijk geleid tot de ontwikkeling van de gerealiseerde huidige vastgoedvoorraad. In hoofdstuk 0 zal uitgebreider op de ontwikkeling van de vorming van de bedrijfshuisvesting worden ingegaan.

## 2.6 Dieptepunten in de conjunctuur

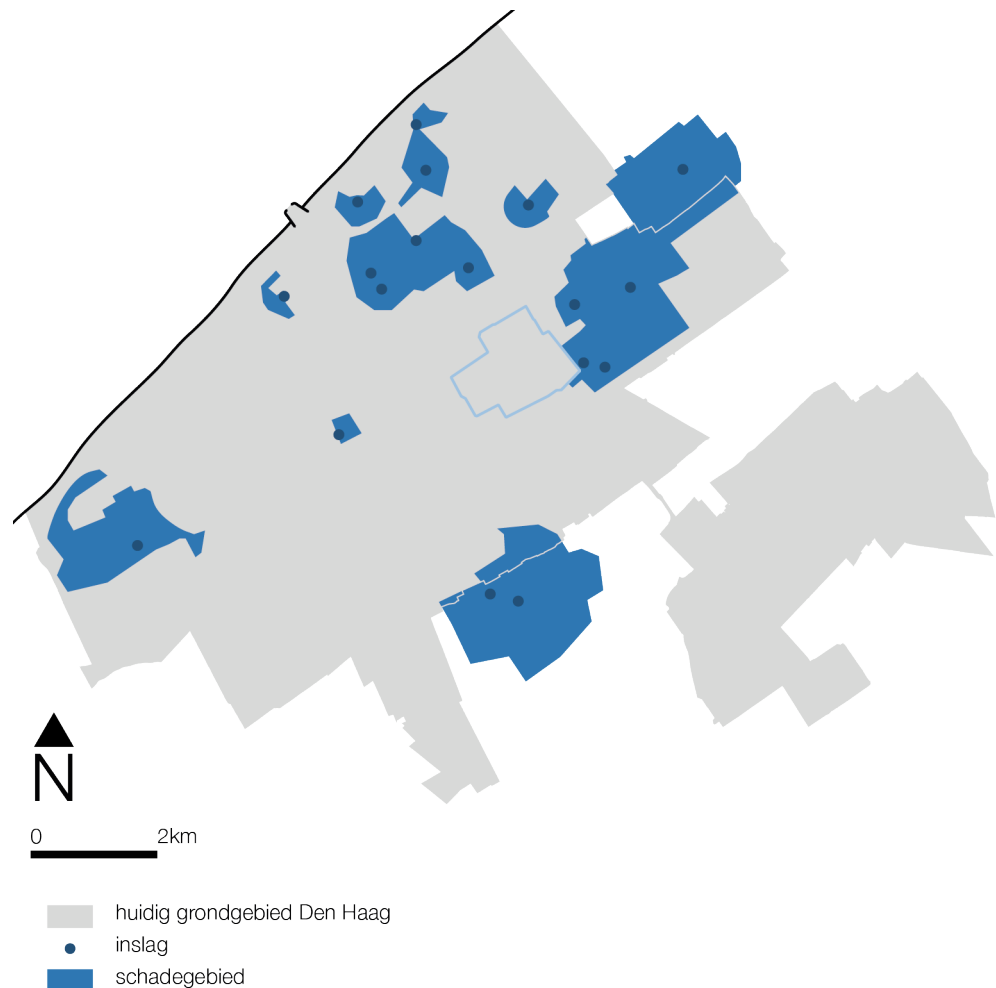
Door een internationale depressie tussen 1875 en 1895 ontwikkelde de industriële revolutie in Nederland zich pas grootschalig vanaf 1895 (Camijn, 1987, pp. 21-22). Deze depressie wordt ook wel de Lange Depressie genoemd (Dieperecessies.nl, 2011).

In de eeuw erop, de 20<sup>e</sup> eeuw, volgden er meer dieptepunten waar Nederland mee te maken kreeg. De wereldwijde crisis in de jaren '30, ook bekend als de Grote Depressie, duurde van 1929 tot 1936 (Den Bakker, 2008, pp. 123-124,127). Door de ingestorte economie in de Verenigde Staten ontstond er ook in Nederland massale werkloosheid en verpaupering van huizen en woonwijken (Dieperecessies.nl, 2011). Het was een wereldwijde crisis en de wereldhandel stortte in. De overheid speelde een gematigde rol in het bestrijden van de crisis. Deze handelde door middel van een begrotingsbeleid en werkverschaffing (Den Bakker, 2008, pp. 123-124,127). Na deze crisis van de jaren '30 kon nauwelijks aan de behoefte van kantoorruimte worden voldaan (Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Zuid-Holland, 1945, p. 22).

Kort na de crisis van de jaren '30 volgde de Tweede Wereldoorlog, waarbij Nederland tussen 1940 en 1945 bezet werd door de Duitsers. De oorlog en de bezetting hadden grote gevolgen voor de stedenbouwkundige ontwikkeling van Den Haag, doordat stadsdelen werden gebombardeerd (Figuur 2.12). In deze gebombardeerde gebieden is veel kantoorruimte verloren gegaan (Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Zuid-Holland, 1945, p. 23). Dit resulteerde in een stagnatie van het in gebruiknemen van bedrijfsgebouwen (Freijser & Geschiedkundige Vereniging 'Die Haghe', 1991, p. 128; Gemeente Den Haag, 2008e, p. 15). Ook zijn tijdens de oorlog veel departementen en grote bedrijven uit Den Haag vertrokken (Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Zuid-Holland, 1945, p. 23).

Den Haag was voor de oorlog een administratief centrum, en voor het herstel van de welvaart van de stad was het een onafwijsbare eis om de stad zodanig te herstellen en uit te breiden (Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Zuid-Holland, 1945, p.

24). Na de oorlog werd er aan de explosieve vraag naar kantoorgebouwen gehoor gegeven, waardoor de bedrijfshuisvesting in aantal groeide en gebieden van functie veranderden. In het gebied tussen de binnenstad van Den Haag en Scheveningen zijn veel nieuwe kantoren gerealiseerd en woningen verbouwd tot kantoren (Gemeente Den Haag, 2008c, p. 9; 2008e, p. 12; Valentijn, 2002, pp. 311-312; Van Boven, et al., 1998, p. 182). In Figuur 2.12 is te zien dat dit gebied inderdaad schade heeft opgelopen tijdens de oorlog, waardoor dit gebied gebruikt kon worden om aan de kantorenvraag te voldoen.



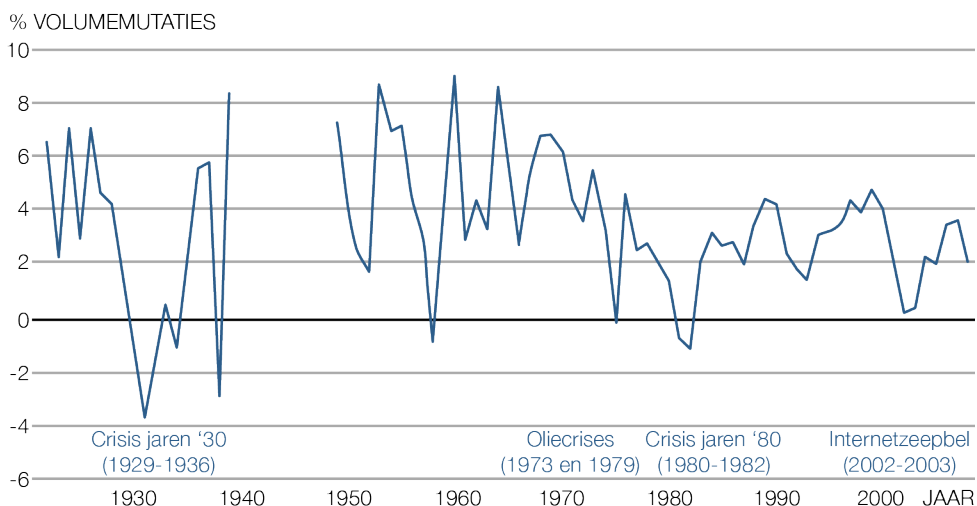
*Figuur 2.12 Inslagen en schadegebieden in Den Haag ten gevolge van de Tweede Wereldoorlog (Bron: gebaseerd op Prins, n.d.)*

In de crisis van de jaren '80 was de beginsituatie anders. In plaats van dat een slechte economie een gevolg was, was in de jaren '80 de economie voor de crisis al kwetsbaar, met onder andere hoge belastingen, flinke overheidsuitgaven en hoge werkloosheid (Gemeente Den Haag, 2011a).

In 2012 zit de wereld ook in een crisis. De oorzaak van deze recessie is dezelfde als die van de jaren '30, namelijk een financiële crisis die in de Verenigde Staten midden 2007 ontstond (Den Bakker, 2008, p. 137).

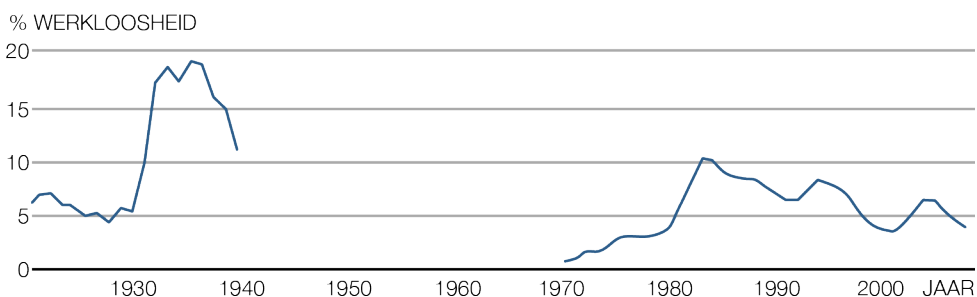
In de loop van 2008 kwam er een einde aan de hoogconjunctuur in Nederland en in het eerste kwartaal van 2009 liet de Nederlandse economie een krimp zien (Den Bakker, 2008, p. 137). De industrieproductie, handel en transport hadden te maken met grote dalingen. Dit is een patroon dat ook voorkwam in de crisis van de jaren '30. De in- en uitvoer zijn niet zo slecht als in de crisis van de jaren '30, maar een dergelijke achteruitgang was in de crisis van de jaren '80 niet aan de orde. De financiële instellingen worden op dit moment wereldwijd overeind gehouden door overheden (Den Bakker, 2008, p. 137). Tijdens de crisissen in de jaren '30 en '80 investeerden bedrijven minder, en gingen bedrijven ook vaker failliet. Vanaf november 2008 steeg het aantal faillissementen explosief (Den Bakker, 2008, p. 133).

In Figuur 2.13 en Figuur 2.14 zijn enkele negatieve economische groei en de toegenomen werkloosheid te zien in de 20<sup>e</sup> en 21<sup>e</sup> eeuw. De dieptepunten in de economie die noemenswaardig invloed hebben gehad op de bedrijfshuisvesting in Den Haag, zijn in de jaren '30, vlak voor 1960, rondom 1980 en de internetzeepbel begin jaren '00. In hoofdstuk 0 zal hier dieper op in worden gegaan.



CBS (2011) definieert volumemutatie als: "Het gewogen gemiddelde van de veranderingen in de hoeveelheid en de kwaliteit van de onderdelen van een bepaalde goederen- of dienstentransactie of salditransactie."

**Figuur 2.13 Economische groei in Nederland in de jaren van de crisissen (Bron: gebaseerd op Den Bakker, 2008, p. 127)**



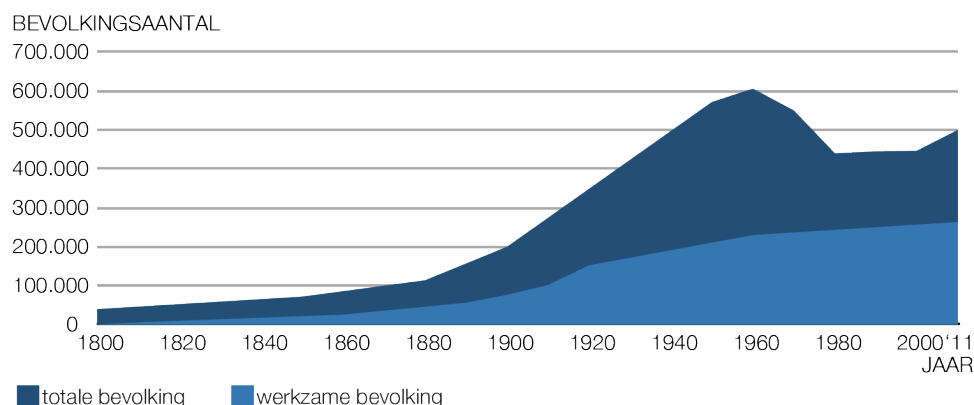
**Figuur 2.14 Werkloosheid in Nederland als percentage van de beroepsbevolking in de jaren van de crisissen (Bron: gebaseerd op Den Bakker, 2008, p. 135)**

## 2.7 Bevolkingsontwikkeling

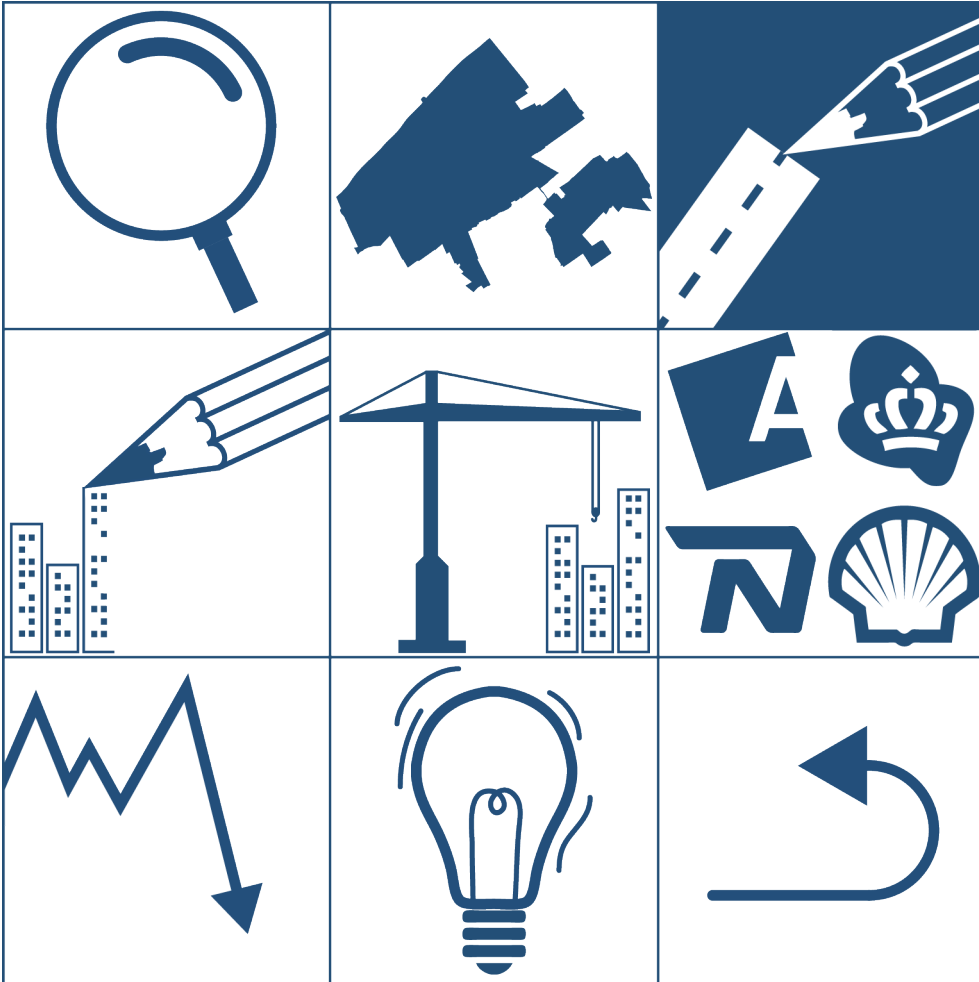
Het bevolkingsaantal van Den Haag steeg van 1800 tot 1958 (zie Figuur 2.15) en had dat jaar de grootste bevolkingsomvang ooit, namelijk 606.825 inwoners (Gemeente Den Haag, 2011a). De bevolkingsgroei zorgde voor complicaties; de concentratie van mensen veroorzaakte ongeplande steden, en de omstandigheden in de steden waren veelal armoedig (Watkin, 2001, p. 532).

Het bevolkingsaantal daalde na het hoogtepunt in 1958 tot in 1980 naar 440.000 inwoners (Gemeente Den Haag, 2008a, p. 7). De daling was deels te verklaren door emigratie naar andere landen (Verweij, Sanderse, & De Beer, 2011). Inwoners vertrokken ook uit steden om buiten de stad te wonen. Met de auto was men mobiel genoeg om naar het werk in de stad te gaan. 1 September 2011 werd de 500.000<sup>e</sup> inwoner geboren na de daling in 1958 (Gemeente Den Haag, 2011a).

Een groei van het aantal inwoners, maar het mogelijk om de werkzame bevolking te doen groeien. Het beroepsbevolkingsaantal in Den Haag heeft globaal alleen stijging gekend in de afgelopen twee eeuwen (CBS, 1960; Gemeente Amsterdam, 2010, p. 449; Stokvis, 1987, pp. 92, 97, 98). Meer potentiële werknemers in de omgeving maakt een gebied aantrekkelijker voor bedrijven. Meer bedrijven in de stad heeft als gevolg dat er meer vraag naar kantoor- en bedrijfsruimte is.



*Figuur 2.15 Inwoners Den Haag (Bron: gebaseerd op CBS, 1960; Freijser & Geschiedkundige Vereniging 'Die Haghe', 1991, pp. 9, 12, 113; Gemeente Amsterdam, 2011, p. 450; Gemeente Den Haag, 2008a; Haaglanden in cijfers, 2010; Stokvis, 1987, pp. 92, 97, 98)*





# 3

# STEDELIJKE ONTWIKKELINGS- PLANNEN VAN DEN HAAG

## 3 STEDELIJKE ONTWIKKELINGSPLANNEN VAN DEN HAAG

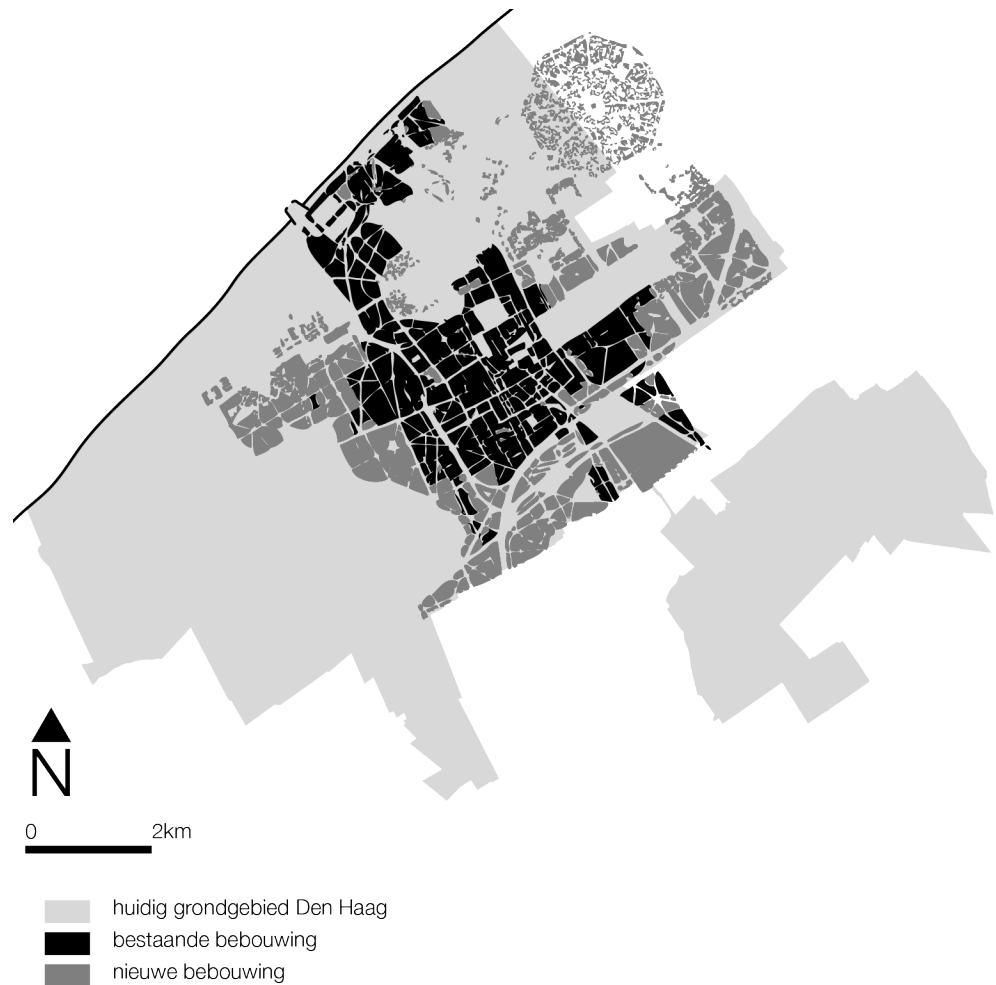
*Twee partijen zij prominent bij de ontwikkeling van bedrijfshuisvesting, namelijk de gemeente en de bedrijven zelf. De ontwikkeling van de stedelijke ontwikkelingsstrategieën van Den Haag, welke strategieën die Den Haag hedendaags volgt of wil volgen, en de sturingsmiddelen om deze te bereiken, beïnvloeden de realisaties van nu en later.*

### 3.1 Stedenbouwkundige plannen van Den Haag

Het stadsbestuur van Den Haag heeft niet altijd evenveel aan de stedelijke ontwikkeling bijgedragen. De gemeente heeft drie kernen die zijn ontstaan en gegroeid door de opzet van het landschap, namelijk de Binnenstad, Scheveningen dorp en het centrum van Loosduinen. De gemeente ontwikkelde tot 1850 'organisch', in plaats van door een stadsbestuur (Stallenberg, et al., 2004, pp. 272, 280).

Na deze fase nam de stadsuitbreiding toe, die werd gekenmerkt door een afwisseling van invloeden vanuit de gemeente en de markt. De uitbreiding was vooral het werk van de markt, waardoor deze meer vraaggericht was en waarbij productiesnelheid een belangrijke rol speelde. Minder aandacht ging er naar de kwaliteit van architectuur of stedenbouw (Stallenberg, et al., 2004, p. 280). Het stadsbestuur hield zich voornamelijk bezig met het oplossen van de problemen die de toenemende verstedelijking en bijkomende hoge immigratie met zich meebracht (Clark, 2009, p. 333).

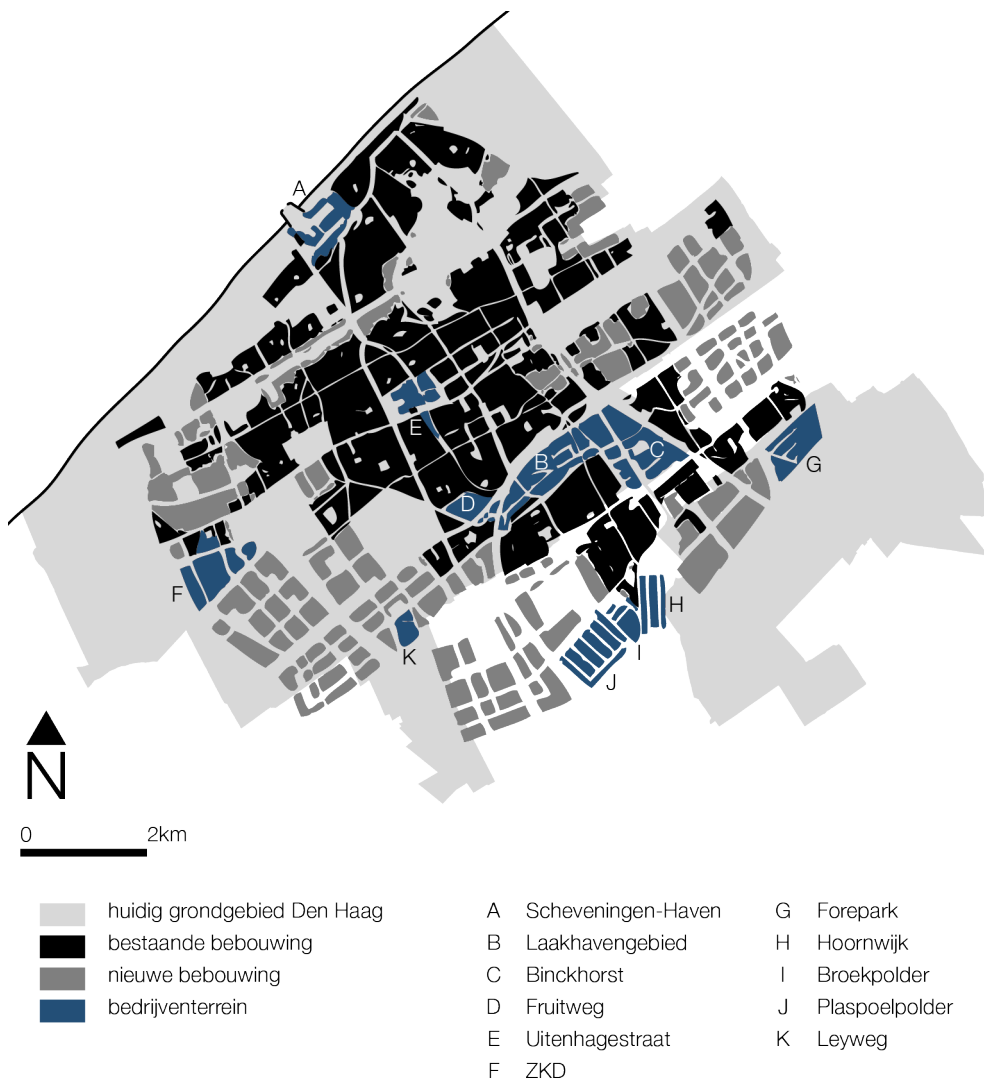
In 1901 was de Woningwet actief geworden. Gemeenten waren verplicht de globale locaties van de wegen, wateren en bebouwing in uitbreidingsgebieden aan te duiden (Ibelings, 1999, p. 7). De stad ontstond niet meer door een aaneenschakeling van apart ontworpen gebouwen (Stallenberg, et al., 2004, p. 288).



*Figuur 3.1 Plan tot Uitbreiding van 's-Gravenhage van Hendrik Berlage (1908) (Bron: gebaseerd op Schmitt, et al., 2006)*

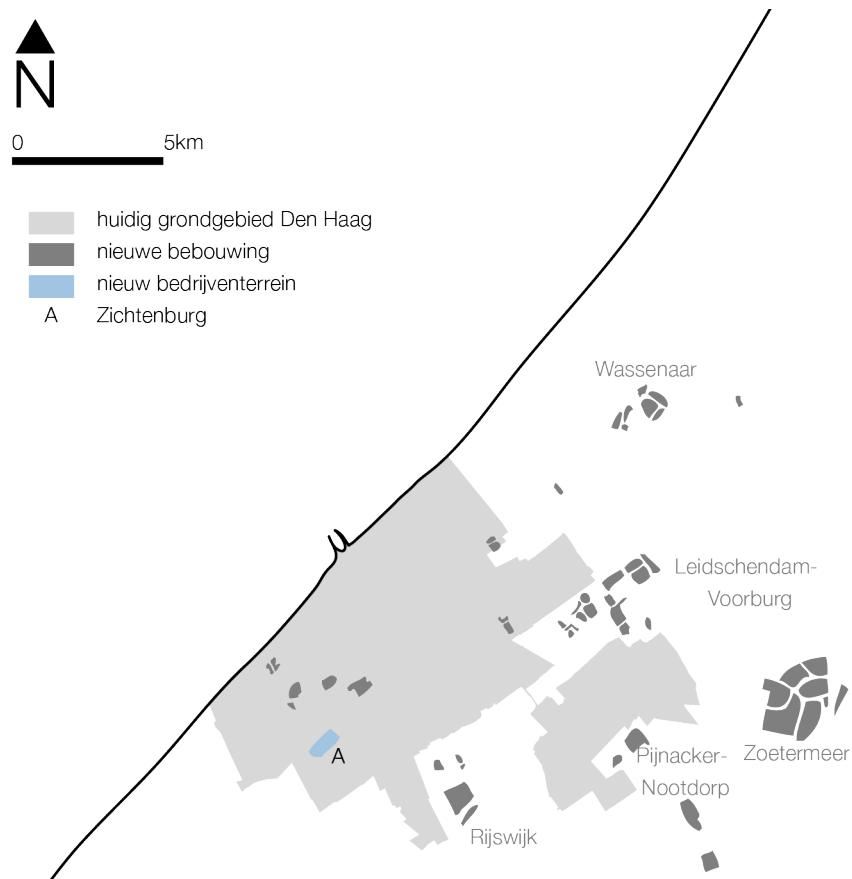
In 1908 presenteerden Hendrik Berlage en Isaac Lindo afzonderlijk een uitbreidingsplan voor Den Haag. Het 'Plan tot uitbreiding van 's-Gravenhage' van Berlage (Figuur 3.1) werd in 1911 aangenomen (Wijnhavenkwartier, 2008), en was het eerste structuurplan voor Den Haag (Schmitt, et al., 2006). Het plan moest ervoor zorgen dat de stad aan de nieuwe eisen op het gebied van hygiëne en verkeer kon voldoen. De situatie van de stad was in die tijd niet bruikbaar voor het moderne rioleringsstelsel en het groeiende autoverkeer (Wijnhavenkwartier, 2008). Deze stedelijke verbeteringen betekenden voor de bedrijfshuisvesting dat schaalvergroting en nieuwbouw mogelijk werd (Gemeente Den Haag, 2012).

Niet het gehele plan werd uitgevoerd, zoals de opvallende cirkelvormige internationale woonwijk ten noorden van de stad. Het ontwerp betekende dat Den Haag meer als een internationale stad werd gezien, zoals Berlage bedoeld had (Gemeente Den Haag, 2005b, p. 28).



**Figuur 3.2** *Structuurplan Groot 's-Gravenhage van Willem Dudok (1949) (Bron: gebaseerd op Schmitt, et al., 2006)*

In 1949 presenteerde Willem Dudok zijn 'Structuurplan Groot 's-Gravenhage' (Figuur 3.2). Dit structuurplan is het tweede en laatste structuurplan dat Den Haag heeft aangenomen (Schmitt, et al., 2006). In het ontwerp had Dudok onder andere specifieke gebieden voor industrie opgenomen. In zijn ontwerp zijn de huidige bedrijventerreinen Scheveningen-Haven, het Laakhavengebied, de Binckhorst, de Fruitweg, de Uitenhagestraat, Zichtenburg-Kerketuinen-Dekkershoek (ZKD), Forepark en Hoornwijk (en het aangrenzende Broekpolder en Plaspoelpolder in Rijswijk) al aangegeven. Het gebied rondom de Leyweg (gebied A in Figuur 3.2) dat in Dudoks structuurplan als bedrijventerrein wordt aangegeven, is een winkelcentrum geworden. Het gebied lag overigens, op het moment dat het ontwerp gemaakt werd, nog niet binnen de Haagse gemeentegrens.



*Figuur 3.3 Streekplan Haagse Agglomeratie (1965) (Bron: gebaseerd op Provinciale Planologische Dienst in Zuid-Holland, 1965; Schmitt, et al., 2006)*

Vanaf de Tweede Wereldoorlog (met als hoogtepunt de jaren '70 en '80) hebben de nationale en provinciale overheden zich bemoeid met het accommoderen van bedrijven. Ook oefenden zij invloed uit met betrekking tot de duurzaamheid, bereikbaarheid, milieu en de kwaliteit van wonen (De Vries, 2011).

Provinciale Planologische Dienst (PPD) in Zuid-Holland zette in 1965 het 'Streekplan Haagse Agglomeratie' op (Figuur 3.3). De voornaamste reden hiervoor was het beperkte grondgebied van Den Haag dat tot een afnemende bevolkingsgroei in de stad, en migratie naar de omliggende gemeenten leidde. Ook de (grootschalige) werkgelegenheid vertrok uit het binnenstedelijke gebied naar de randen van de agglomeratie (Schmitt, et al., 2006). Binnen de grenzen van Den Haag is het nieuwe bedrijventerrein Zichtenburg bedoeld voor commerciële en industriële doeleinden (kaart uit Provinciale Planologische Dienst in Zuid-Holland, 1965). Tot op heden is dit gebied nog steeds bedoeld voor bedrijfshuisvesting.



*Figuur 3.4 Streekplan Zuid-Holland West (1978) (Bron: gebaseerd op Schmitt, et al., 2006)*

In het 'Streekplan Zuid-Holland West' (Figuur 3.4) werd een strategie uitgezet die wonen en werken binnen de Haagse regio meer zou moeten vervlechten. De pendelstromen van de forenzen en de druk op de bestaande infrastructuur zou hiermee moeten afnemen. Het streekplan werd in 1978 opgezet, wederom door de PPD, en moest in 1990 voltooid zijn (Schmitt, et al., 2006).

Binnen de gemeentegrens van Den Haag zijn de, in 1978 bestaande, bedrijventerreinen en kantorenlocaties aangegeven, namelijk Scheveningen-Haven, het Laakhavengebied, de Binckhorst, de Fruitweg, de Uitenhagestraat, ZKD, het Frederikkazerneterrein, het Belgische Park, Westvlietweg II, Den Haag Nieuw Centrum en Hoornwijk (Gemeente Den Haag, 2008e, p. 16).

Na de Tweede Wereldoorlog wilden de gemeente Den Haag, en de meeste bedrijven, naar bedrijventerreinen verhuizen om zo clusters te vormen. Bedrijven die dit niet wilden, werden door de gemeente gedwongen te verhuizen. De gemeente wilde na de oorlog ruimte in de stad creëren, en begon in de jaren '70 van de 20<sup>e</sup> eeuw de

bedrijven buiten de wijken te huisvesten. In de jaren '80 kwam de gemeente hierop terug, want de gebieden werden te eenzijdig. De situatie werd deels teruggedraaid in de jaren '90, door de harde scheiding tussen de woon- en werkfunctie te verzachten (De Vries, 2011).



*Figuur 3.5 Intergemeentelijk Structuurplan Haaglanden (1994) (Bron: gebaseerd op Schmitt, et al., 2006)*

Vanaf de jaren '90 tot het heden neemt 'esthetica' een belangrijkere rol in dan voorheen en de functionaliteit staat niet langer voorop (Stallenberg, et al., 2004, p. 312). De invloed van de Rijksoverheid en provincie uitte zich ook in het 'Intergemeentelijk Structuurplan Haaglanden' (Figuur 3.5) dat in 1994 werd ontworpen. Den Haag en de omliggende gemeenten (Leidschendam, Nootdorp, Zoetermeer, Pijnacker, Voorburg, Rijswijk, Delft en Wassenaar) voerden elk een eigen beleid, maar zij deelden dezelfde economische, sociale en ecologische basis door hun fysieke nabijheid. Hierdoor werd, door stadsgewest Haaglanden, een intergemeentelijk structuurplan noodzakelijk geacht (Schmitt, et al., 2006).



*Figuur 3.6 Structuurvisie Den Haag 2020 (2005) (Bron: gebaseerd op Schmitt, et al., 2006)*

De laatste stedelijke ontwikkelingsplannen voor Den Haag zijn in 2005 omschreven in de 'Structuurvisie Den Haag 2020' (Figuur 3.6). Het, in 2020 te behalen, einddoel is voortgebouwd op de internationaal georiënteerde woonstad aan zee waar Berlage zijn plan uit 1908 op baseerde. In Berlages plan wordt echter meer aandacht besteed aan de schaa sprong naar de regio en de ligging aan zee (Schmitt, et al., 2006).

De ontwikkelingsgebieden omvatten een aantal bedrijventerreinen. Hierbij gaat het om het Laakhavengebied, de Binckhorst, de Fruitweg, ZKD en Hoornwijk.

### 3.2 Huidige bedrijfshuisvestingsplannen van Den Haag

Bedrijventerreinen (met voornamelijk bedrijfsgebouwen) huisvesten een relatief klein aandeel van de werkgelegenheid, vergeleken met andere steden in Nederland. Het gaat om ruim 40.000 werkplekken, wat staat voor 17 procent van de



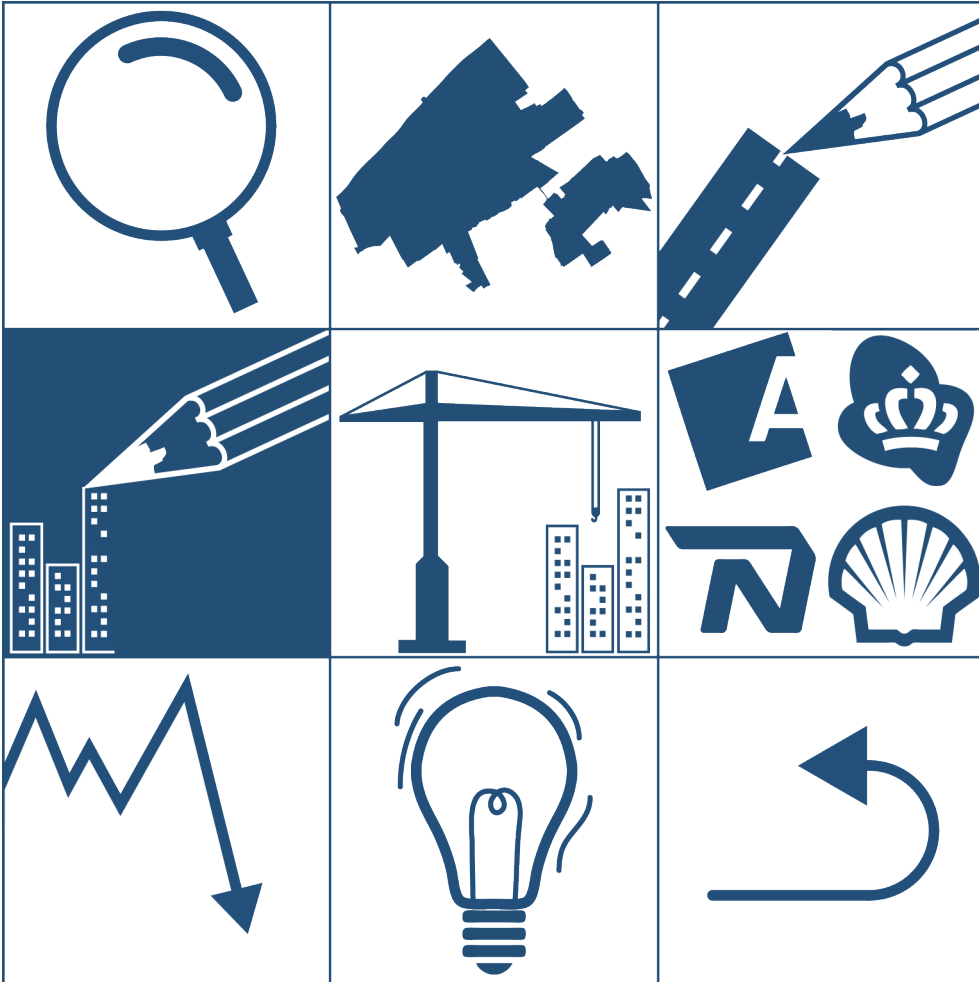
werkgelegenheid in Den Haag (Stec Groep, 2005, p. 41). Het grootste gedeelte van de bedrijfsgebouwen in Den Haag is te vinden in woongebieden en multifunctionele zones (Stec Groep, 2005, p. 43).

Met de Structuurvisie Den Haag 2020 (van 2005) wil de gemeente Den Haag geen nieuwe bedrijventerreinen ontwikkelen (De Vries, 2011), en wil binnenstedelijke bedrijventerreinen laten krimpen. Bedrijven zouden naar de rand van de stad verplaatst moeten worden en worden verzorgd door de gemeente zelf. De gemeente zal selectief moeten zijn, omdat er anders niet genoeg ruimte is (Stec Groep, 2005, p. 43). Daarnaast wil de gemeente bestaande bedrijventerreinen en kantorenlocaties meer kwaliteit geven, om zo de levensduur van bedrijventerreinen en kantorenlocaties te verlengen (De Vries, 2011).

Ruim de helft van de bedrijventerreinen in Den Haag ligt binnenstedelijk. Steden als Amsterdam, Rotterdam en Utrecht hebben dit voor ongeveer een derde (Stec Groep, 2005, p. 43). De bedrijven worden onder druk gezet door de grote vraag naar nieuwe woongebieden en naar ruimte voor kantoren en voorzieningen in Den Haag (De Vries, 2011; Stec Groep, 2005, p. 43).

Dat in de afgelopen jaren deze plannen zijn gemaakt, heeft te maken met het feit dat nog maar een betrekkelijk klein deel van de bedrijven sterk lokaal gebonden is. Het aantal bedrijven dat de arbeidskrachten uit de directe omgeving haalt, daalt. Daarnaast is maar 5 tot 15 procent van de bedrijven door toeleveranciers of afnemers sterk verbonden aan de binnenstad of een bepaalde wijk (Stec Groep, 2005, p. 42). Overigens blijkt uit een onderzoek onder de bedrijfsruimtegebruikers dat ongeveer een derde op een binnenstedelijk bedrijventerrein gevestigd wil zijn (Stec Groep, 2005, p. 42).

De reden dat Den Haag de voorkeur heeft voor woonfunctie of kantoorgebouwen, ten opzichte van bedrijfsruimte, heeft ook te maken met de huidige crisis. Om financiële redenen wil de gemeente bestaande plannen kritischer te bekijken en eventueel af te schaffen of terug te brengen (De Vries, 2011). Het afschaffen van plannen is ingewikkeld, omdat de ontwikkeling van bedrijventerreinen te maken heeft met een opbrengstencomponent. Er zijn vaak al kosten in de bouwvoorbereiding gemaakt die moeten worden terugverdiend met toekomstige opbrengsten. Den Haag wil dit haalbaar maken door op het gebied van bedrijventerreinen samen te werken met regiogemeenten (De Vries, 2011).



# 4

# HUISVESTINGS- PLANNEN VAN HAAGSE BEDRIJVEN

## 4 HUISVESTINGSPLANNEN VAN HAAGSE BEDRIJVEN

*Naast de stedelijke ontwikkelingsstrategieën van Den Haag, zijn de huisvestingsstrategieën van de bedrijven van belang. Hoe deze zijn ontwikkeld, welke strategieën op dit moment domineren en de middelen om deze strategieën te bereiken, beïnvloeden de realisaties van nu en later.*

### 4.1 Groeiende bedrijfsgebouwen in de stedelijke omgeving

Aan het begin van de 18<sup>e</sup> eeuw ontstond er een vraag naar gespecialiseerde industriegebouwen. De eerste gebouwen waren echter niet meer dan grote watermolens. De gebouwen voor bedrijvigheid voor industrialisatie zijn kenmerkend om (Krumm, 1999, pp. 32-33):

- De kleine schaal, die op de menselijke maat was gebaseerd;
- De duidelijke prioriteit van de functie van het gebouw in het ontwerp;
- De relatief eenvoudige vormgeving en constructie;
- De afhankelijkheid van de aanwezige lokale energiebronnen.

In Den Haag waren de eerste grote fabrieken de meubelfabriek van Horrix (1764) en de pletterij van Enthoven (1824) (Stokvis, 1987, p. 107). Deze vielen op in Den Haag, want over het algemeen waren hier hoofdzakelijk kleinere fabrieken of ambachtswerkplaatsen gesitueerd. De directeur van de pletterij van Enthoven woonde direct naast de fabriek (Schram, 2011). Door de zogenoemde ‘ongedeelde huisvesting’ stonden relatief hoge en grote fabrieken in de directe woonsfeer (De Gunst & De Jong, 1982, pp. 9-10). De schaalvergroting was een gevolg van productieapparaten die via riemen en assen op een waterrad waren aangesloten, en zo verschillende verdiepingen kon bereiken (De Gunst & De Jong, 1982, p. 13).

Een goede vestigingslocatie bepalen voor een bedrijfsgebouw is afhankelijk van een aantal factoren. Meestal gaat het hierbij om de regio en niet de exacte plaats. Deze randvoorwaarden zijn al tientallen jaren hetzelfde, en stellen dat de locatie minimaal aan één van de volgende aspecten gerelateerd moet zijn (De Gunst & De Jong, 1982, p. 74):

- Beschikbare grondstoffen en halffabricaten,
- Aanwezige vervoersmogelijkheden,
- Aanwezige energiebronnen,
- Aanwezig arbeidspotentieel,
- Het afzetgebied.

In de eerste helft van de 19<sup>e</sup> eeuw kan Den Haag beschouwd worden als ambtenarenstad. Vanaf 1850 tot 1890 ontwikkelde de stad zich echter als nijverheidscentrum en als centrum voor handelsondernemingen, banken en andere dienstverlenende bedrijven (Stokvis, 1987, p. 91). Voor deze dienstverlenende sectoren waren kantoorgebouwen noodzakelijk.

Vanaf 1870 groeiden de fabrieken, winkels en kantoren in aantal en formaat. Modernere en sterkere materialen (zoals staal, gewapend beton, maar ook glas) zorgden voor nieuwe technische mogelijkheden. Bedrijven hadden behoefte aan meer en grotere gebouwen. De grote overspanningen die met deze nieuwe soorten constructie gehaald konden worden, waren voor bedrijven interessant. Grote hallen voor opslag of productie zonder constructieve obstakels (zoals kolommen of wanden) waren nu mogelijk (Stokvis, 1987, p. 77).

Toen de bedrijfsgebouwen groeiden, lieten de inwoners van Den Haag blijken dat men niet wilde wonen in de omgeving van de aanwezige fabriekscomplexen. Het stadsbestuur wilde grip krijgen op deze bebouwing, maar de grondeigenaren verkochten de grond liever aan particuliere partijen dan de gemeente. Ze verwachtten hier meer winst te behalen (De Nijs & Sillevius, 2005, pp. 21-22). Deze verwachtingen kwamen uit. Tot 1890 bleef de binnenstad van Den Haag vooral woongebied, met enige bedrijvigheid (Stokvis, 1987, pp. 18-19). Hierna nam het aantal winkels en kantoren in de binnenstad toe. Het gevolg was dat de huren en grondprijzen van winkels en kantoren stegen. Huis- en grondeigenaren zagen hierdoor meer opbrengsten in een zakelijke dan een woonbestemming (Stokvis, 1987, p. 17). Na 1910 werd het gebruik van de fiets en openbaar vervoer toegankelijk voor arbeiders. Dit maakte het mogelijk om de woon- en werkfunctie in Den Haag te scheiden. Industriële bedrijven verplaatsten zich zoveel mogelijk naar de rand van de stad, rond de binnenhaven en langs uitvalswegen (Stokvis, 1987, p. 17). Ondernemers waren zich ook bewust geworden van de negatieve effecten van industrie te midden van het woongebied. Door de slechte leefomstandigheden waren de arbeiders minder productief (Stokvis, 1987, p. 17).

Den Haag groeide vanaf 1890 tot een stad van winkels en handelskantoren (Stokvis, 1987, p. 91). Na 1900 groeide in mindere mate de ontwikkeling van overheidskantoren, en begon de stad weer het karakter van een ambtenarenstad te krijgen (Stokvis, 1987, p. 116). De bevolkingsgroei vanaf 1875 (te zien in Figuur 2.15 in hoofdstuk 0) was in economisch opzicht niet aan de uitbreiding van het overheidsapparaat te danken, maar juist aan de uitbreiding van ambachten, industrieën, bouwbedrijven, handelskantoren, banken, winkels en dienstverlenende bedrijven (Stokvis, 1987, p. 91). Deze bevolkingsgroei viel samen met de versnelde modernisering in Den Haag. In de stad ontstonden hier parallel aan steeds meer en grotere fabrieken, winkels en kantoren (Stokvis, 1987, p. 103). Na de stoommachines

die in Den Haag vanaf 1860 toenemend werden toegepast in bedrijven, werd in 1890 overgeschakeld op gasmotoren, en na 1909 op elektromotoren (Stokvis, 1987, p. 113).

In de eerste decennia van de 20<sup>e</sup> eeuw vestigden zich winkels, overheidsgebouwen, kantoren, horecabedrijven en instellingen van educatieve, culturele en recreatieve aard geclusterd in de binnenstad. Banken en handelskantoren clusterden zich bij voorkeur in representatieve gebouwen in het Hofkwartier (Stokvis, 1987, p. 18). Na 1906 vestigden handelsondernemingen (met de oliemaatschappijen voorop) zich in het Benoordenhout. Hier was namelijk ruimte voor representatieve, moderne kantoorgebouwen (Stokvis, 1987, p. 18).

Na de Tweede Wereldoorlog werd het stadscentrum steeds minder aantrekkelijk door de hoge grondprijzen, verkeers- en parkeerproblemen, lange reistijden en bedrijfsonvriendelijke politiek. De moderne communicatie- en verkeersmiddelen maakten het mogelijk dat veel grotere kantoorhoudende bedrijven naar de periferie van de steden vertrokken. Dit was een beweging die tot de jaren '80 duurde (De Gunst & De Jong, 1989, p. 65). Bedrijven sluiten zich graag aan bij een concentratie van andere bedrijven (De Gunst & De Jong, 1989, p. 65), waardoor kantoorparken ontstaan. De technische innovaties op het gebied van communicatie, kantoormachines en computers maakten organisatorische schaalvergroting mogelijk. Door fusies en overnames ontstonden grote internationale maatschappijen (De Gunst & De Jong, 1989, pp. 20-21).

## **4.2 Aantrekkelijkheid van verhuurbare bedrijfsgebouwen**

Tot in de jaren '60 van de 20<sup>e</sup> eeuw moesten bedrijven hun huisvesting zelf realiseren. Hierbij waren zij genooddaakt de huisvesting in eigendom te nemen. Toen de focus in de jaren '60 op de groei van bedrijven kwam te liggen en bedrijven hun schaarse middelen voor hun primaire activiteiten wilden houden, groeide de vraag naar huurbare bedrijfsruimte. Dit zorgde voor het ontstaan van een professionele vastgoedmarkt (Krumm, 1999, p. 38). Door de groei en decentralisatie van bedrijven ontstond de vraag naar professioneel vastgoedbeheer (Krumm, 1999, p. 39).

De economische recessie in de jaren '80 betekende het einde van de schaalvergroting van de kantoorgebouwen. Door vooruitgang in de computer- en communicatietechnologieën werden bedrijven minder locatie-gebonden. Bedrijven huurden liever, omdat zo minder werkkapitaal werd vastgelegd, en dus minder risico's werden genomen (De Gunst & De Jong, 1989, p. 23).

## **4.3 Beheer van de vastgoedportefeuille**

Tot de 20<sup>e</sup> eeuw was de algehele overheersende primaire bedrijfsstrategie om als bedrijf te blijven bestaan en het marktaandeel te doen stijgen. Bedrijven opereerden op een kleine schaal, waardoor het personeel en de ondersteunende afdelingen

centraal in het hoofdkantoor waren gevestigd (Krumm, 1999, p. 117). Private bedrijven waren over het algemeen niet van een dergelijke grootte dat er een vastgoedstrategie nodig was (Krumm, 1999, p. 15).

Aan het begin van de 20<sup>e</sup> eeuw verschoof het eigendom van bedrijven van een enkele eigenaar naar verschillende aandeelhouders. Deze nieuwe eigenaren van industriële en commerciële gebouwen hielden zich meer bezig met de opbrengsten en verliezen van het gebruik van deze gebouwen, dan met de kosten om het te realiseren (Krumm, 1999, p. 37). Tussen 1900 en 1940 stond de vastgoedafdeling bij bedrijven in het algemeen direct onder de directie, gelijk aan de verkoop- en productieafdeling (Krumm, 1999, p. 120). De vastgoedafdelingen in de hoofdkantoren waren voornamelijk voor de financiële en lange termijn strategieën verantwoordelijk. Dit ontwikkelde zich zo, omdat de organisatie gevormd werd naar het functioneel handelen, gericht op een bepaalde locatie of bepaald product (Krumm, 1999, p. 117). Vanaf 1930 waren er industriële bedrijven met volwaardige vastgoedafdelingen. Deze beheerden de technische en financiële aspecten van de bouwactiviteiten, standaardiseerden gebouwontwerpen, garandeerden de beschikbaarheid van bekwame werknemers, en moesten de bedrijfsimago creëren door middel van de architectuur van de gebouwen (Krumm, 1999, p. 100). Na de Tweede Wereldoorlog ontstond er een grote vraag naar nieuwe gebouwen. Dit betekende een groei van corporate vastgoedafdelingen (Krumm, 1999, p. 38). Van 1940 tot 1980 stond de vastgoedafdeling nog steeds direct onder de directie en beheerde de gehele vastgoedportefeuille van de centrale organisatie (Krumm, 1999, p. 120).

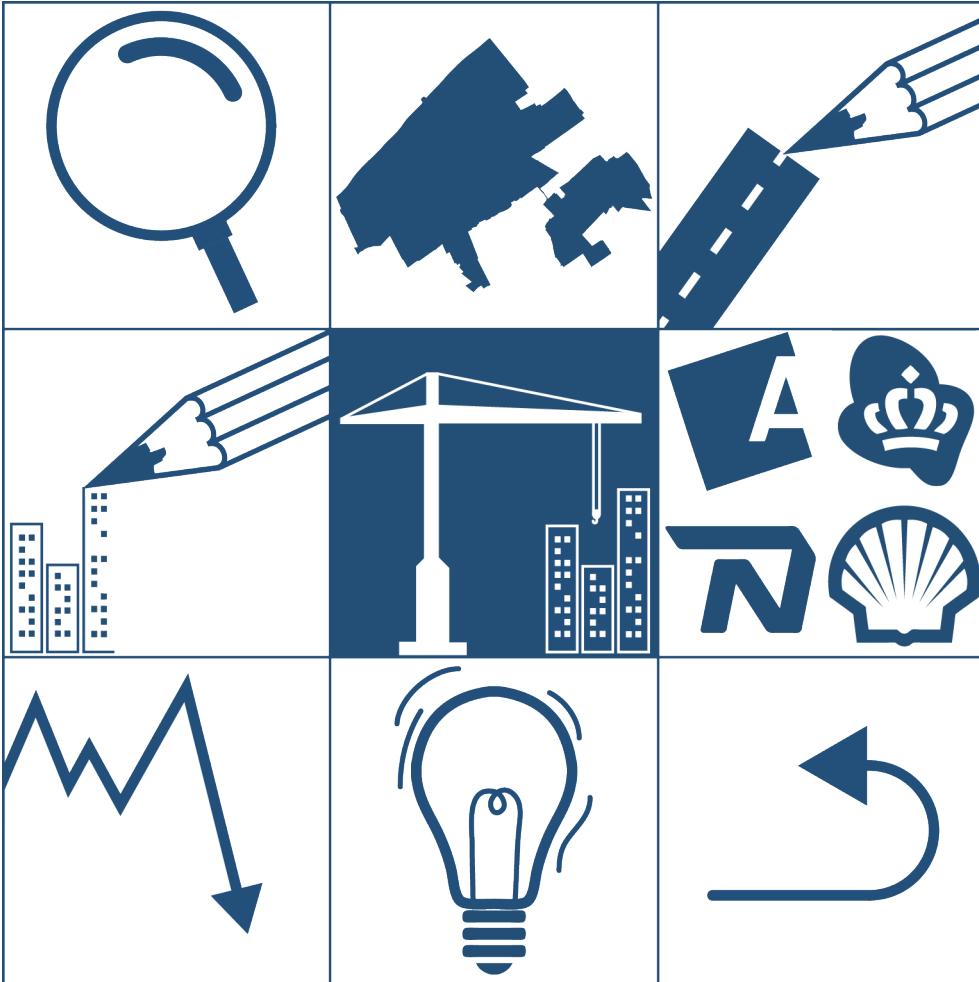
In de jaren '80 van de 20<sup>e</sup> eeuw trad decentralisatie op. De hoofdkantoren van de bedrijven kregen een rol waarbij ze alleen het strategisch beheer van de activiteiten als verantwoordelijkheid hadden. Voor de vastgoedafdeling in het hoofdkantoor betekende de rolverandering een afname in grootte en belang (Krumm, 1999, p. 118). De vastgoedafdeling werd gedecentraliseerd en kreeg elke nationale organisatie een eigen vastgoedafdeling (Krumm, 1999, p. 120). Tot de jaren '80 werd er voordeel behaald met het beheren van het bedrijfsvastgoed met de huurinkomsten en met de waarde van de eigen panden. Door de crisis die in deze jaren ontstond, begonnen bedrijven kosten te drukken. Het vastgoed was in die jaren veelal de grootste kostenpost voor een bedrijf, op personeelskosten na. Het vastgoed was soms wel 20 tot 25 procent van de totale bezittingen, daarnaast waren uitgaven die te maken hadden met de huisvesting ook tussen de 5 en 8 procent van de totale opbrengst (Krumm, 1999, p. 44).

Een belangrijke ontwikkeling in het bedrijfsleven op dit moment is Het Nieuwe Werken (HNW). HNW is een nieuwe manier van werken waarbij nieuwe technieken en ICT-mogelijkheden worden gebruikt om efficiëntere communicatie, effectievere samenwerking en slimmere omgang met informatie te verkrijgen. Hiermee krijgt

werken een nieuwe definitie: “van een ‘plek om je werk te doen’ verandert de functie naar een ‘voorziening om te ondersteunen bij het werken’” (Productivity Partners, 2009, p. 4). Dit heeft ook invloed op de wensen en verwachtingen op de bedrijfshuisvesting. Over het algemeen kan met HNW met 40 procent minder kantoorruimte geproduceerd worden en zijn er 50 procent minder interne verhuizingen (Productivity Partners, 2009, p. 6). Bij kantoorgebouwen groeit de leegstand, en vooral de hoogste grootteklassen 2.000-5.000 m<sup>2</sup> en ≥5.000 m<sup>2</sup> staan het langdurigst leeg (Vastgoedmarkt, 2011, p. 58).







# 5

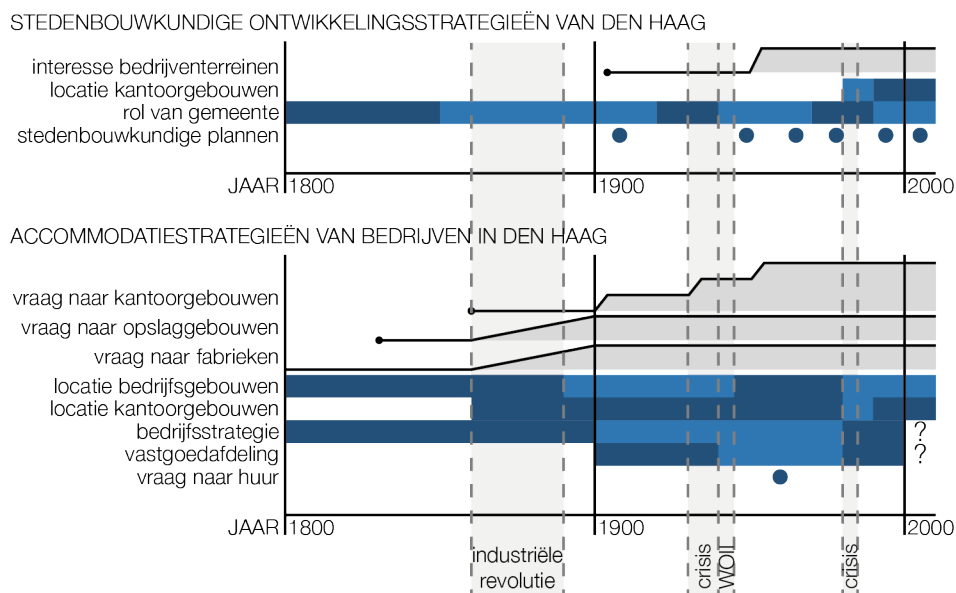
# STRATEGIE ONTMOET STRATEGIE

## 5 STRATEGIE ONTMOET STRATEGIE

*Wanneer de stedelijke ontwikkelingsstrategieën van Den Haag en de huisvestingsstrategieën van de Haagse bedrijven bij elkaar komen, kan er een synergie of conflict ontstaan. Deze hebben de stad gevormd zoals deze op dit moment is, en de hedendaagse strategieën zullen leiden tot in de stadsstructuur van later.*

### 5.1 Samenvallende visies

De visies van de gemeente Den Haag en de visies van de bedrijven in Den Haag hebben beiden een bepaalde ontwikkeling ondergaan, besproken in respectievelijk hoofdstuk 0 en 0. Er zijn periodes geweest dat ze elkaar versterkten of juist tegengesteld waren. In Figuur 5.1 is de samenhang tussen de ontwikkeling van de twee visies te zien. Er kan geconcludeerd worden dat na de opkomst van de industriële revolutie, en de twee crisissen in de jaren '30 en '80 van de 20<sup>e</sup> eeuw, grote hervormingen plaatsvonden.



*Figuur 5.1 Relaties tussen de strategieën van Den Haag en de bedrijven in de stad (Bron: eigen illustratie, 2012)*

Aan het eind van de 19<sup>e</sup> eeuw trad de industriële revolutie op in Den Haag. De gemeente groeide, en kreeg meer inspraak op de stedelijke ontwikkeling. Het structuurplan in 1908 was hierbij het resultaat, waardoor functiescheiding ontstond. Bedrijven groeiden, evenals hun huisvesting. Grote bedrijven kregen na de eeuwwisseling een aparte vastgoedafdeling om deze huisvesting te beheren.

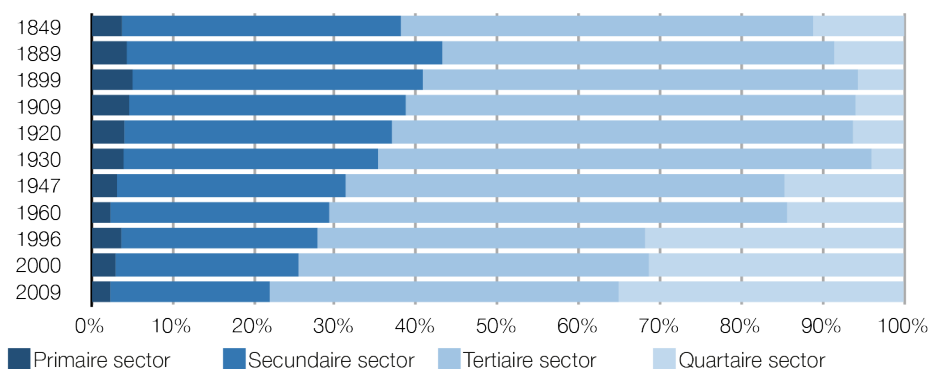
Na de crisis van de jaren '30 en de opvolgende Tweede Wereldoorlog zijn er opnieuw hervormingen waar te nemen. Den Haag nam in 1949 een tweede structuurplan aan om aan de wederopbouw van de stad te beginnen. Voor de bedrijven in de stad

betekende dit een totale scheiding van functies en groei voor de bedrijventerreinen. Dit kwam voornamelijk omdat de gemeente de situatie ernaar creëerde door ze te lokken, of desnoods te verplichten. Bedrijven hebben hun visie hierop moeten afstemmen. In dezelfde periode verschoof de vastgoedafdeling binnen grote bedrijven over het algemeen van plek binnen de bedrijfsstrategieën.

In de jaren '80 was er wederom een crisis en stelde de gemeente Den Haag haar visie bij door functies meer te mengen. Kantoorgebouwen werden verplaatst van het centrum naar de periferie van de stad. De gemeente kwam binnen enkele jaren terug op deze beslissing en probeerde het centrum aantrekkelijker te maken voor kantoorgebouwen. Binnen de bedrijfsstrategieën traden ook veranderingen op, en bedrijven begonnen over het algemeen decentraal te opereren. Daarbij veranderde de rol van de vastgoedafdeling binnen grote bedrijven opnieuw.

## 5.2 Van plan naar realisatie

In Figuur 5.2 is de ontwikkeling van de beroepsbevolking per sector in Den Haag weergegeven. Opvallend is de toename in de secundaire sector in de telling van 1889. Dit is te verklaren aan de hand van de industriële revolutie die hieraan vooraf is gegaan. Erna neemt de beroepsbevolking in deze sector alsmaar af. Verder valt op dat het aantal werkenden bij de overheid (quartaire sector) bij de telling in 1947 en 1996 erg is toegenomen ten opzichte van de voorgaande telling.



*Figuur 5.2 Beroepstelling van bedrijfssectoren (Bron: gebaseerd op CBS, 2009; Provinciale Planologische Dienst in Zuid-Holland, 1965, p. 21; Stokvis, 1987, p. 88)*

Den Haag heeft vanaf de 19<sup>e</sup> eeuw relatief veel inwoners gehad die werkzaam waren voor de overheid (De Nijs & Sillevius, 2005, p. 154). Desondanks het nog grotere aantal inwoners werkzaam in de nijverheid, kon Den Haag zich niet als een typische industriestad profileren. De reden hiervoor was dat de Haagse bevolking de producten zelf consumeerden (De Nijs & Sillevius, 2005, p. 157). Belangrijke industrieën begin 19<sup>e</sup> eeuw in Den Haag waren meubelmakerijen, rijtuigmakerijen en de grafische industrie (De Nijs & Sillevius, 2005, p. 153). In de 19<sup>e</sup> eeuw was de grond buiten de grachtensingels vaak het bezit van een groot aantal verschillende eigenaren. Voor een ondernemer was het moeilijk en tijdrovend om een groot

aaneengesloten terrein te verwerven (Freijser & Geschiedkundige Vereniging 'Die Haghe', 1991, p. 12).

### **Groei van een industrialiserende stad**

In 1884 werd Benoordenhout onderdeel van Den Haag. Het gebied was eigendom van de gravin Van Bylandt, en was bedoeld voor woningbouw. De wijk bleek echter zeer aantrekkelijk voor kantoorhuisvesting vanwege de gunstige ligging ten opzichte van het centrum en de aanwezige uitvalswegen (Claringbould, 1932, p. 47). De realisatie van de eerste kantoorgebouwen duurde echter tot 1915 (Gemeente Den Haag, 2009, pp. 8-9).

Na de eeuwwisseling realiseerde de gemeente grote uitbreidingen die vooral gericht waren op woningbouw. De bouwnijverheid profiteerde hiervan en groeide sterk in Den Haag (Claringbould, 1932, p. 11). Na 1900 volgden grote banken uit Amsterdam en Rotterdam die vestigingen in Den Haag stichtten of oude bestaande kleine banken overnamen (Claringbould, 1932, pp. 55-57).

Aan het begin van de 20<sup>e</sup> eeuw kwam het fenomeen 'bedrijventerrein' tot stand in Den Haag. De Uitenhagestraat groeide tot bedrijventerrein in het eerste decennium, nadat de vele kleine bedrijven uit de wijk Transvaal werden verplaatst naar de Uitenhagestraat en omgeving (Gemeente Den Haag, 2008c, p. 14). Het Laakhavengebied werd in 1901 uitgebreid met een voorhaven tussen de Trekvliet en de Rijswijkseweg. In 1902 werd deze uitgebreid met de eerste zijhaven (Gemeente Den Haag, 2007, p. 10). De havens waren van economisch belang voor ondernemers die een verbinding wilden met het Westland en met Scheveningen (Claringbould, 1932, p. 164). In 1905 werd het gebied voltooid als belangrijkste industriegebied van de gemeente (Gemeente Den Haag, 2007, p. 16). In 1907 werd de wijk Binckhorst onderdeel van Den Haag, met als doel er een bedrijventerrein van te creëren (Gemeente Den Haag, 2007, p. 16).

In het stadsdeel Scheveningen huisvestte andere soorten van bedrijvigheid. De ligging aan de Noordzee maakte het gebied gunstig voor metaalbewerking, scheepsbouw en visserijen (Claringbould, 1932, pp. 21, 29). In 1904 werd in Scheveningen-Haven de Eerste Haven gerealiseerd (Aandehaven.nl, 2011). Hieraan vestigden havengebonden bedrijven, zoals visafslag, visserijen en visverwerkende bedrijven (Gemeente Den Haag, 2010a, p. 29). In 1931 werd in Scheveningen-Haven het bedrijventerrein uitgebreid met de Tweede Haven (Aandehaven.nl, 2011). Deze haven diende vooral voor toeristisch-recreatieve doeleinden (Gemeente Den Haag, 2010a, p. 29).

### **Tijdens de Grote Depressie**

De dienstverlenende sector (zoals handel, banken en verzekeringsmaatschappijen) vertoonde vanaf 1930 een toenemend aantal werknemers. De banken en verzekeringsmaatschappijen nemen daarbij ook relatief in betekenis toe (Provinciale Planologische Dienst in Zuid-Holland, 1965, pp. 23-24).

### **Wederopbouwen van de stad**

Na de Tweede Wereldoorlog verkantooriseerde Den Haag. Tussen de binnenstad en Scheveningen-Haven worden er in de vijftien jaar na de oorlog opvallend veel kantoren gerealiseerd. Ook woningen worden omgebouwd naar of vervangen door kantoorgebouwen (Gemeente Den Haag, 2008c, p. 9; 2008e, p. 12; Valentijn, 2002, pp. 311-312; Van Boven, et al., 1998, p. 182).

In Zorgvliet heeft begin jaren '60 de bouw van het Congresgebouw, een hotel, een groot aantal kantoren, het Omniversum, het Museon en de Statenhallen een 'wig' in de stad gecreëerd (Gemeente Den Haag, 2008e, p. 16). Volgens het structuurplan van Dudok was Zorgvliet ideaal voor een cultureel centrum. Het voorstel werd wel uitgevoerd, maar de term 'cultureel centrum' werd er niet aan gegeven (Freijser & Geschiedkundige Vereniging 'Die Haghe', 1991, pp. 123, 129).

Na de demping van de haven op het groothandelsterrein in 1961, kwam er bedrijventerrein aan de Fruitweg (Gemeente Den Haag, 2008c, p. 22). Het terrein is een voortzetting van de binnenstedelijke bedrijventerreinen Binckhorst en Laakhavens (Gemeente Den Haag, 2010a).

In het zuidoosten van de gemeente werd eind jaren '60 het deel Zichtenburg, van het bedrijventerrein Zichtenburg-Kerketuinen-Dekkershoek (ZKD), in gebruik genomen (College van Burgemeester en Wethouders 's-Gravenhage, 1979, p. 57). Zichtenburg is een dicht bebouwd industriegebied, waar ook kantoren zijn gevestigd (College van Burgemeester en Wethouders 's-Gravenhage, 1979, p. 57).

Het Schipperskwartier is een gebied waar plannen om een bedrijfsgebied te ontwikkelen, niet zijn doorggegaan. Door actievoering kwam er eind 1976 een gemeenteaakkoord met een definitieve woonbestemming (Gemeente Den Haag, 2007, p. 10).

In Scheveningen-Haven werd de Derde Haven gerealiseerd. Deze haven werd speciaal voor het transportbedrijf Norfolk aangelegd. In 2006 vertrok het bedrijf, omdat het transport te intensief was en de bereikbaarheid een probleem werd (De Vries, 2011; Gemeente Den Haag, 2010a, p. 29; Norfolk, 2009).

In 1976 werd de Utrechtsebaan opengesteld. Deze autosnelweg is door het Bezuidenhout gelegen (College van Burgemeester en Wethouders 's-Gravenhage, 1979, p. 149). In 1967 zette Nationale-Nederlanden de trend om aan de Utrechtsebaan het hoofdkantoor te vestigen (College van Burgemeester en Wethouders 's-Gravenhage, 1979, p. 175). Dit gebied valt op dit moment onder de naam Beatrixkwartier, en maakt deel uit van het plan 'Den Haag Nieuw Centrum' (DHNC) (Stichting Den Haag Nieuw Centrum, 2011).

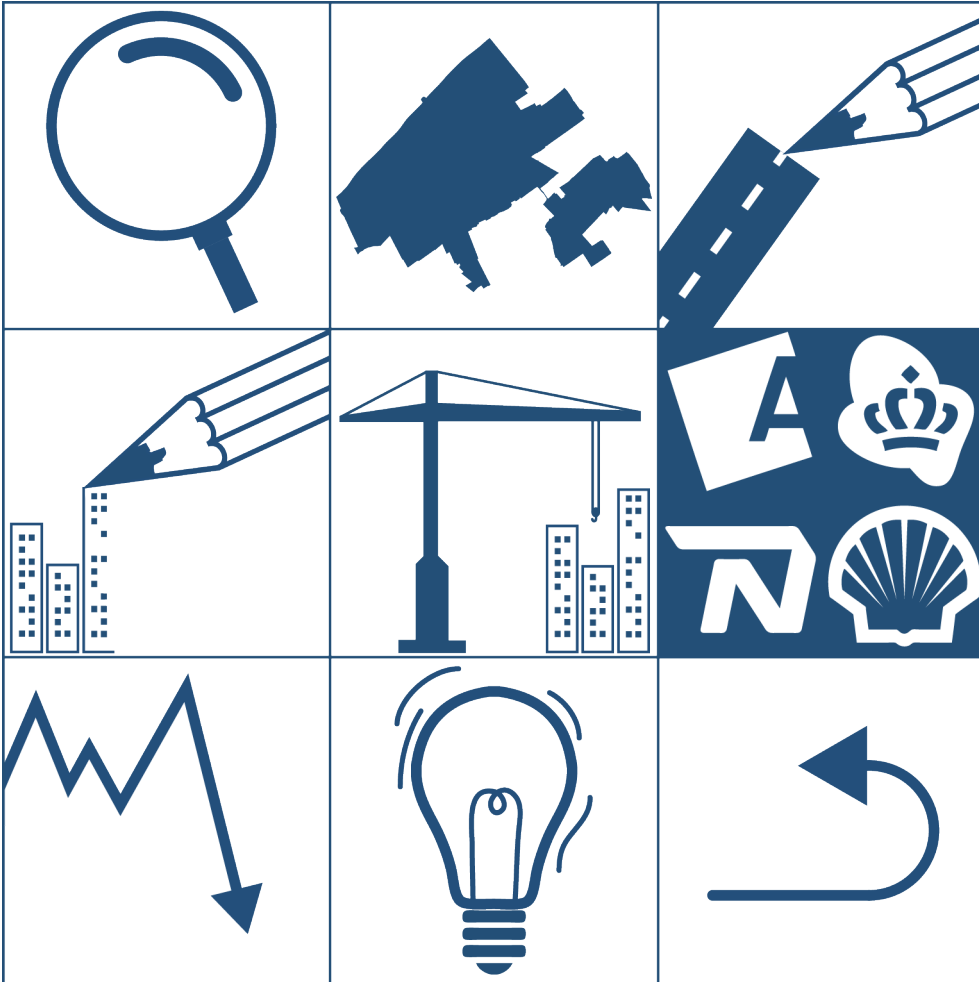
### **Herstel van de vroege jaren '80**

Na de crisis startte in de jaren '80 het masterplan voor DHNC. Dit gebied was bedoeld voor kantoren, en is erg gunstig gelegen bij de Utrechtsebaan en Den Haag Centraal Station (Gemeente Den Haag, 2011f). Na de crisis werd elders in Den Haag het tuinbouwgebied Kerketuinen herbestemd tot bedrijventerrein, en maakte deel uit van ZKD (Gemeente 's-Gravenhage, 1977, pp. 14, 147; Gemeente Den Haag, 2008d, p. 8). In de Rivierenbuurt werd in de jaren '80 en '90 vrijwel het gehele oude havengebied vervangen door nieuwe woningen en kantoren (Gemeente Den Haag, 2008c, p. 20).

Het stadsdeel Leidschenveen-Ypenburg is sinds 1 januari 2002 onderdeel van Den Haag. Het bestaat uit de twee VINEX-locaties Leidschenveen en Ypenburg, en het bedrijventerrein Forepark (Gemeente Den Haag, 2005a, p. 7). In het stadsdeel worden de woongebieden en bedrijfsterreinen gescheiden door hoofdverkeerswegen en een spoorlijn. Leidschenveen en Ypenburg zijn de woongebieden, Forepark en Hoornwijk huisvesten vooral bedrijven en kantoren (Gemeente Den Haag, 2005a, p. 8). Het stadsdeel heeft enkele kleinere bedrijventerreinen, namelijk De Bras, Westvlietweg (III, IV en V) en het bedrijventerrein Ypenburg (Gemeente Den Haag, 2005a, p. 10).







# 6

## SPOREN VAN INTERNATIONALE BEDRIJVEN

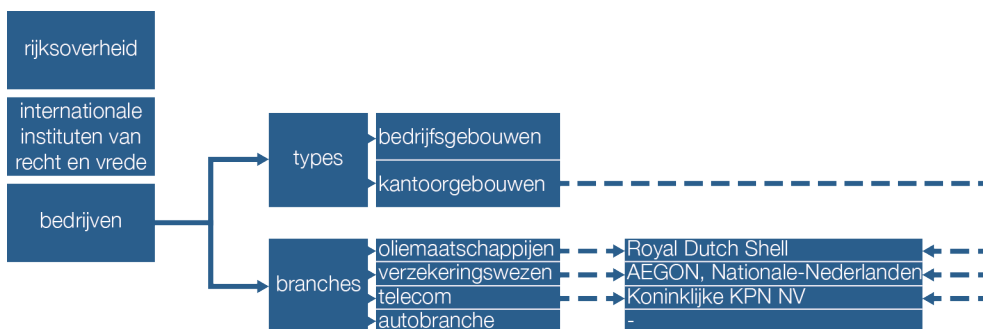
## 6 SPOREN VAN INTERNATIONALE BEDRIJVEN

Om diepgang in het onderzoek te creëren zullen specifieke gevallen van bedrijfshuisvesting worden onderzocht. Hierbij wordt gezocht naar een bevestiging van het algemene onderzoek, en er kunnen specifiekere conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan.

### 6.1 Bedrijfskeuze

Binnen bedrijfshuisvesting kan onderscheid worden gemaakt tussen bedrijfsgebouwen en kantoorgebouwen. Bedrijfsgebouwen zijn minder geliefd bij de gemeente Den Haag dan kantoorgebouwen (De Vries, 2011). Haagse bedrijven in bedrijfsgebouwen zijn relatief klein, en hebben veelal geen uitgebreide vastgoedafdeling en huisvestingsstrategie. Grotere bedrijven hebben dit vaak wel en zijn meestal in kantoorgebouwen gehuisvest.

Binnen bedrijven kan ook onderscheid gemaakt worden tussen branches. Olie-/energiemaatschappijen, verzekeringsmaatschappijen, telecombedrijven en de autobranche zijn sterk vertegenwoordigd in Den Haag (Verberne, 2011). Van AEGON, Nationale-Nederlanden, Koninklijke KPN NV (hierna KPN genoemd), en Royal Dutch Shell (hierna Shell genoemd) is de huisvestingsontwikkeling met meer diepgang onderzocht (Figuur 6.1). Hierbij worden strategieën en beslissingen van, en synergiën of conflicten tussen de gemeente en de bedrijven beschreven aan de hand van de huisvesting.



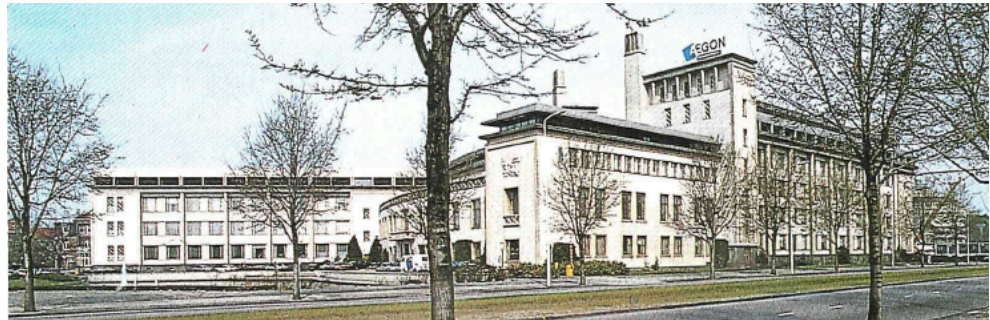
Figuur 6.1 Schematische weergave bedrijfskeuze (Bron: eigen illustratie, 2012)

### 6.2 AEGON in Mariahoeve

In 1968 was AGO een fusie van de Algemene Friesche (opgericht in 1844), de Groot-Noordhollandsche (opgericht in 1845) en de Oveh (opgericht in 1879). In 1969 ontstond ENNIA door een fusie van Nillmij (opgericht in 1859) en De Eerste Nederlandsche (opgericht in 1882). AGO en ENNIA fuseerden in 1983 tot AEGON (AEGON, 2011b).



*Figuur 6.2 Hoofdkantoor De Eerste Nederlandsche (Bron: "Beëindiging van een kantoorgebouw te 's-Gravenhage," 1985, p. 24)*



*Figuur 6.3 Uitbreiding hoofdkantoor De Eerste Nederlandsche (Bron: "Beëindiging van een kantoorgebouw te 's-Gravenhage," 1985, p. 24)*

AEGON is een internationaal opererende verzekeringsmaatschappij, en heeft in Nederland meerdere vestigingen. In Leeuwarden (kantoor Leeuwenborg), Nieuwegein (kantoor van AEGON Bank), Groningen (TPG KPN Pensioen, ook wel TKP) staan ook vestigingen van AEGON (AEGON, 2011a; Trouw, 2002).

Het Churchillplein behoorde voor de Tweede Wereldoorlog tot de villawijk Zorgvliet. In het structuurplan van Dudok was voor dit gebied een cultureel centrum gepland. De planvorming stagneerde echter, en Dudok beëindigde zijn adviseurschap in 1951. De Eerste Nederlandsche wist een deel van het terrein te verwerven wat eerst bestemd was voor een flatgebouw, en bouwde daar het hoofdkantoor (Churchillplein 1) in 1955-1961 van ongeveer 3000 m<sup>2</sup> (Figuur 6.2) (Van Boven, et al., 1998, p. 182; T. Van Rijn & Swaap, 2012). A.J. van der Steur was de architect en wilde gezag en betrouwbaarheid laten uitstralen door de traditionele bouw van de jaren '40 en '50 ("Beëindiging van een kantoorgebouw te 's-Gravenhage," 1985, p. 25; Van Boven, et al., 1998, p. 182). Verzekeringsbedrijven staan bekend om de vele fusies. Ook De Eerste Nederlandsche centraliseerde hier de verspreide kleinere vestigingen (ontstaan door fusies) in dit nieuwe prestigieuze hoofdkantoor (T. Van Rijn & Swaap, 2012). In 1969 werd het gebouw, na de fusie, het hoofdkantoor van ENNIA (AEGON, 2011b). Tussen 1982 en 1984 werd het gebouw aan het Churchillplein uitgebreid (zie Figuur 6.3). De kantoorvleugels werden met een vierde en vijfde verdieping verhoogd, waarmee het gebouw een oppervlak van 5.000 m<sup>2</sup> kreeg ("Beëindiging van een kantoorgebouw te 's-Gravenhage," 1985, p. 24). De reden hiervoor was dat AGO en ENNIA in deze periode gefuseerd waren in AEGON (Van Boven, et al., 1998, p. 182).

Een deel van de AEGON-werknemers vertrok in 1986 uit het gebouw naar het nieuwe hoofdkantoor in Mariahoeve. Het gebouw werd tot 1996 gedeeld met het personeel van het Joegoslavië-tribunaal, waarna de laatste werknemers van AEGON ook naar het nieuwe hoofdkantoor verhuisden (T. Van Rijn & Swaap, 2012). Het gebouw is inmiddels niet meer bruikbaar als kantoorgebouw, maar wel voor het Joegoslavië-tribunaal, die hier zich hedendaags huisvest (T. Van Rijn & Swaap, 2012).

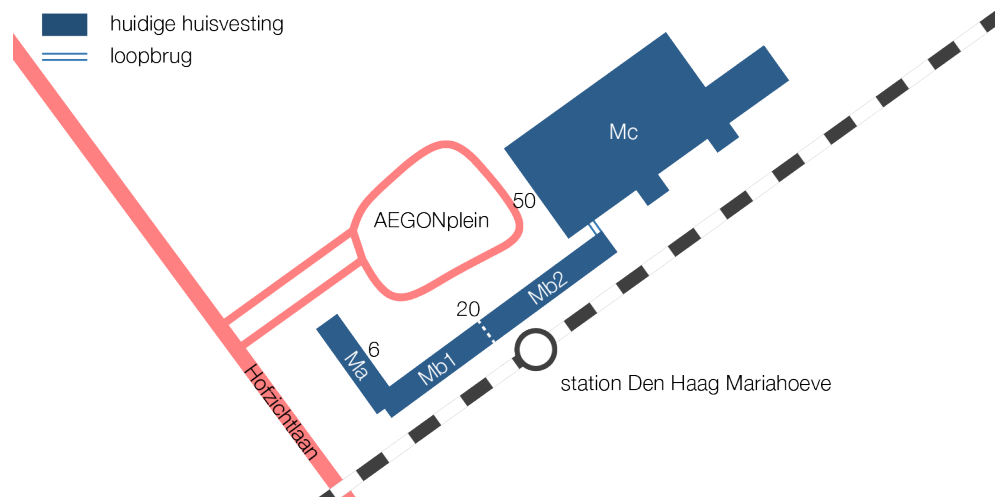


*Figuur 6.4 Kantorencomplex AEGON (Bron: Public space, 2011)*

AEGON wilde zich aan de rand van de gemeente vestigen, omdat de locatie goed bereikbaar is met het openbaar vervoer en via snelwegen. Het bedrijf wilde zich niet op een industrieterrein, maar juist in een representatief gebied vestigen (T. Van Rijn & Swaap, 2012). De gemeente Den Haag had langs het spoor kantoren gepland met woonfunctie eromheen. De wensen van AEGON en de gemeente kwamen hierdoor overeen (T. Van Rijn & Swaap, 2012).

Het kantorencomplex is vóór de fusie door AGO laten ontwerpen door Kraaijvanger & Urbis (Figuur 6.4). Het eerste ontwerp voor deze locatie was een slank en hoog flatgebouw. De buurt was het hier niet mee eens, en van de Welstandscommissie moet het een lager, en daardoor complexer, gebouw worden. De groene invulling op het terrein is in het gerealiseerde ontwerp wel gebleven (T. Van Rijn & Swaap, 2012).

Het kantorencomplex aan het AEGONplein was bedoeld om de werknemers uit door Den Haag verspreide vestigingen, onder te brengen in één huisvesting. Het moest een flexibel, ergonomisch en tijdloos gebouwencomplex worden. In eerste instantie zouden 1.100 werknemers in het nieuwe hoofdkantoor komen te werken. Het gebouw werd echter in 1986 door 1.250 werknemers in gebruik genomen (T. Van Rijn & Swaap, 2012).



*Figuur 6.5 AEGON-hoofdkantoor in Den Haag (Mariahoeve) (Bron: eigen illustratie, 2012)*

Het complex bestaat uit drie gebouwen (Figuur 6.5), samen goed voor ruim 61.800 m<sup>2</sup> BVO, waar AEGON zich in 1986 alleen in gebouw Mc (±31.460 m<sup>2</sup> BVO) vestigde. De overige gebouwen werden verhuurd. In 1993 vestigde AEGON zich ook in Mb2 (±19.550 m<sup>2</sup> BVO), en daarbij werd er een loopbrug tussen deze gebouwen gerealiseerd. In 1996 verhuisden de laatste werknemers van het Churchillplein naar Mb1 (±5.100 m<sup>2</sup> BVO), en in 2010 werd het laatste bouwdeel Ma (±5.700 m<sup>2</sup> BVO) in gebruik genomen door AEGON. Vanaf dat moment werd er geen kantoorruimte meer aan andere bedrijven verhuurd (T. Van Rijn & Swaap, 2012). Het complex was door het toen nog bestaande AEGON Vastgoed in beheer. AEGON's vastgoedafdeling fuseerde echter in 1997 met de vastgoedafdeling van Pensioenfonds Zorg & Welzijn tot Amvest. Amvest is in 2000 gesplitst, waarbij de kantoor- en winkelactiviteiten bij Rodamco Europe werden ondergebracht. Amvest werd een nieuw vastgoedfonds voor de woningbouw (Amvest, n.d.). Unibail-Rodamco, de naam na de fusie van Unibail en Rodamco in 2007, wilde vooral op de winkelactiviteiten focussen. De eigenaar wilde het kantorencomplex uit de portefeuille en door de waardedaling van kantoorgebouwen kon AEGON het met een gunstige deal zich eigendom maken in 2009. De afdeling Faciliteit Bedrijf beheert op dit moment het complex (T. Van Rijn & Swaap, 2012).

In 2002 onderging het terrein waarop het complex staat een transformatie (Figuur 6.6 en Figuur 6.7). Het resultaat was een nauwe samenwerking tussen AEGON en onder meer de gemeente Den Haag, de gemeente Leidschendam-Voorburg en de HTM (AEGON, 2002). AEGON heeft omgerekend een ruime 1,55 miljoen euro (Van Dijk, 2011) in het plein geïnvesteerd, en zou het tot 2022 onderhouden (KEI, 2011). Daar tegenover stond naamsverandering van Mariahoeveplein naar AEGONplein. Twee van de drie betrokken wethouders hadden overigens moeite met het 'verkoop' van de straatnaam (Assurantie magazine, 1996). Het plein van allure is representatief bedoeld voor het bedrijf, en is ontworpen door het Rotterdamse architectenbureau West 8 na een internationale ontwerpwedstrijd (AEGON, 2002).



*Figuur 6.6 Transformatie AEGONplein (2001) (Bron: West 8, 2011)*



*Figuur 6.7 Transformatie AEGONplein (Bron: Top-shot, 2011)*

In 2004 is het complex gerevitaliseerd, waarbij bestaande ruimtes een duidelijkere of nieuwe functie kregen (Gulden Feniks, 2011). Voor deze revitalisering is er onderzoek gedaan naar andere locaties. De Zuidas in Amsterdam (bij bedrijven als ING en ABN AMRO) was overwogen, om zo het internationale imago te stimuleren. AEGON wilde de residentie echter trouw blijven, mits de locatie in stand gehouden kon worden. Er ontstonden geen conflicten, en AEGON mocht hun eigen terrein naar wens inrichten. De enige voorwaarden waren dat de gemeente de ontwerpen van te voren mocht inzien en dat de gemeente niet hoefde mee te financieren (T. Van Rijn & Swaap, 2012).

Bij het revitaliseringsontwerp is rekening gehouden met een kantooromgeving die geschikt is voor HNW. Dit betekende dat de ruimte transparanter werd en de werknemers gestimuleerd werden om te overleggen en samen te werken. De werkomgeving werd flexibeler, waarbij de grenzen binnen het kantoor vervaagden, maar ook tussen de grenzen de werkomgeving en de thuisbasis. De routing in het gebouw geoptimaliseerd, waarbij plekken zijn gecreëerd voor informele ontmoetingen (Gulden Feniks, 2011).

Op dit moment werken er 2.200 werknemers, het gebouw kan echter gemakkelijk een hogere dichtheid huisvesten. Het gebouw heeft op dit moment ruim 1.700 werkplekken, met daarnaast ondersteunende werkplekken als vergaderruimtes. De



delingsgraad van 78% kan gehaald worden, omdat niet iedereen fulltime werkt. Er is rekening gehouden met uitval door ziekte, en HNW zorgt dat minder werkruimte nodig is, doordat men soms thuis kan werken (T. Van Rijn & Swaap, 2012).

Er is rekening gehouden met mogelijk ruimtetekort in de toekomst. De gebouwen zouden met een aantal verdiepingen kunnen worden uitgebreid. Ook zou de internationaal opererende afdeling 'AEGON Holding' uit de vestiging in Mariahoeve kunnen vertrekken. Hier is overigens op dit moment geen sprake van (T. Van Rijn & Swaap, 2012).

### **Huidige strategie van AEGON**

De huidige vestiging van AEGON bevindt zich niet op een officieel benoemde toplocatie (Gemeente Den Haag, 2010d, p. 30). De wijk Mariahoeve is voornamelijk ingericht met woningbouw (Pols, et al., 2009, p. 30). Het kantorencomplex ligt aan de rand van Den Haag, en ligt dan ook buiten de zones (centrum, internationale zone en kustgebied) met belangrijke kernen (Kool, 2011, p. 31).

Ondanks dat het complex aan de rand van de gemeente ligt, ligt het wel aan een strook A-locatie (Hilbers, et al., 2006, pp. 42-43). Het station Den Haag Mariahoeve is dan ook onderdeel van het kantorencomplex van AEGON.

Van origine was het Park&Ride terrein van de NS op het AEGONplein gesitueerd. AEGON wilde met de transformatie van het terrein de auto's uit het beeld halen. Om het Park&Ride te behouden, en het terrein toch naar wens te kunnen transformeren, werd de parkeerplaats naar de andere kant van het spoor verplaatst. Dit was geen probleem voor de gemeente en NS, zolang AEGON dit zou financieren. De auto's uit het zicht was belangrijk genoeg voor AEGON om de verplaatsing van de Park&Ride parkeerplaats zelf te bekostigen (T. Van Rijn & Swaap, 2012).

Het is niet de strategie van AEGON om de huisvesting in eigendom te hebben. Vestigingen in andere steden in Nederland zijn dan ook gehuurd. De reden dat de vestiging in Mariahoeve is gekocht, heeft enkel een gunstige afspraak als reden (T. Van Rijn & Swaap, 2012).

De huidige huisvesting is vele malen groter dan de vorige vestigingen. Het bedrijf groeide door de vele fusies en het complex aan het AEGONplein maakte het mogelijk nog verder te groeien voor een lange tijd. De hoofdredenen om de twee extra gebouwen (Ma en Mb) te realiseren, was om het terrein te benutten en extra inkomsten te genereren met verhuur (T. Van Rijn & Swaap, 2012).

AEGON was in Nederland één van de eerste bedrijven die HNW in de bedrijfsstrategie integreerde. Het gebouw werd gerevitaliseerd om het flexibele werken mogelijk te maken. Het doel was een aantrekkelijk bedrijf te zijn voor opkomende mentaliteit bij werknemers (T. Van Rijn & Swaap, 2012). Vaste werktijden,

ook wel de '9 tot 5-mentaliteit', zou ouderwets zijn, en thuis werken wordt ook steeds toegankelijker door nieuwe technieken.

Het doel van AEGON is de organisatie gecentraliseerd te houden. Door fusies waren de afdelingen en vestigingen soms verspreid over de stad of over het land, maar dit is zoveel mogelijk naar zo weinig mogelijk vestigingen teruggebracht.

### 6.3 KPN in de Binckhorst

KPN komt voort uit een staatsbedrijf, en werd in 1989 een privaat bedrijf. Privatisering was een trend bij meerdere Westerse regeringen, omdat de invloed van de staat een beperkende werking had op de efficiëntie en rentabiliteit van deze ondernemingen. Zo'n onderneming zou na privatisering minder bureaucratisch en kostenverspillend worden (KPN, 2011b).

In 1998 splitsten de dochtermaatschappijen PTT Post en PTT Telecom. Hierbij fuseerde PTT Post met de Australische onderneming TNT en werd TNT Post Groep. PTT Telecom werd KPN. In het begin van het bestaan van KPN had het bedrijf een monopolypositie op de telecommunicatiemarkt, maar nadat er meer spelers op de markt kwamen veranderde KPN de strategie. Het marktaandeel in Nederland liep terug, maar tegelijkertijd leidde dit tot een revolutionaire internationalisering van de activiteiten van KPN (KPN, 2011b).

Het hoofdkantoor ligt aan het Maanplein. De dochterbedrijven, Ortel Mobile en Electronics International, zijn te vinden in respectievelijk Den Haag en Zoetermeer. Andere internationale dochterbedrijven zijn te vinden in het land van waaruit ze opereren, namelijk Duitsland, België, Frankrijk en Spanje (KPN, 2011a). Onder de Nederlandse telecomactiviteiten zit de 'wholesale & operations' die onder andere het vastgoed verzorgt (KPN, 2012).

KPN huurt het gebouwencomplex aan het Maanplein 174 (Figuur 6.8) van Multi Vastgoed bv. Het is gerealiseerd in 1997-2000 (Dam & Partners Architects, 2001, p. 152). Er is voor huur gekozen, omdat KPN een kapitaalintensief bedrijf is en wil investeren in een ICT-infrastructuur (Van den Born, 2012). Het is een 'stevig' gebouw, en ook herkenbaar, systematisch geordende stedelijke ruimtes en een eenheid ondanks dat het ontworpen is door de verschillende architectenbureaus Witt & Jongen Amsterdam, B&D Architecten Oosterbeek en Cees Dam & Partners Amsterdam (Dam & Partners Architects, 2001, p. 152; Vastgoedmarkt, 2009)



*Figuur 6.8 Kantorencomplex KPN (2012) (Bron: eigen foto, 2012)*

KPN is naar de locatie in de Binckhorst gelokt met beloftes van de gemeente dat het gebied in kwaliteit verbeterd zou worden en andere interessante bedrijven zich er ook zouden vestigen. De nabijheid van de Utrechtsebaan en de treinstations waren gunstig voor de bereikbaarheid van KPN. Daarbij staat het kantorencomplex op een zichtlocatie. Naast de niet gerealiseerde, maar wel toegezegde, ontsluiting via de A12 en het parkeerbeleid waren er geen discussies tussen de gemeente en KPN. Van de (door de gemeente) toegezegde gebiedsontwikkelingen werd niets gerealiseerd. Dit had voornamelijk met financiële problemen te maken (Van den Born, 2012).

Voordat KPN in dit kantoor ingetrokken was, was het bedrijf verdeeld over tientallen kantoorpanden in Den Haag en omgeving. Centralisatie als leidende huisvestingsstrategie zorgde ervoor dat het bedrijf de kantoorpanden afstootte om in één kantoorcomplex verder te gaan (Van den Born, 2012).

In 2009 verlengde KPN het huurcontract bij eigenaar Real Estate Fund Degi Europa voor een volgende tien jaar (Vastgoedmarkt, 2009). Een jaar ervoor kondigde het bedrijf een nieuwe fase in de strategie aan, waarmee ze willen anticiperen op de uitdagingen die de ICT- en telecommarkt in het verschiet liggen (KPN, 2011b). Het telecombedrijf heeft het hoofdkantoor geherstructureerd en wil HNW stimuleren in het eigen bedrijf. KPN heeft hierdoor van de twaalf gebouwen die het eerst bezette (goed voor 77.000 m<sup>2</sup>), na de verlenging van het huurcontract, teruggebracht naar zes gebouwen (goed voor 55.000 m<sup>2</sup>). Er werken op dit moment 4.000 á 5.000 werknemers. Aan het begin van het ontwerpproces was er nog een dertiende gebouw gepland met nog 11.000 m<sup>2</sup>, maar dit gebouw is nooit gerealiseerd (Vastgoedmarkt, 2009).

## Huidige strategie van KPN

Het huidige afgesplitste telecombedrijf van KPN heeft het hoofdkantoor sinds de splitsing op de Randstedelijke toplocatie de Binckhorst gesitueerd (Gemeente Den Haag, 2010d, p. 30). De Binckhorst bestaat voornamelijk uit werkgebied, waarbij alleen het noordelijke deel officieel onder het nieuwe centrum valt (Kool, 2011, pp. 31-32).

Het gebied van het kantorencomplex is op het gebied van bereikbaarheid een C-locatie. Er zijn namelijk op- en afritten van de Utrechtsebaan (A12) in de buurt, maar geen intercity- of secundair ov-knooppunt binnen de officiële afstand (Hilbers, et al., 2006, pp. 42-43).

KPN heeft bewust gekozen om de kantoorruimte te huren in de vorm van een campusmodel. Hierbij kon later gemakkelijk een kleinere kantoorruimte worden gehuurd (Van den Born, 2012). Met de laatste contractverlenging heeft KPN de ruimte efficiënter gebruikt waardoor na het groeien van het bedrijf met maar ruim 70 procent van de kantoorruimte gewerkt kon worden (Vastgoedmarkt, 2009).

KPN heeft HNW ingevoerd om ruimte te besparen, maar als telecombedrijf die technische ondersteuning voor HNW levert, is het strategisch voor de core business zelf HNW toe te passen (Van den Born, 2012). Het is een internationaal opererend bedrijf, maar is door de oorsprong wel gebonden aan Nederlandse bodem. Sinds de privatisering is KPN gecentraliseerd. Daarmee wijkt KPN af van de algemene stroming bedrijfsstrategieën (KPN, 2011b; Krumm, 1999, pp. 117-119). De vastgoedafdeling is volgens de algemene trend, want deze is onder de nationale directie van Nederland geplaatst (KPN, 2012; Krumm, 1999, p. 120).

## 6.4 Nationale-Nederlanden in het Beatrixkwartier

In 1888 fuseerde de Assurantie-Maatschappij tegen Brandschade (opgericht in 1845) met De Nederlanden van 1859 (opgericht in 1859), en zij noemden zich De Nederlanden van 1845 (Barendregt & Langenhuyzen, 1995, p. 39). In 1963 fuseerden De Nederlanden van 1845 en de Nationale Levensverzekerings-Bank (opgericht in 1863) tot de verzekeringsmaatschappij Nationale-Nederlanden. De Nationale Levensverzekerings-Bank was gevestigd in Rotterdam; De Nederlanden van 1845 heeft zijn oorsprong in Zutphen, en is in 1896 naar Den Haag verhuisd (Barendregt & Langenhuyzen, 1995, p. 54; Nationale-Nederlanden, 2010). Nationale-Nederlanden is door deze fusies op dit moment zowel in Rotterdam als Den Haag gevestigd (Nationale-Nederlanden, 2011).

Het internationale verzekeringsbedrijf liet de buitenlandse vastgoedportefeuille door het dochterbedrijf Fatum beheren (Barendregt & Langenhuyzen, 1995, p. 373). Nationale-Nederlanden Vastgoed beheerde de huisvesting binnen Nederland (Teeuwisse, 2012). De Vastgoedportefeuille van Nationale-Nederlanden is in 1991

overgenomen door ING Real Estate (Teeuwisse, 2012), en heeft de vastgoedafdeling direct onder het nationale besturen staan (Van Heteren, 2004, p. 9).

De Nederlanden van 1845 vestigde zich in 1895-1896 binnen de grachtensingels van Den Haag aan het Kerkplein 1 in een kantoorgebouw ontworpen door Berlage (Figuur 6.9) (Van Boven, et al., 1998, p. 168). De directeur van De Nederlanden van 1845 wilde een bijkantoor in Den Haag oprichten. Uit ervaring bleek dat hiermee meer inkomsten gegenereerd konden worden. Daarbij was in Den Haag weinig concurrentie en werd het kantoor in Zutphen te klein (Barendregt & Langenhuyzen, 1995, p. 54). Ook gunstig waren de functie van Den Haag als residentiestad en de verbinding met de kantoren van De Nederlanden van 1845 in Indië (Belage, 1988, pp. 138, 209). De hoofdboekhouding van het bedrijf werd in 1897 officieel van Zutphen naar Den Haag verplaatst, en het kantoor in Den Haag werd daarmee het hoofdkantoor (Barendregt & Langenhuyzen, 1995, p. 55). De stijl van het gebouw en motivatie achter de locatie binnen de stad is terug te vinden bij de vergelijkbare vestiging in Amsterdam (Van Boven, et al., 1998, p. 168).

Van 1905 tot 1918 groeide het aantal werknemers respectievelijk van 135 naar 360 (Barendregt & Langenhuyzen, 1995, p. 137). Het gebouw van 2 verdiepingen hoog werd uitgebreid in 1901 en 1909 (Figuur 6.10). In 1901 is aan de zijde van de Prinsestraat een verdieping toegevoegd, en in 1909 is aan de zijde van het Kerkplein een verdieping toegevoegd wat resulteerde in een gehele kantoorlaag. De toren en het hoektorentje aan de rechterzijde kwamen bij de uitbreiding van 1909 tot stand (Van Boven, et al., 1998, p. 168). De voorgevel aan het Kerkplein werd twee maal zo breed gemaakt, waardoor het gebouw de smalle vorm verloor. Op het gebouw kwam de naam van het bedrijf te staan (Belage, 1988, p. 138).



*Figuur 6.9 Hoofdkantoor De Nederlanden van 1845 (ca. 1900) (Bron: Haags Gemeentearchief, 1900)*



*Figuur 6.10 Uitbreiding hoofdkantoor De Nederlanden van 1845 (1910) (Bron: Haags Gemeentearchief, 1910)*



*Figuur 6.11 Hoofdkantoor De Nederlanden van 1845 (1949) (Bron: Haags Gemeentearchief, 1949)*



*Figuur 6.12 Hoofdkantoor De Nederlanden van 1845 (1954) (Bron: Haags Gemeentearchief, 1954)*

Toen het gebouw ondanks de uitbreidingen aan het Kerkplein, te klein werd, verhuisde het hoofdkantoor van Nationale-Nederlands naar Benoordenhout aan de Groenhovenstraat 2 op een terrein van ruim 5.000 m<sup>2</sup>. Het gebouw (Figuur 6.11) is in 1925-1927 gebouwd naar wederom het ontwerp van Berlage. Het gebouw bestond uit een hoog souterrain en twee kantoorlagen (Berlage, 1988, p. 230; Van Boven, et al., 1998, p. 173). Op de begane grond was De Nederlanden van 1845 gehuisvest, en op de eerste verdieping waren de dochterbedrijven Fatum en Labor gevestigd. De tweede verdieping nam slechts een klein deel van het oppervlak van het gebouw in beslag, en huisvestte het bestuur van De Nederlanden van 1845 (Berlage, 1988, p. 230). De motivatie voor het nieuwe gebouw was centralisatie. Alle afdelingen konden door dit nieuwe hoofdkantoor in één gebouw worden ondergebracht (Barendregt & Langenhuyzen, 1995, p. 142).

Tijdens de Tweede Wereldoorlog werd het gebouw gedeeltelijk gesloopt. Bij het ontwerp was rekening gehouden met de mogelijkheid een derde etage op het gebouw te realiseren. Tussen 1952 en 1954 werd het gebouw hersteld in de oorspronkelijke stijl, inclusief de derde verdieping (Figuur 6.12) (Van Kooten, 2011).

Het plantsoen is na de oorlog niet gereconstrueerd, maar werd aan de voorzijde van het kantoor ingericht als parkeerterrein (Van Boven, et al., 1998, p. 173).

Tussen 1960 tot 1962 centraliseerde De Nederlanden van 1845 de binnenlandse organisatie in Den Haag (Barendregt & Langenhuyzen, 1995, pp. 313-314). Het gebouw werd het hoofdkantoor van Nationale-Nederlanden na de fusie in 1963 (Teeuwisse, 2012). Naast dit hoofdkantoor ontstonden zogenoemde concernkantoren elders in het land, om de moeilijk bereikbare locaties te bereiken. De kantoren in Amsterdam en Rotterdam bleven op de oude wijzen functioneren (Barendregt & Langenhuyzen, 1995, pp. 313-314). In 1969 werd de nieuwe vestiging aan de Prinses Beatrixlaan 15 het hoofdkantoor. Toch verbleef Nationale-Nederlanden tot 1995 in de Benoordenhoutse vestiging (Teeuwisse, 2012).



*Figuur 6.13 Hoofdkantoor De Zeven Provinciën (1974), later eigendom van Nationale-Nederlanden (Bron: Haags Gemeentearchief, 1974)*

Lange Voorhout 3 is het voormalig hoofdkantoor van de verzekeringsmaatschappij De Zeven Provinciën (Figuur 6.13). Het is in 1954-1960 gerealiseerd naar het ontwerp van Eschauzier & Van den Berg (NAi, 2012; Teeuwisse, 2012). Het gebouw heeft circa 5.300 m<sup>2</sup> kantoorruimte en een ondergrondse parkeergarage (ING, 2011). In 1984 kocht Nationale-Nederlanden AMFAS, dat bestond uit RVS en De Zeven Provinciën (Van Vroenhoven, 2011). Hiermee kwam het kantoor aan de Lange Voorhout in het bezit van Nationale-Nederlanden tot 1990 (Teeuwisse, 2012).





*Figuur 6.14 Hoofdkantoor Nationale-Nederlanden Schade Verzekeringsmaatschappij (1986) (Bron: Haags Gemeentearchief, 1986)*

Het nieuwe hoofdkantoor van Nationale-Nederlanden dat in 1967-1969 aan de Prinses Beatrixlaan 15 was gerealiseerd, werd ook wel de Zilveren Toren genoemd (Figuur 6.14) (Beatrixkwartier, 2009; Teeuwisse, 2012). Het gebouw beschikt over zeventien verdiepingen 27.500 m<sup>2</sup> BVO en heeft een ondergrondse parkeergarage (Beatrixkwartier, 2009; CBRE, 2010). Het gebouw is in 2006 van ING gekocht door KanAm, een Duitse belegger (Bezuidenhout, 2010). Nationale-Nederlanden en ING Investment Management hebben het gebouw gehuurd vanaf de voltooiing tot aan 1995 (CBRE, 2010; Teeuwisse, 2012). Op dit moment is MN Services de hoofdhuurder en gebruiker van het gebouw (MN Services, 2012).

In de jaren '80 decentraliseerde Nationale-Nederlanden. Het bedrijf had afdelingen gehuisvest verspreid in Den Haag. Het gebouw aan de Koningin Sophiestraat huisvestte van de jaren '80 in de 20<sup>e</sup> eeuw tot 1995 de afdeling Brandverzekeringen van Nationale-Nederlanden (Teeuwisse, 2012). Over deze vestiging is verder weinig bekend. De gebouwengroep aan de Johan de Wittlaan 3-7 (Figuur 6.15) was het hoofdkantoor van de Raad van Bestuur van Nationale-Nederlanden, en huurde het direct na de realisatie in 1988 tot de verhuizing naar De Haagse Poort in 1995 (Dutch Office Fund, 2012; Teeuwisse, 2012). De gebouwengroep bestaat uit drie gebouwen en heeft in totaal 14.250 m<sup>2</sup> verhuurbare kantoorruimte (Dutch Office Fund, 2012).



*Figuur 6.15 Hoofdkantoor Raad van Bestuur van Nationale-Nederlanden (1993) (Bron: Haags Gemeentearchief, 1993)*



*Figuur 6.16 Hoofdkantoor Nationale-Nederlanden (Bron: Kraaijvanger & Urbis, 2011)*

Het huidige hoofdkantoor aan de Prinses Beatrixlaan 35 (1990-1994) staat ook wel bekend als De Haagse Poort (Figuur 6.16). Het is een ontwerp van Kraaijvanger & Urbis. Het gebouw was eigendom van ING Vastgoed Ontwikkeling BV (Kraaijvanger & Urbis, 2011), maar verkocht het gebouw in 2005 aan KanAm (Teeuwisse, 2012). Volgens de overeenkomst zal het gebouw minimaal tot 2015 gehuurd worden door Nationale-Nederlanden, ING Investment Management, ING Real Estate Finance en ING Real Estate (Teeuwisse, 2012). Sale-and-leaseback maakt kapitaal vrij. In een turbulente periode als nu kan het aantrekken van vermogen op deze manier aantrekkelijk zijn (Scheers, 2009).

Het gebouw is 110.000 m<sup>2</sup> groot, waarvan Nationale-Nederlanden 81.000 m<sup>2</sup> kantooroppervlak gebruikt, en heeft een 250 meter lange façade aan de Schenkade. Aan deze gevel bevinden zich de liften, trappen, vergaderzalen en technische ruimtes (Teeuwisse, 2012; Van Boven, et al., 1998, p. 195). Zeven kantoorvleugels staan hier

haaks op, en in de poort over de Utrechtsebaan zijn vergaderzalen te vinden. Tenslotte zijn er twee parkeergarages voor ongeveer 900 auto's (Van Boven, et al., 1998, p. 195).

De motivatie van Nationale-Nederlanden om opnieuw naar een nieuwe huisvesting te verhuizen, was wederom omdat het voormalige hoofdkantoor te klein werd voor het gebroeide bedrijf (Van Boven, et al., 1998, p. 195). Daarbij waren de 3.000 werknemers over zes locaties in Den Haag verspreid, en moesten zij centraal samengebracht worden in één gebouw (Teeuwisse, 2012; Van Boven, et al., 1998, p. 195). Dat het een opzienbarende vestiging moest worden, is onderdeel van de bedrijfscultuur van het bedrijf sinds De Nederlanden van 1845 onder de directie van Carel Henny staat (Van Boven, et al., 1998, p. 195). Het bedrijf wilde een eigentijds verrassend gebouw met een vriendelijk en herkenbaar uiterlijk. Ook moest het gebouw flexibel in het gebruik zijn (Kraaijvanger & Urbis, 2011).

Op de locatie stond voorheen een parkeergarage in eigendom van Nationale-Nederlanden. De Haagse Poort kwam deels om die reden op de huidige locatie terecht (Teeuwisse, 2012). In 1987 werd er een studie gedaan naar de mogelijkheid om over de Utrechtsebaan heen te bouwen. De eis vanuit de gemeente was hierbij wel dat er een duidelijke entree zou worden gemaakt en dat de bebouwing over de Utrechtsebaan niet-symmetrisch zou zijn (Van Boven, et al., 1998, p. 195).

### **Huidige strategie van Nationale-Nederlanden**

Sinds de rechtsvoorganger De Nederlanden van 1845 naar Den Haag verhuisde, is Nationale-Nederlanden al in of nabij het centrum van de stad te vinden. Nationale-Nederlanden is op dit moment in een betrekkelijk nieuwe Randstedelijke toplocatie gevestigd, namelijk het Beatrixkwartier (Gemeente Den Haag, 2010d, p. 30). Den Haag ziet dit als beste locatie binnen de gemeente voor kantoorgebouwen (De Vries, 2011). Het gebied is dan ook vooral ingevuld met werkfunctie (Pols, et al., 2009, p. 30) en vormt de nieuwe economische kern in het nieuwe centrum van Den Haag (Kool, 2011, pp. 31-32).

Op het gebied van bereikbaarheid ligt Nationale-Nederlanden in een gebied dat als A-locatie is aangegeven (Hilbers, et al., 2006, pp. 42-43), omdat Den Haag Centraal Station in de buurt ligt en de op- en afritten van de Utrechtsebaan nabij zijn gelegen.

Nationale-Nederlanden is exponentieel gegroeid met betrekking tot het kantooroppervlak in de afgelopen ruime eeuw. Tussen 1998 en 2012 is het aantal werknemers van het bedrijf met ruim 10 procent (van 2.700 naar 3.000) toegenomen (Teeuwisse, 2012; Van Boven, et al., 1998, p. 195).

Nationale-Nederlanden heeft ook HNW ingevoerd. Er zijn flexibele werkplekken waarmee het benodigde kantooroppervlak kan worden verkleind door de optimale bezettingsgraad. Nationale-Nederlanden wil de samenwerking en het onderlinge

contact tussen werknemers stimuleren. Het bedrijf heeft professionele begeleiders aangesteld, zodat hier uiteindelijk zowel de organisatie als de medewerkers hiervan profiteren (Teeuwisse, 2012; Wonen en werken in Haaglanden, s.d.).

In de jaren '60 en jaren '80 is een zekere decentralisatie waar te nemen. In 1995 wordt het bedrijf echter gecentraliseerd, waarbij de vier vestigingen waar Nationale-Nederlanden tot dan toe gehuisvest was, worden ondergebracht in één gebouw (Teeuwisse, 2012). Sinds Nationale-Nederlanden Vastgoed is opgegaan in ING Real Estate wordt de vastgoedportefeuille centraler beheerd (Teeuwisse, 2012).

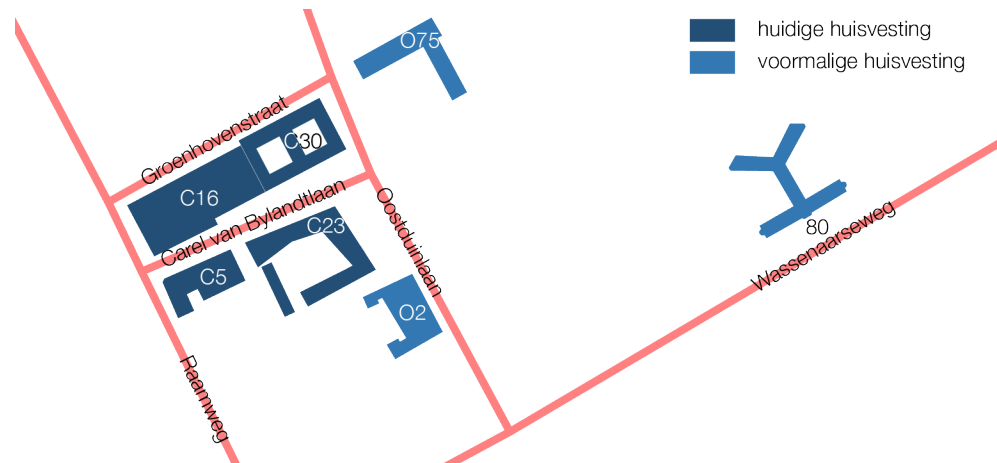
## 6.5 Shell in het Benoordenhout

Een bundeling van de bedrijven Shell Transport and Trading Company Ltd. en N.V. Koninklijke Nederlandse Petroleum Maatschappij maakte in 1907 het nieuwe bedrijf de Koninklijke/Shell Groep genaamd. Respectievelijk stond er een Centraal Kantoor in Groot-Brittannië en een Centraal Kantoor in Den Haag (De Haan, 2012). Hier kwam in 2004 een einde aan, omdat de organisatiestructuur niet flexibel genoeg gevonden werd voor het moderne zakendoen. Het bedrijf werd in 2005 één onderneming: Royal Dutch Shell plc, ook wel Shell genoemd. Het bedrijf staat onder Brits recht, maar het hoofdkantoor is gevestigd in Den Haag (Shell, 2011a).

De huidige kantoorgebouwen van Shell in Den Haag zijn in eigen bezit (Van 't Hoog, 2011), maar Shell heeft meerdere gebouwen gehad. In 1986 had Shell zich al in 106 kantoorgebouwen binnen Den Haag gehuisvest (Van Rooy, 1986, pp. 107-109). In dit rapport zullen de belangrijkste (Haagse) kantoorgebouwen besproken worden, namelijk het eerste kantoor en de kantoren in Benoordenhout. De gebouwen in Benoordenhout (schematisch weergegeven in Figuur 6.17) zijn beveiligd met een toegangscontrolesysteem en zijn verbonden met ondergrondse gangen die een streng toegangsbeleid hebben (ELV, 2011). Shell heeft nooit serieus overwogen om één groot gebouw in het gebied te plaatsen in plaats van de huidige situatie met meerdere gebouwen (Shell, 2005, p. 6).

De vastgoedafdeling Shell Real Estate beheert sinds 1998 de gehele internationale vastgoedportefeuille. Voor deze tijd waren er lokale vastgoedafdelingen die per locatie het vastgoed beheerden (Van Binsbergen, 2012).

Shell heeft meerdere vestigingen in Nederland buiten Den Haag, namelijk in Amsterdam (Shell Technology Centre Amsterdam), Rijswijk (Project & Technology, en Stichting Shell Pensioenfonds), Pernis (raffinaderij), Moerdijk (chemiefabrieken), Capelle aan den IJssel (Shell Nederland Verkoopmaatschappij) en Assen (Nederlandse Aardolie Maatschappij) (Shell, 2011b).



*Figuur 6.17 Shell-kantoorgebouwen in Den Haag (Benoordenhout) (Bron: eigen illustratie, 2012)*

Het eerste kantoor van de Koninklijke werd in 1890 gevestigd in het woonhuis van de directeur J.A. de Gelder aan de Celebesstraat 92. Den Haag was een logische stad voor het bedrijf, omdat de petroleumbronnen in Indië exploiteerde (Van Rooy, 1986, p. 8). Bataafse Petroleum Maatschappij (BPM), de Nederlandse tak van Shell, bestond in het tweede decennium van de 20<sup>e</sup> eeuw uit kleine kantoren verspreid door Den Haag. In 1915-1917 is aan de Carel van Bylandtlaan 30 (Figuur 6.18) een groot kantoor gebouwd waar deze verzameling verspreide kleine kantoren bij elkaar konden worden gebracht, ook wel C30 genaamd (De Haan, 2012; NAI, 2011a). Vóór deze vestiging had het architectenbureau Van Nieukerken de opdracht van BPM gehad om aan de Scheveningseweg het kantoor te ontwerpen, tegenover het al bestaande Vredespaleis. Dit betekende echter wel dat de gemeente zeer strenge bouwvoorwaarden hanteerde, waardoor het bestuur afhaakte en overwoog naar Amsterdam te verhuizen. Het gemeentebestuur van Den Haag realiseerde zich dat het vertrek van Shell grote gevolgen had voor de vele werknemers en bood andere terreinen aan waar BPM wel mocht vestigen, waaronder de Carel van Bylandtlaan (NAI, 2011a, 2011b; Van Rooy, 1986, p. 31). In 1917 huisvestte het gebouw C30 431 werknemers (Van Rooy, 1986, p. 8).

In het ontwerp was rekening gehouden met uitbreidingsmogelijkheden van het pand. Het gebouw is na de oplevering uitgebreid, toen bleek dat het te klein was. Het heeft tot 1928 geduurd voor de uitbreidingsplannen uitgevoerd werden. De reden hiervoor was onenigheid met de Schoonheidscommissie. Bij de uitbreiding is de gevellengte bijna verdubbeld (zie Figuur 6.19) (NAI, 2011a). Het U-vormige kantoor werd uitgebreid tot ±26.670 m<sup>2</sup> waar 788 mensen werkten in 1928 en op dit moment 652 werkplekken zijn (De Haan, 2012; Van Rooy, 1986, p. 42). Ondanks de uitbreiding was het kantoor nog steeds te klein, wat betekende dat de kleinere kantoren in Den Haag niet verkocht werden. Een andere reden voor het behoud van de kleinere kantoren was dat Shell samenwerkte met andere bedrijven, en dat deze projecten in een kleiner kantoorgebouw konden afspelen zonder spionagegevaar (De Haan, 2012).



*Figuur 6.18 C30, hoofdkantoor BPM (ca. 1930) (Bron: Haags Gemeentearchief, 1930)*



*Figuur 6.19 C30, hoofdkantoor Shell (2012) (Bron: eigen foto, 2012)*



*Figuur 6.20 C16, kantoor Acetylena (1942) (Bron: Haags Gemeentearchief, 1942)*

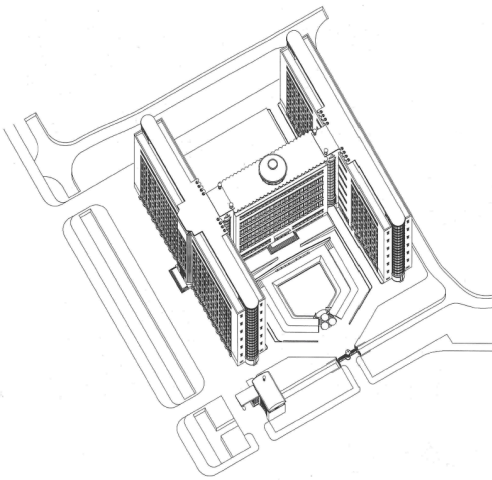
In 1923 verhuisde NV Maatschappij Acetylena, dochtermaatschappij van BPM, van Rotterdam naar Den Haag. Het kantoor werd naast C30 gebouwd aan de Carel van Bylandtlaan 16, C16 genaamd (Figuur 6.20). In 1925 werd de naam Acetylena gewijzigd in Bataafse Import Maatschappij (BIM) (Van Rooy, 1986, pp. 42, 44).



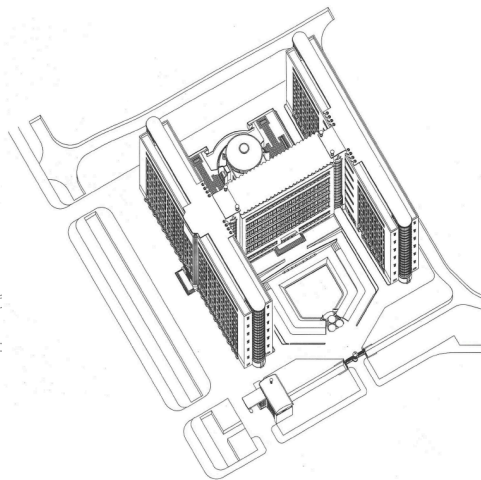
*Figuur 6.21 Kantoor BIM (1950) (Bron: Taverne & Broekhuizen, 1995, p. 150)*

Door ruimtegebrek van BPM en BIM, werd besloten om de BIM van het C16-gebouw naar de Wassenaarseweg 80 te verhuizen en het voormalige BIM-gebouw door de BPM te laten betrekken (Taverne & Broekhuizen, 1995, p. 12). Het gebouw aan de Wassenaarseweg 80 werd door J.J.P. Oud ontworpen en tussen 1938 en 1946 gerealiseerd (Van Boven, et al., 1998, p. 179).

De identiteit van BIM was niet aan de hand van de architectuur geprojecteerd, maar door lichtgevende 'reclame'. De voorgevel met hoofdingang was goed zichtbaar vanaf de Wassenaarseweg, en aan de Floris Grijpstraat was de dienstingang te vinden (Taverne & Broekhuizen, 1995, p. 13). Eisen van BIM aan het gebouw waren dat het kantoor enigszins representatief moest zijn, maar ook eenvoudig (Taverne & Broekhuizen, 1995, p. 16). Er moest tijdens het ontwerpen wel bezuinigd worden. Het plan om het gebouw voor 600 werknemers te realiseren werd bijgesteld tot een gebouw voor 270 medewerkers. De weggelaten kantoormuimte zou als optionele uitbreiding worden beschouwd (Taverne & Broekhuizen, 1995, p. 27).



*Figuur 6.22 Reconstructie eerste variant door G. Jager-Mina Quiñonez (Bron: Taverne & Broekhuizen, 1995, p. 78)*



*Figuur 6.23 Reconstructie tweede variant door G. Jager-Mina Quiñonez (Bron: Taverne & Broekhuizen, 1995, p. 84)*



*Figuur 6.24 Uitbreiding kantoor BIM (Bron: Bing maps, 2011)*



In de Tweede Wereldoorlog liep het kantoorgebouw schade op door bombardementen, maar werd direct na de oorlog gerestaureerd (Taverne & Broekhuizen, 1995, p. 51). De uitbreiding moest overigens niet gezocht worden in de verhoging van het gebouw (Taverne & Broekhuizen, 1995, p. 13). Als uitbreiding waren twee varianten ontworpen, die beiden in een H-vormig geheel resulteerden (Figuur 6.22 en Figuur 6.23) (Taverne & Broekhuizen, 1995, p. 77). In 1970 is het gebouw uiteindelijk uitgebreid waarbij de dwarsgang en het paviljoen zijn verdwenen. Deze uitbreiding wijkt volledig af van de uitbreidingsontwerpen van J.J.P. Oud (Figuur 6.24) (Van Boven, et al., 1998, p. 179). BIM maakte plaats in het gebouw voor de afdeling van Shell. In 1987 verhuisde de afdeling van Shell uit Den Haag naar Rijswijk en het gebouw aan de Wassenaarseweg is verkocht (De Haan, 2012).



*Figuur 6.25 C23, kantoor Shell (2012) (Bron: eigen foto, 2012)*

Het gebouw aan de Carel van Bylandtlaan 23, C23 genaamd (Figuur 6.25) werd in 1950-1954 gerealiseerd als een uitbreiding op het Centraal Kantoor. Het kantoor is aan de overkant van de straat gerealiseerd om in verbinding te staan met het Centraal Kantoor (Van Boven, et al., 1998, p. 180). De verbinding werd ook letterlijk gemaakt door een tunnel onder de Carel van Bylandtlaan (Roosenburg, Verhave, & Luyt, 1954). Eisen aan C23 waren dat het hoofdkantoor niet overschaduwde zou worden en dat de bestaande tuin aan de Oostduinlaan grotendeels behouden bleef. Het programma van eisen bevatte naast plek voor 600 werknemers, ook een ondergrondse garage voor 1800 fietsen, 50 auto's, 25 motorfietsen en een parkeerplaats op het binnenterrein voor 50 auto's. De ruimte voor het aantal werknemers werd tijdens het ontwerpproces verhoogd naar 700 werknemers, wat ten koste ging van het aantal parkeerplaatsen (Van Boven, et al., 1998, p. 180).

Er waren in 1997 plannen om de afdeling naar Amsterdam te verhuizen, omdat daar het laboratorium van de afdeling Downstream gevestigd was. Deze plannen zijn echter niet doorgegaan, omdat uit onderzoek bleek dat de werknemers niet in Amsterdam woonden, maar sinds de jaren '50 al in de omgeving van Den Haag en Rotterdam. Om duizenden mensen verder te laten reizen was niet gewenst. Ook

wilde de afdeling waarschijnlijk dichter bij het hoofdkantoor blijven (De Haan, 2012). Op dit moment is het kantoor  $\pm 19.880 \text{ m}^2$  groot en heeft het 786 werkplekken (De Haan, 2012).



*Figuur 6.26 C23E, uitbreiding kantoor Shell (2012) (Bron: eigen foto, 2012)*

De uitbreiding van C23 (C23E genaamd), opgeleverd in 2006, is een twee verdiepingen hoge entreehal, waarvan één bouwlaag onder het maaiveld ligt. Hierdoor is het gebouw de hoofdentree op het maaiveldniveau, maar ook van de ondergrondse verbingsstructuur (Kleuters bouwtechnologie, 2011). Het kantoor is  $\pm 3.420 \text{ m}^2$  groot en heeft 102 werkplekken (De Haan, 2012).



*Figuur 6.27 O75, kantoor Exploratie en Productie (1970) (Bron: Haags Gemeentearchief, 1970)*

De vestiging (eveneens ontworpen door J.J.P. Oud en afgemaakt door zijn zoon) aan de Oostduinlaan 75 (O75) heeft BPM in 1960-1962 gerealiseerd, en huisvestte de afdeling Exploratie en Productie. Deze afdeling zorgde voor de winning van olie, en had niet direct te maken met de overige afdelingen in de nabije panden. In 1997 is het gebouw verkocht en is de directie die in dit pand zat naar Rijswijk verhuisd, bij het Koninklijke Laboratorium in de Plaspoelpolder (Boekraad, 1988, p. 25; De Haan, 2012). De ondergrondse parkeergarage is geschikt voor 156 auto's. Op de bovenste twee verdiepingen van het negentien etages hoge gebouw zijn alle technische voorzieningen geplaatst (Van Rooy, 1986, p. 78).



*Figuur 6.28 O2, kantoor kantoor BPM/Shell (Bron: eigen foto, 2012)*

In 1985 kocht BPM het kantoor aan de Oostduinlaan 2 (O2), waarin eerst het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) was gehuisvest. In 1996 is het gebouw een jaar verhuurd, en in 1997 is het uiteindelijk verkocht aan een Duitse investeringsmaatschappij, waar de huurder Coopers & Lybrand introk. Coopers & Lybrand verbleef er tot 2005, waarna Shell het gebouw huurde van dezelfde investeerder. De reden hiervoor was ruimtegebrek, want een deel van de Britse werknemers zou na de fusie in Den Haag komen te werken. Het huren van dit kantoor duurde tot 2010 (De Haan, 2012).

Eind jaren '70 ontstond er een conflict tussen de gemeente Den Haag en BPM door de apartheid in Zuid-Afrika. BPM haalde hier olie vandaan en wilde dit voortzetten; de gemeente had hier problemen mee en vond dat BPM daar weg moest. Het door BPM geplande nieuwe C16-kantoor zou niet gebouwd mogen worden, en BPM maakte plannen om naar Rijswijk te verhuizen. In de Plaspoelpolder in Rijswijk heeft BPM ook daadwerkelijk een gebouw laten bouwen (hier is de computerafdeling van Shell uiteindelijk naartoe verhuisd), maar Den Haag zwichtte toch en verleende een bouwvergunning. Het gebouw is lager geworden dan BPM's eerdere bedoeling, en heeft BPM een ondergrondse parkeergarage gerealiseerd om de verkeersdruk deel op te vangen (NAi, 2011a).

Het kantoorgebouw is een ontwerp van de architectenbureaus Skidmore, Owings & Merrill (SOM) en Luyt-De Longh-Abels-Grasveld (LIAG). Het is in 1980-1986 gerealiseerd en staat direct naast C30. Het oude kantoor C16 en de andere kleinere kantoren van BPM die op deze locatie stonden zijn gesloopt (De Haan, 2012). BPM wilde deze uitbreiding gerealiseerd hebben, omdat er meer ruimte nodig was om de werknemers van het groeiende bedrijf in te huisvesten. Ook kon het aantal parkeerplaatsen uitgebreid worden.

De gemeente Den Haag had het ontwerp in 1978 aanvaard, omdat er een structuurplan (Streekplan Zuid-Holland West) in voorbereiding was waarbij de kantoorcapaciteit in Benoordenhout moest gaan bevriezen (Van Boven, et al., 1998, p. 186). Het gebouw is 40.165 m<sup>2</sup> groot met 682 werkplekken, en huisvest de directie (De Haan, 2012).



*Figuur 6.29 C16, kantoor Shell (2012) (Bron: eigen foto, 2012)*



*Figuur 6.30 C5, kantoor Shell (2012) (Bron: eigen foto, 2012)*

Het ontwerp van ELV architecten met  $\pm 12.230 \text{ m}^2$  kantoorgebouw voor 494 werknemers staat aan de Carel van Bylandtlaan 5 (C5) (Figuur 6.30). Voor de realisatie moesten er woningen gesloopt worden, en was de laan door de werkzaamheden voor een lange tijd gesloten voor verkeer. Den Haag wilde Shell graag in de gemeente houden en stemde in met de plannen (Verberne, 2011). De woningen waren eigendom van Shell en werden gebruikt als kantoor. Net als in de kleinere kantoren op de plek waar nu het gebouw C16 staat, werden deze kantoren gebruikt om met andere bedrijven aan projecten samen te werken zonder dat er spionage kon plaatsvinden (De Haan, 2012).

Het is niet geheel toevallig dat in 2005 Shell uitgebreid werd met een nieuw gebouw aan de Carel van Bylandtlaan. In 2005 fuseerden het Nederlandse en Britse deel en kwam het hoofdkantoor geheel in Den Haag (Shell, 2011a). Britse Shell-werknemers kwamen naar Den Haag om te werken (De Haan, 2012).

Dit gebouw zal moeilijk te verkopen of te onderverhuren zijn, omdat het gebouw geen zelfstandige installaties heeft en volledig afhankelijk is van de andere kantoren van Shell in de laan. Hierdoor wordt zuiniger met energie omgegaan, maar beperkt het bedrijf wel in de vrijheid van de huisvesting (De Haan, 2012).

### **Huidige strategie van Shell**

Shell is sinds 1917 in de huidige omgeving in Benoordenhout gevestigd. Het is een Randstedelijke toplocatie in Den Haag, de Raamweg genaamd (Gemeente Den Haag, 2010d, p. 30). Aan de Raamweg zijn voornamelijk kantoren gevestigd, en hierbuiten is vooral gemengd of woongebied (Pols, et al., 2009, p. 30). Shell is gevestigd bij de Internationale Zone en het Centrum (Kool, 2011, p. 31). Dit zijn belangrijke gebieden in de gemeente, en Benoordenhout zelf is een statige wijk (Kool, 2010, p. 27).

Shells kantoren staan niet in een A-, B-, C- of zelfs D-locatie, omdat er geen op- en afritten van autosnelwegen en geen intercity- en secundaire ov-knooppunten in de omgeving zijn (Hilbers, et al., 2006, pp. 42-43). Met de auto is Shell overigens goed bereikbaar en door veel (ondergrondse) parkeerplaatsen hoeft het parkeren geen probleem te zijn (De Haan, 2012).

De statige kantoorgebouwen van Shell zijn zeer representatief en hebben een chique uitstraling (Kool, 2010, p. 43). Shell heeft altijd de kantoorpanden in eigen bezit gehad, met een uitzondering van het huren van het O2-gebouw tussen 2005 en 2010. Het bedrijf heeft de financiën genoeg op orde om het imago te uiten door middel van eigen vastgoed (De Haan, 2012). Dit brengt als voordeel met zich mee dat herstructurering of andere aanpassingen en uitbreidingen gemakkelijker doorgevoerd kunnen worden dan wanneer de panden gehuurd zouden zijn. Gehuurde

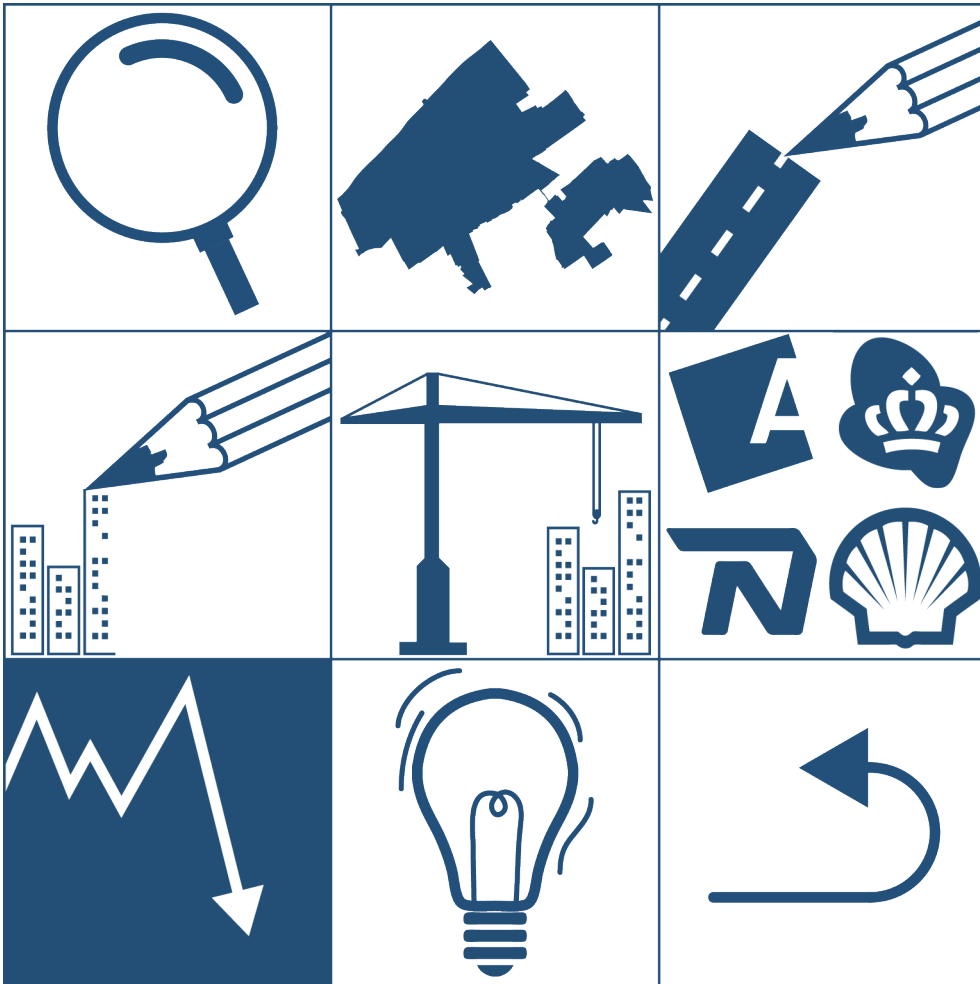
kantoorgebouwen gaan gepaard met contractlengtes waar Shell te weinig voordeel op het gebied van flexibiliteit kan halen (De Haan, 2012).

Het aantal benodigde vierkante meters kantoorruimte groeide. Shell breidde bestaande kantoren uit of realiseerde nieuwe kantoren. De groei duurde tot 1997, wat resulteerde in een overschot aan kantoorruimte. Het bedrijf verminderde de kantoorruimte door de gebouwen O2 en O75 aan de Oostduinlaan te verkopen. In 2005 was er weer extra ruimte nodig, en breidde uit met het nieuwe kantoor gebouw C5 en huurde het bestaande kantoorgebouw O2 (voormalig eigendom van Shell) (De Haan, 2012).

Deze extra ruimte vanaf 2005 was onder andere nodig doordat Britse werknemers na de fusie in dat jaar naar Den Haag verhuisden. In deze laatste jaren was Shell overgestapt naar HNW, waardoor de ruimte die er op dat moment was door meer werknemers gebruikt kon worden. Het interieur van de kantoren is hierop aangepast, waarna er drie type kantoorruimtes overbleven: eenpersoonswerkkamers, vergaderruimtes voor ongeveer twintig personen en groot opgezette landschappen met flexibele werkplekken (De Haan, 2012).

Shell was gedecentraliseerd en had door Den Haag heen verschillende kleine kantoren. Shell centraliseerde aan of nabij de Carel van Bylandtlaan, namelijk in 1917 (met C30), 1954 (met C23), 1960 (met O75) en 1985/1986 (met O2 en C16). In 1997 werd er gedecentraliseerd waarbij de afdelingsdirecties naar andere steden verhuisden (Exploratie en Productie naar Rijswijk en Downstream bijna naar Amsterdam). In 2010 volgde verdere decentralisatie door het uitwisselen van de helft van het personeel in Den Haag en Rijswijk (De Haan, 2012). De bedrijfsstrategieën met betrekking tot de centralisatie verliep niet zoals bij bedrijven in het algemeen (Krumm, 1999, pp. 117-119). Dit geldt ook voor de internationalisering van de vastgoedafdeling van Shell (Van Binsbergen, 2012). Een verklaring hiervoor is dat Shell handelt naar de olieopbrengsten (De Haan, 2012).







# 7

# HERVORMINGEN NA DE HUIDIGE CRISIS

## 7 HERVORMINGEN NA DE HUIDIGE CRISIS

*De crisis waar de wereld op dit moment in verkeert, zorgt voor strategiewijzigingen bij de gemeente Den Haag, AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden en Shell. Er zijn stadsvernieuwingen vanuit de gemeente gepland, professionals hebben voorspellingen gedaan over de ontwikkelingen, en de bedrijven hebben een bepaalde visie aangegeven. Deze gegevens kunnen tot verwachtingen leiden over de huisvesting van deze vier bedrijven, en de stedelijke gevolgen hiervan.*

### 7.1 Eind van de crisis

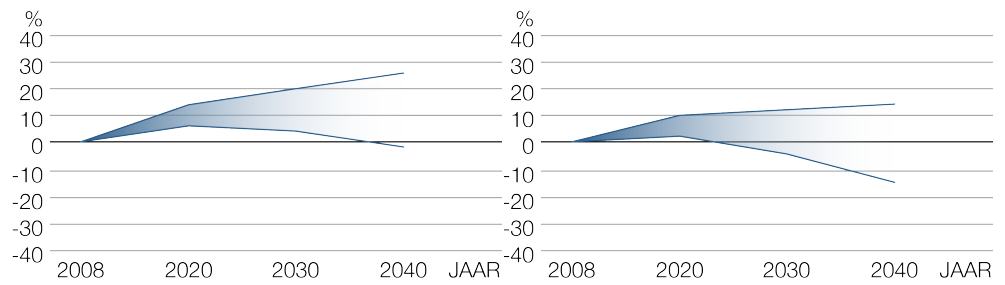
Het toenemende aantal transacties en stabilisering van de huurwaardedaling zorgt dat veel kantorenmarktonderzoeken concluderen dat de marktvraag weer aantrekt. In het Nationaal Kantorenmarktonderzoek stelt Twynstra Gudde (2010) dat dit te opportunistisch gedacht is.

Daarnaast heeft AEGON langetermijnsenario's (2012-2015) gepubliceerd. Er wordt hierin geen nieuwe recessie verwacht, maar wel aanhoudende onzekerheid en een lange periode met lage economische groei (Vijverberg, et al., 2011, p. 33). Het basisscenario dat is opgesteld, wat gematigde groei betekent en heeft 60 procent kans. Een wereldwijde lage economische groei bij een beperkte inflatie wordt hierbij verwacht. Deze inflatie is laag, maar wel stabiel. De werkloosheid blijft daarentegen stijgen (Vijverberg, et al., 2011, pp. 25, 27).

Het positieve scenario, waar van snel herstel wordt uitgegaan, heeft 15 procent kans. Opkomende landen zijn de voortrekker van de economische groei in dit scenario. De werkloosheid zal in dit scenario niet toenemen. Wel zullen de grondstofprijzen stijgen (Vijverberg, et al., 2011, p. 28). Het negatieve scenario heeft 25 procent kans, waarbij Italië uit de eurozone treedt, wat een grote schok voor Europa betekent. Deze gebeurtenis zorgt voor grootschalige bankproblemen en een zeer stevige recessie in heel Europa. In de vier jaar wordt geen einde aan de deflatie verwacht (Vijverberg, et al., 2011, p. 28).

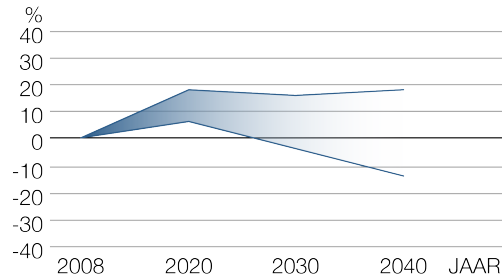
### 7.2 Stedelijke ontwikkelingen op termijn

Den Haag handelt actief om de bestaande kantoorclusters te versterken en om hoofdkantoren van bedrijven te verwerven. De werkgelegenheid met hoogopgeleide functies stijgt hierdoor en dat is wat de gemeente wil. De gemeente wil de bestaande commerciële bedrijven met energie, IT/telecom en zakelijke/financiële dienstverleners behouden (Kool, 2011, p. 19).

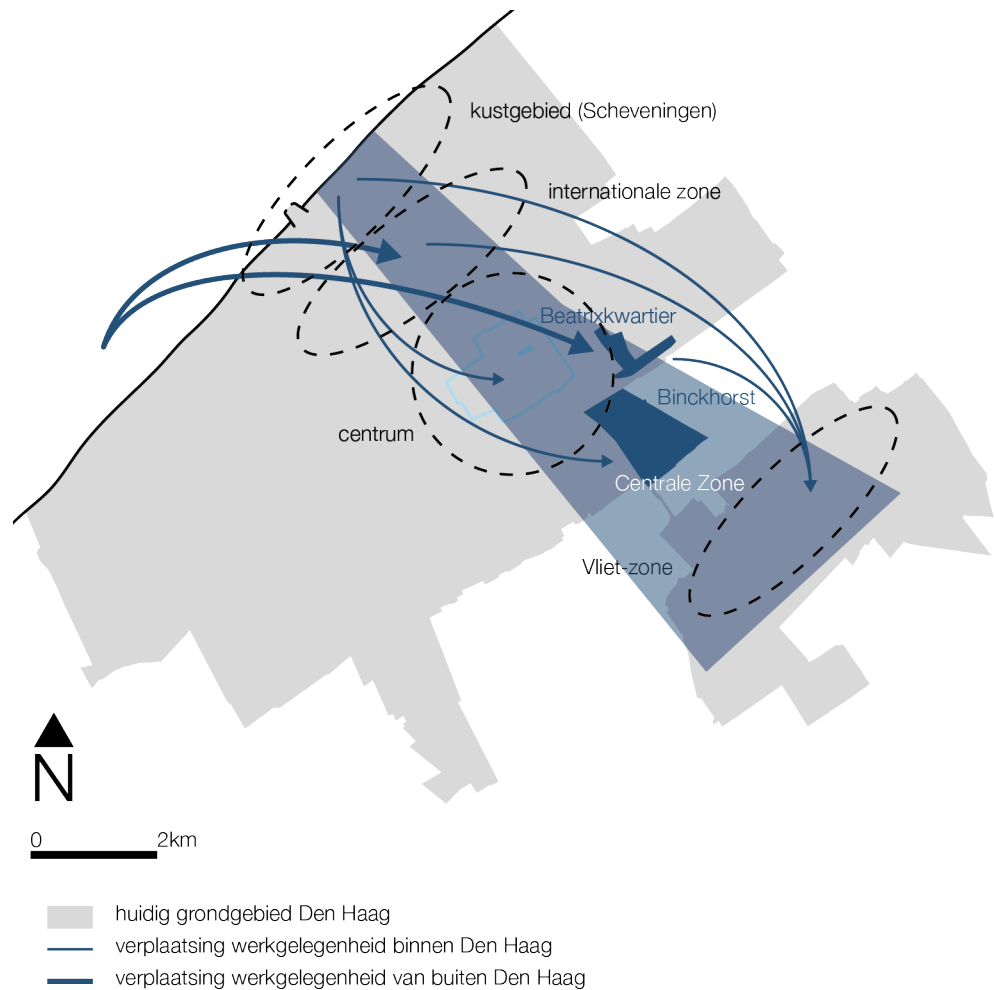


**Figuur 7.1** Bevolkingsontwikkeling van Den Haag in laag en hoog scenario (Bron: gebaseerd op Hilbers, et al., 2011, p. 104)

**Figuur 7.2** Ontwikkeling werkzame beroepsbevolking van Den Haag in laag en hoog scenario (Bron: gebaseerd op Hilbers, et al., 2011, p. 112)

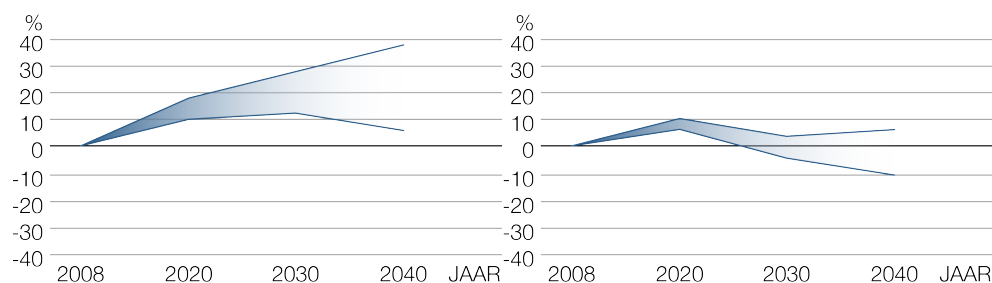


**Figuur 7.3** Ontwikkeling aantal arbeidsplaatsen van Den Haag in laag en hoog scenario (Bron: gebaseerd op Hilbers, et al., 2011, p. 116)



**Figuur 7.4** Verwachte verplaatsing van werkgelegenheid naar en binnen Den Haag (Bron: gebaseerd op Kool, 2010, p. 14)

Hilbers et al. (2011, p. 117) voorspellen dat de beroepsbevolking en werkgelegenheid gelijkmatiger verspreid zal worden in Nederland. De werkgelegenheid zal minder in de Randstad, en daardoor in Den Haag, geconcentreerd zijn. Het inwoneraantal, het aantal werkzame inwoners en het aantal arbeidsplaatsen zullen naar verwachting op dezelfde manier verlopen (Figuur 7.1-Figuur 7.3). Naast deze toename is er ook sprake van verschuivingen van de werkgelegenheid. Verwacht wordt dat de werkgelegenheid van het kustgebied, internationale zone en centrum naar de Vlietzone in de wijk Leidschenveen-Ypenburg verplaatst (Kool, 2010, p. 14). Werkgelegenheid uit het kustgebied zou ook deels naar de Binckhorst verplaatsen. Nieuwe werkgelegenheid van buiten de stad creëert naar verwachting nieuwe arbeidsplaatsen in het Beatrixkwartier en de internationale zone (Figuur 7.4) (Kool, 2010, p. 14).

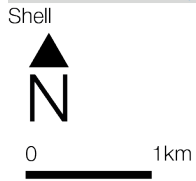
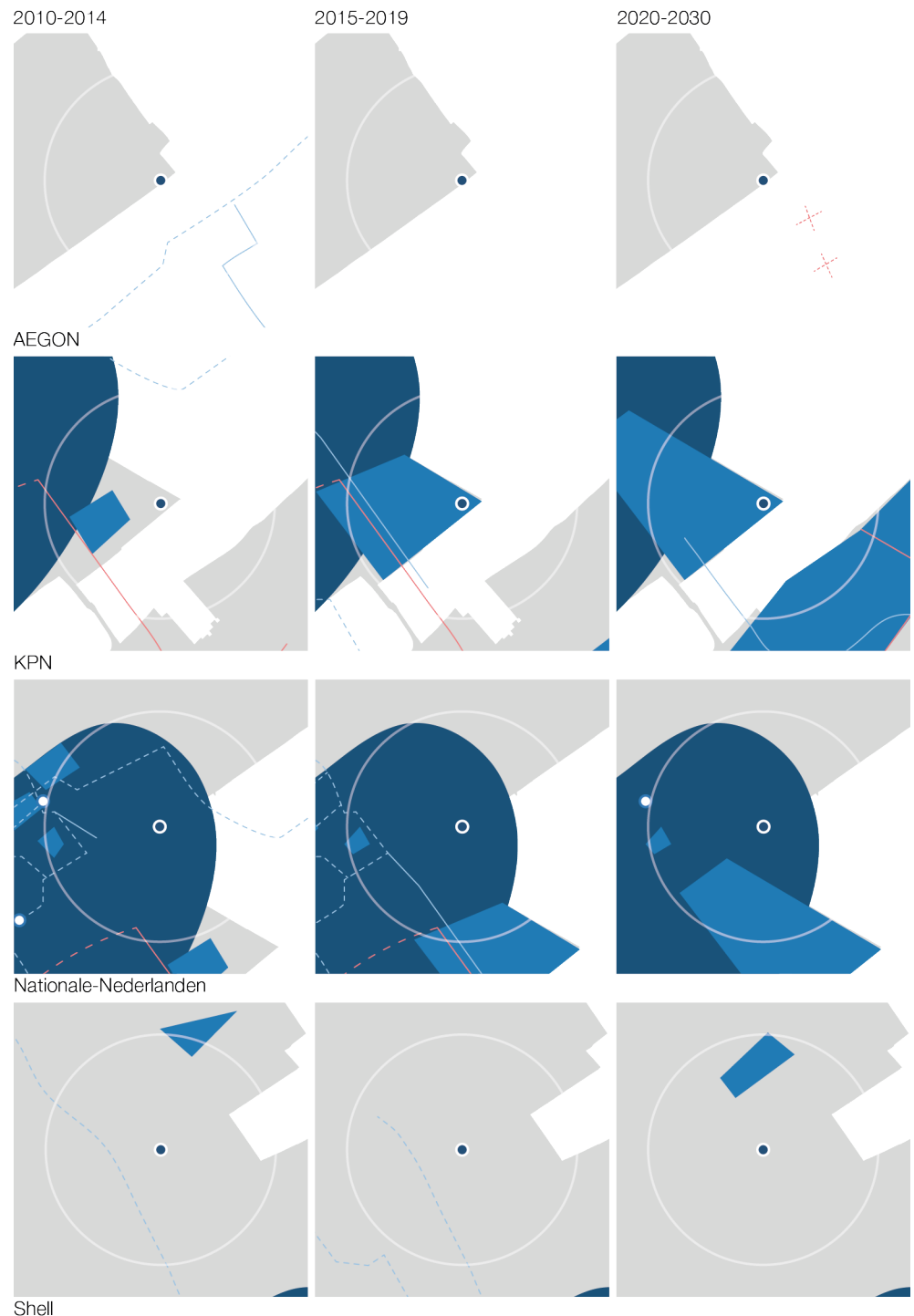


**Figuur 7.5** Ontwikkeling mobiliteit in Den Haag in laag en hoog scenario (Bron: gebaseerd op Hilbers, et al., 2011, p. 124)

**Figuur 7.6** Ontwikkeling bereikbaarheid in Den Haag in laag en hoog scenario (Bron: gebaseerd op Hilbers, et al., 2011, p. 131)

Hilbers et al. (2011, pp. 123, 124, 126) voorspellen een toenemende mobiliteit voor Den Haag tot 2040. In de laatste tien jaar is ook kans op stabilisering of lichte afname in het laagste scenario (zie Figuur 7.5). Het autogebruik in Den Haag zal tot 2040 naar verwachting toenemen (Hilbers, et al., 2011, pp. 123, 124, 126). De groeiende mobiliteit maakt het mogelijk om nog vaker en verder van huis te werken. Voor bedrijven is de bereikbaarheid van een kantoorlocatie een belangrijk aspect, en zal niet minder belangrijk worden. Hilbers et al. (2011, p. 131) voorspellen tevens een toenemende bereikbaarheid in de stad tot 2020. Hierna zal de bereikbaarheid dalen tot het niveau van nu (tot 2030) en zal vervolgens stabiliseren (tot 2040) (zie Figuur 7.6).

Deze bereikbaarheid wil Den Haag waarborgen door een uitvoeringsprogramma tussen 2010 en 2030 (Gemeente Den Haag, 2010d, pp. 198, 202, 206). Nabij (binnen een straal van één kilometer) de huisvesting van AEGON en Shell is relatief weinig ontwikkeling gepland (Figuur 7.7). Bij het AEGONplein is buiten de gemeentegrens opwaardering van bestaand RandstadRail-tracé en aanleg van nieuw RandstadRail-tracé is gepland op korte termijn (2010-2014). Op lange termijn (2020-2030) is opwaardering van weginfrastructuur gepland buiten de gemeentegrens (Gemeente Den Haag, 2010d, pp. 198, 202, 206).



- huidig grondgebied Den Haag
- parkeercapaciteit en buitenruimte
- gebiedsontwikkeling
- stationsontwikkeling
- weginfrastructuur (nieuw)
- weginfrastructuur (opgevaardeerd)
- RandstadRail (nieuw)
- RandstadRail (opgevaardeerd)

*Figuur 7.7 Verwachte uitvoeringsprogramma van Den Haag van 2010 tot 2030 (Bron: gebaseerd op Gemeente Den Haag, 2010d, pp. 198, 202, 206)*

Bij het hoofdkantoor van Shell wordt de RandstadRail op de Raamweg opgewaardeerd tussen 2010 en 2019. In de opvolgende tien jaar is er enige gebiedsontwikkeling in de omgeving gepland (Gemeente Den Haag, 2010d, pp. 198, 202, 206).

De geplande stedelijke ontwikkeling rondom het hoofdkantoor van KPN gaat door de huidige crisis grotendeels niet door. De gemeente heeft besloten de overige gebieden van het nieuwe centrum, de internationale zone en het kustgebied prioriteit te geven (Vastgoedmarkt, 2011, p. 15). Het betekent dat de geplande nieuwe woningen, bedrijven, uitgaansvoorzieningen, restaurants, sportaccommodaties en een groot stadspark niet worden gerealiseerd. Bedrijven die niet in het nieuwe profiel zouden passen, zullen niet meer op korte termijn uit het gebied moeten verhuizen (Vastgoedmarkt, 2011, p. 15).

De Rotterdamse baan staat echter wel gepland (Vastgoedmarkt, 2011, p. 15). Deze nieuwe weg zal het knooppunt van de A4 en A13 in de wijk Leidschenveen-Ypenburg verbinden met de Binckhorstlaan in de Binckhorst (Gemeente Den Haag, 2011e).

Rondom De Haagse Poort van Nationale-Nederlanden zijn relatief veel ontwikkelingen gepland. De opwaardering van de parkeercapaciteit en de buitenruimte is tussen 2010 en 2030 gepland. Op korte termijn (tot 2014) zijn stationsontwikkelingen gepland bij de stations Den Haag Centraal en Den Haag Hollands Spoor. Tussen 2020 en 2030 zullen de ontwikkelingen van en rond station Den Haag Centraal vervolgd worden. Andere gebiedsontwikkelingen zijn tot 2030 gepland. Qua infrastructuur zullen tot 2019 RandstadRail-tracés worden opgewaardeerd en soms worden uitgebreid met nieuwe tracés (Gemeente Den Haag, 2010d, pp. 198, 202, 206).

### **7.3 Trouw aan de residentie**

AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden en Shell zullen naar verwachting in Den Haag blijven. De bedrijven willen mobiliteitskosten beperken, en hechten waarde aan de gewinning die de werknemers hebben om naar Den Haag te reizen (De Haan, 2012; T. Van Rijn & Swaap, 2012). Van AEGON, Nationale-Nederlanden en Shell kan verwacht worden dat zij zelfs op de huidige locatie blijven voor een lange periode. AEGON en Nationale-Nederlanden huisvesten op A-locaties, en Shell heeft een eigen hoek gecreëerd in Benoordenhout. Deze bedrijven hebben geïnvesteerd in het stuk vastgoed. Vanuit de gemeente Den Haag is er ook de wens uit te breiden met duurzame energie. Het doel van de gemeente is het bundelen van kennis door samen te werken met bedrijven als Shell, onderzoeksinstituten en ministeries, en samenwerking met Delft en Rotterdam (Kool, 2011, p. 22).

KPN heeft nog niet besloten of het hoofdkantoor in Den Haag zal blijven (Van den Born, 2012). Wel is KPN naar de locatie gelokt met de belofte dat het gebied opgewaardeerd zou worden, maar hiervan heeft KPN weinig van mogen zien (Van den Born, 2012). Toen KPN het huurcontract in 2009 verlengde, zou de Binckhorst alsnog opgewaardeerd worden. Nu is bekend dat dit tot 2030 niet het geval zal zijn (Vastgoedmarkt, 2011, p. 15).

Den Haag wil het IT/telecom cluster versterken, waar naast T-Mobile, Ziggo en Siemens ook KPN onderdeel van uitmaakt. De mobiele diensten die deze bedrijven leveren zijn van belang voor HNW en daarom wil de gemeente met de sector samenwerken om dit te realiseren (Kool, 2011, p. 22). KPN zou goed naar de toplocatie het Beatrixkwartier kunnen verhuizen. Siemens is hier ook gevestigd, en zou de samenwerkingsmogelijkheden met het IT/telecom cluster niet in problemen brengen. Het Beatrixkwartier is de kantorentoplocatie van Den Haag (De Vries, 2011).

#### **7.4 Efficiënt gebruik van gecentraliseerde huurpanden**

AEGON, KPN en Nationale-Nederlanden zijn kapitaalintensieve bedrijven. De core business zal leidend blijven voor de bedrijfsstrategie, waardoor de huisvesting voornamelijk gehuurd wordt. De vestiging van AEGON in Mariahoeve is dan ook een uitzondering.

Shell heeft de Haagse vastgoedportefeuille in eigen bezit. Ook de direct omliggende woningen werden in het verleden gekocht, wat ook het geval was bij het C5-gebouw. Overlast op de aanwonende bewoners kan zo vermeden worden. Deze huizen kunnen tevens als kleine kantoren gebruikt worden, om samenwerkingsprojecten te huisvesten. De geschiedenis leert dat te verwachten is dat deze woonhuizen plaats gaan maken voor een groot kantoor.

HNW is bij de vier bedrijven nog niet uitontwikkeld; de kantoorruimte zal efficiënter worden gebruikt. Bij groei van het bedrijf zal dit elkaar opheffen, zodat nieuwe ruimte onnodig is. Een aantal afdelingen binnen Shell krimpen, waar andere afdelingen weer groeien (Van Binsbergen, 2012). Bij AEGON is zelfs sprake van krimp van de organisatie. KPN en Shell stootten in respectievelijk 2009 en 2010 (gehuurde) kantoorruimte af. Naar verwachting zal er na de crisis geen kantoorruimte bijkomen of afgestoten worden door AEGON, Nationale-Nederlanden en Shell. De ruimte die benodigd is door de groei van Nationale-Nederlanden of Shell, kan worden gecompenseerd met efficiënter gebruik van deze ruimte. AEGON is op dit moment aan het krimpen en is voor een lange periode voorzien van de benodigde kantoorruimte. De wens van het personeel om meer thuis te werken, zal naar verwachting stijgen. Thuiswerken wordt dan ook gestimuleerd door AEGON (T. Van Rijn & Swaap, 2012).

Het huurcontract van KPN loopt af in 2019, en KPN heeft in deze tijd de efficiëntie van het oppervlaktegebruik verbeterd. Met HNW kan tot 40 procent kantoorruimte

worden bespaard ten opzichte van het traditionele werken (Bais & Radder, 2011). Wanneer hier de geplande geschrapte arbeidsplaatsen van 20 á 25 procent (Algemeen Dagblad, 2011) worden meegerekend, kan de kantoorruimte gereduceerd worden tot ±37.000 á 34.700 m<sup>2</sup>.

Nationale-Nederlanden en Shell zijn vlak voor de crisis (respectievelijke 1995 en 2005) verder gecentraliseerd. AEGON is op dit moment verder aan het centraliseren door de vestiging in Nieuwegein naar Den Haag te verhuizen. Centralisatie van deze grote internationale bedrijven betekent een gebied met enkel werkfunctie. Dit hoeft echter geen probleem te geven. Nationale-Nederlanden zijn in een kantoorgebied gevestigd, maar door aanwezige woonfunctie en voorzieningen is het gebied buiten kantooruren niet verlaten. Het terrein van AEGON en Shell is omringd met woningbouw. Door extra veiligheid te waarborgen is op het AEGONplein bijvoorbeeld constante beveiliging en cameratoezicht aanwezig.

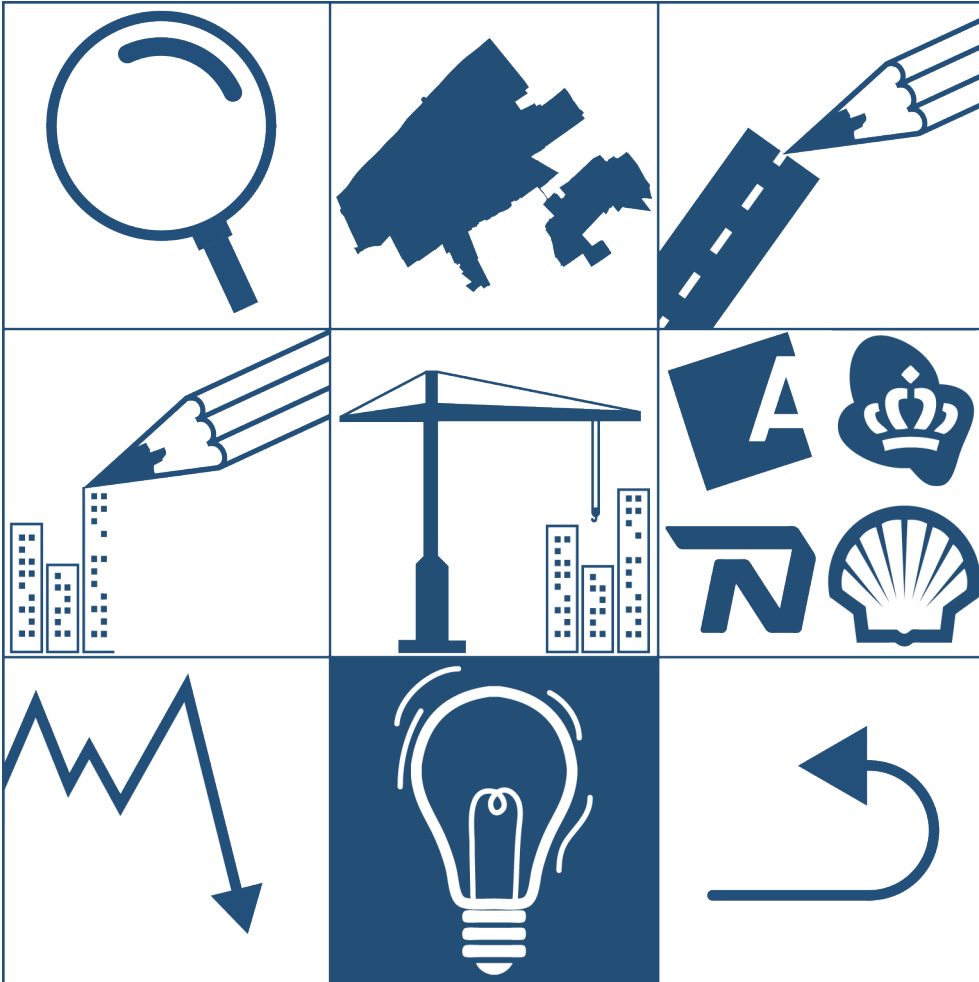
Overnames en fusies zijn te verwachten, waarbij kleinere bedrijven onderdeel van de grotere worden. De verzekeringsmaatschappijen hebben een rijk verleden aan fusies, en deze crisis treft vooral de financiële sector harder dan de crisis van de jaren '80 (T. Van Rijn & Swaap, 2012). Dit zal decentralisatie bij AEGON en Nationale-Nederlanden tot gevolg hebben. Na de crisis zal door deze twee bedrijven gestreefd worden het bedrijf centraal te houden in onder andere Den Haag. Ondanks de centralisatie tot nu toe zijn AEGON, KPN en Shell niet in een enkel groot kantoorgebouw gehuisvest, maar in bij elkaar staande, en bij elkaar horende, gebouwen die samen een geheel vormen. Na verdere centralisatie is te verwachten dat deze trend zich voortzet. Nationale-Nederlanden huisvest zich in een relatief groot kantoorgebouw. Door andere grote gebouwen in de nabije omgeving is het contrast echter minder groot dan wanneer het gebouw op de locatie van de drie andere bedrijven zou staan.

Gegevens van AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden en Shell bevestigen grotendeels de bevindingen in het Nationaal Kantorenmarktonderzoek van Twynstra Gudde (2010). Het is mogelijk dat de Nederlandse kantorenmarkt een structurele breuk met het verleden gaat maken ten gevolge van de crisis en HNW (Twynstra Gudde, 2010, p. 24). Bedrijven zouden efficiënter met hun kantoorruimte om willen gaan, en deze een ander karakter willen geven. Een kantoor zou vervolgens hoofdzakelijk uit kleine volumes moeten bestaan, waarbij de ruimtes het ontmoeten, samenwerken, kennisdelen en ontspannen stimuleren (Twynstra Gudde, 2010, p. 24).

Het 'kantoor van de toekomst' zou volgens het onderzoek niet meer zijn afgestemd op status en personificatie (Twynstra Gudde, 2010, p. 25). De kantoorgebouwen van de vier internationale bedrijven zijn juist grote gebouw(groep)en die een representatief voorkomen hebben. Vooral Nationale-Nederlanden en Shell stralen wel degelijk status en personificatie uit door middel van hun vastgoed.







# 8

## CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

## 8 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

*Door conclusies te trekken uit de voorgaande hoofdstukken, kan antwoord worden gegeven op de hoofdvraag: 'Hoe heeft de huisvesting van bedrijven in Den Haag zich ontwikkeld, en welke gevolgen voor Den Haag zijn te verwachten door de stedelijke ontwikkelingsstrategieën van de gemeente en de huisvestingsstrategieën van grote bedrijven in Den Haag?'. Het onderzoek reikte ook onderwerpen aan die in dit onderzoek niet uitvoerig zijn onderzocht, maar met een vervolgstudie een interessante bijdrage kunnen leveren aan het onderwerp. Naast het beantwoorden van de hoofdvraag bleken er ook uitkomsten interessant te zijn die het benoemen waard zijn en enige toelichting vereisen.*

### 8.1 Ontwikkeling van Haagse bedrijfshuisvesting

Den Haag is in tegenstelling tot vele andere Nederlandse steden niet concentrisch gestructureerd. De ecologische structuur met strandwallen heeft bij de gemeente Den Haag gezorgd dat de huidige structuur rastervormig is (J. Van Rijn, 2011). Van het ontstaan van de gemeente tot aan de huidige structuur en visies is de ecologische structuur een belangrijke basis geweest. De onderliggende strandwallen hebben hierdoor een relatie met de ligging van bedrijfshuisvesting (Pols, et al., 2009, p. 30).

Vanaf de industriële revolutie hebben de gemeente, bedrijven en bedrijfshuisvesting belangrijke ontwikkelingen doorgemaakt. Bedrijven groeiden na de industriële revolutie namelijk in grootte en in aantal. Daarbij ontstond er vraag naar meer en nieuwe type huisvestingsgebouwen en veranderden de wensen van een geschikte locatie (Clark, 2009, p. 333). Tot de 20<sup>e</sup> eeuw viel directe stedelijke ontwikkeling niet onder het beleid van de gemeente Den Haag. De vraaggerichtheid en de productiesnelheid waren de belangrijkste aspecten van stedelijke ontwikkelingen, omdat deze door private organisaties werden gerealiseerd (Stallenberg, et al., 2004, p. 280). De gemeente was genooddaakt maatregelen te nemen tegen de problemen die de bedrijvigheid voor de leefbaarheid van de stad veroorzaakte.

De gemeente kwam na de Woningwet in 1901 met een eerste structuurplan. De structuurvisies van de gemeente zorgden vanaf deze wet voor aandacht naar de kwaliteit van de architectuur en stedenbouw in plaats van enkel aandacht voor de vraaggerichtheid en de productiesnelheid. De structuurvisies hebben gunstige gevolgen voor de gemeente en de bedrijven gehad. De gemeente loste hiermee deels de problemen op die door de groei van de bedrijven ontstond. De stad werd hierdoor leefbaarder en de bedrijven genoten van een hogere productiviteit door de verbeterde leefomstandigheden van de werknemers (Stokvis, 1987, p. 17).

De Tweede Wereldoorlog heeft ervoor gezorgd dat stadsdelen werden gebombardeerd. Het in gebruik nemen van bedrijfsgebouwen stagneerde, en departementen en grote bedrijven vertrokken zelfs uit Den Haag tijdens de oorlog (Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Zuid-Holland, 1945, p. 22). In deze periode hadden verzekeringsmaatschappijen minder te lijden dan de meeste andere economische sectoren (Provinciale Planologische Dienst in Zuid-Holland, 1965, pp. 23-24).

Na de oorlog steeg de vraag naar kantoorgebouwen explosief, waaraan de gemeente gehoor gaf. Het aantal bedrijfshuisvestingen groeide en bepaalde gebieden veranderden naar kantoorfunctie. Ook volgde na de oorlog het tweede structuurplan en steeg de interesse naar locaties voor bedrijvigheid. Deze eerste twee structuurplannen beperkten tot de gemeente Den Haag. De vier stedenbouwkundige plannen die volgden, waren op grotere schaal gericht, namelijk de provincie Zuid-Holland.

In de jaren '60 werd Zichtenburg, het eerste gedeelte van het bedrijventerrein Zichtenburg-Kerketuinen-Dekkershoek (ZKD), gerealiseerd. Het is een dichtbebouwd industriegebied, waar ook kantoren zijn gevestigd.

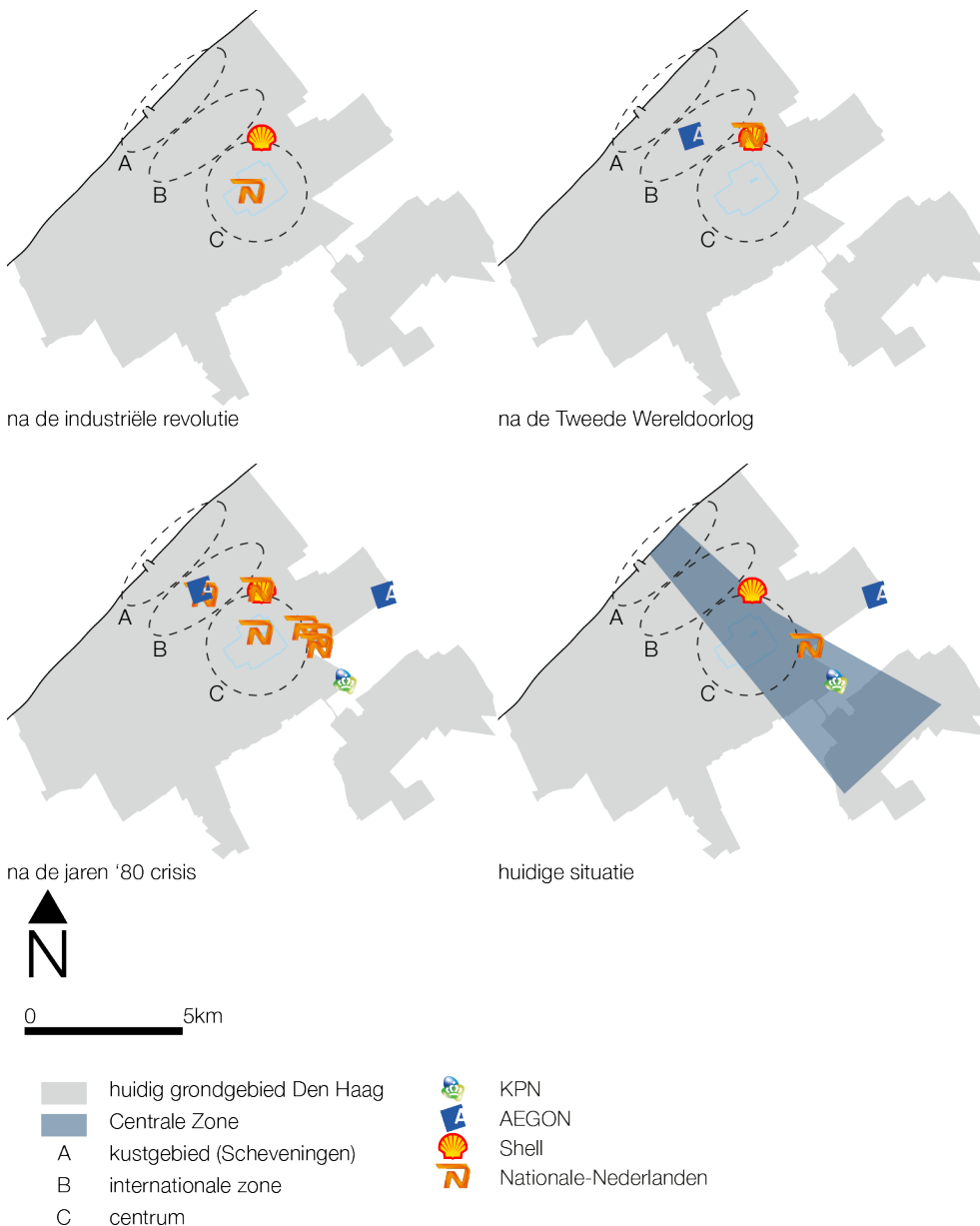
In de jaren '80 was de visie van Den Haag een nieuw (economisch) stadscentrum te creëren. Den Haag Nieuw Centrum (DHNC) zou het bestaande centrum en vernieuwen en uitbreiden, waarmee het een belangrijke kantorenlocatie in de gemeente moest worden. Relatief ver van het centrum werd het bedrijventerrein Zichtenburg uitgebreid met het gebied Kerketuinen (beide onderdeel van het huidige ZKD).

Nog steeds is ruimtegebrek een belangrijke factor voor het stedelijke beleid. Met de crisis is dit een belangrijke rol gaan spelen die merkbaar is voor de bedrijfshuisvesting. Den Haag is om financiële redenen meer geïnteresseerd in woningbouw en kantoren, dan industriegebouwen. De Structuurvisie Den Haag 2020 heeft sinds 2005 de visie van de gemeente concreet verwoord. Bestaande en nieuwe middelen worden gebruikt om deze visie te realiseren.

Na de industriële revolutie, de Tweede Wereldoorlog en de crisis van de jaren '80 zijn grote hervormingen bij de gemeente en de bedrijven waar te nemen. Vlak voor en tijdens de huidige crisis kunnen ook (voorbereidingen voor) hervormingen worden opgemerkt. Deze komen voort uit bekende sturingsmiddelen van voorgaande decennia, maar ook uit nieuwe sturingsmiddelen. Deze middelen van de gemeente en de bedrijven zullen een bepaald effect op de stad hebben, en zullen verderop in dit hoofdstuk worden besproken.

## 8.2 Ontwikkeling van AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden en Shell

Vlak na de industriële revolutie vestigen (de rechtsvoorgangers van) Shell (1890) en Nationale-Nederlanden (1896) zich in representatieve hoofdkantoren, die in eigen bezit waren. De bebouwing binnen de Haagse gemeentegrens was voornamelijk binnen of nabij de grachtensingels gelegen (Scheveningen buiten beschouwing gelaten). De twee bedrijven vestigden zich ook in dit gebied (Figuur 8.1). Shell en Nationale-Nederlanden lieten veel groei zien na de industriële revolutie waardoor uitbreiding van het hoofdkantoor nodig was.



**Figuur 8.1** Vestigingen van AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden en Shell na belangrijke periodes (Bron: gebaseerd op Assurantie magazine, 1996; Dam & Partners Architects, 2001, p. 152; De Haan, 2012; Kleuters bouwtechnologie, 2011; Kool, 2010, p. 14; Kool, 2011, p. 31; Taverne & Broekhuizen, 1995, p. 12; Teeuwisse, 2012; Van Boven, et al., 1998, pp. 168, 173, 180, 182, 195; Van Rooy, 1986, pp. 8, 42, 78)

Enkele jaren voor de crisis van de jaren '30 realiseerde Nationale-Nederlanden een nieuw hoofdkantoor (1927), waarmee het bedrijf naar Benoordenhout verhuisde nabij Shell, en breidde Shell het hoofdkantoor uit (1928). Tijdens de crisis die volgde, vertoonden beide bedrijven geen bouwactiviteiten. Shell realiseerde vlak na de crisis (1938) een nieuw kantoorgebouw in de omgeving voor het dochterbedrijf de Bataafse Import Maatschappij (BIM), zodat het hoofdkantoor en BIM beide konden uitbreiden.

Tijdens de Tweede Wereldoorlog vertoonden beide bedrijven wederom geen bouwactiviteiten. Het hoofdkantoor van Nationale-Nederlanden en het nieuwe kantoorgebouw van Shell hebben tijdens de oorlog zelfs schade opgelopen. De verzekeringsmaatschappijen, waaronder Nationale-Nederlanden, hadden tijdens de Tweede Wereldoorlog minder te lijden dan de meeste andere economische sectoren (Barendregt & Langenhuyzen, 1995, p. 203). Na de oorlog, begin jaren '50, begonnen Nationale-Nederlanden en Shell aan het herstel van de gebouwen. Nationale-Nederlanden maakte van de omstandigheden gebruik door het hoofdkantoor tevens uit te breiden. Hoewel het hoofdkantoor van Shell geen schade had opgelopen tijdens de oorlog, heeft het bedrijf deze wel uitgebreid met een nieuw gebouw.

In de jaren '50 wist (de rechtsvoorganger van) AEGON een stuk grond in Den Haag te verwerven en realiseerde een nieuw hoofdkantoor. Het nieuwe hoofdkantoor van AEGON kwam in de internationale zone (Figuur 8.1) en was een representatief gebouw in eigen bezit .

In de jaren '60 breidde Shell het hoofdkantoor uit met een nieuw kantoorgebouw in de omgeving (1962) en realiseerde Nationale-Nederlanden een nieuw hoofdkantoor (1969). Het nieuwe hoofdkantoor van Nationale-Nederlanden verhuisde naar het Beatrixkwartier, maar het oude hoofdkantoor bleef wel in gebruik door Nationale-Nederlanden tot 1995. Het hoofdkantoor van Shell is daarentegen tot op heden in Benoordenhout gevestigd. Dit is te verklaren aan de hand van de uitbreidingsruimte. Het voormalige hoofdkantoor van Nationale-Nederlanden was omringd met woningbouw en kon niet meer kantoorruimte vergaren. Shell was gunstiger gelegen, omdat het naastgelegen gebied was vrij om er aansluitende gebouwen te realiseren (De Haan, 2012).

De crisis begin jaren '80 had geen nadelige gevolgen voor AEGON (T. Van Rijn & Swaap, 2012). In 1983 fuseerden de rechtsvoorgangers tot AEGON, waarna in 1984 het hoofdkantoor uitgebreid werd. In 1986 verhuisde het bedrijf echter geleidelijk naar het nieuwe (huidige) hoofdkantoor in Mariahoeve. Het duurde tien jaar tot het bedrijf volledig in het nieuwe gebouw was gehuisvest. Opvallend is dat AEGON als

uitzondering niet in of nabij het centrum van Den Haag is gevestigd. De locatie in Mariahoeve (Figuur 8.1) is voornamelijk aantrekkelijk door de goede bereikbaarheid.

Bij Nationale-Nederlanden waren de gevolgen van de crisis zichtbaar door een daling van het marktaandeel tussen 1985 en 1992 (Barendregt & Langenhuyzen, 1995, p. 425). Het bedrijf decentraliseerde door het in gebruik nemen van nieuwe gebouwen en door overnames (Figuur 8.1).

Shell heeft begin jaren '80 het hoofdkantoor uitgebreid door een nieuw gebouw te realiseren op de locatie van een bestaand Shell-kantoor. Dit nieuwe kantoor is groter dan het voorgaande, en sluit aan op het naastgelegen kantoorgebouw.

De nieuwe eeuw start met het KPN die zich in Den Haag vestigt in de Binckhorst, nabij het centrum. Het bedrijf huurt een campusmodel kantorencomplex, waardoor het voor KPN gemakkelijker is minder kantooruimte te huren.

AEGON transformeerde het terrein rondom het kantorencomplex in 2002. Hierbij is tevens afgesproken met de gemeente om het terrein voor twintig jaar te onderhouden, waarvoor het bedrijf de naam van het terrein in AEGONplein mocht wijzigen. Vervolgens werd het hoofdkantoor zelf gerevitaliseerd (2004).

Nationale-Nederlanden verkocht in 2005 het tien jaar oude hoofdkantoor in het Beatrixkwartier (De Haagse Poort) met een sale-and-leaseback constructie (Figuur 8.1). Waarna het bedrijf een tienjarig huurcontract met de nieuwe eigenaar tekent.

In 2005 fuseerden de rechtsvoorgangers van Shell, waarna het bedrijf besloot het hoofdkantoor volledig in Den Haag te huisvesten. Het hoofdkantoor werd uitgebreid met twee nieuwe kantoorgebouwen (C5 in 2005 en C23E in 2006).

### 8.3 Verwachte gevolgen van AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden en Shell

De gemeente Den Haag heeft grond in het bezit dat werd en wordt gebruikt om de bedrijfshuisvesting te sturen waar nodig of gewenst. Bedrijven hebben net als de gemeente een aantal middelen die de bedrijfshuisvesting beïnvloeden en gevolgen hebben voor beide partijen. In Tabel 8.1 worden de sturingsmiddelen die in dit rapport aan bod zijn gekomen in relatie tot elkaar weergegeven. In deze paragraaf zullen de gevolgen van deze middelen op beide partijen worden beschreven, en hoe deze gevolgen worden bevestigd door de cases AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden en Shell.

**Tabel 8.1 Sturingsmiddelen van de gemeente Den Haag en Bedrijven**

Gemeente	Bedrijven
Erfpacht	Vertrouwen
Bereikbaarheidsprofielen	Flexibiliteit
Functiemenging/-scheiding	Beheersvorm
Toplocaties en Centrale Zone	Relocatie en centralisatie



## **Erfpacht**

Wanneer bedrijfs- of kantoorgebouwen op grond met erfpacht staan, zal de grond niet van het bedrijf zijn, maar kan het wel als dergelijk gebruikt worden. De gemeente houdt hiermee de grond in eigendom, waardoor het bedrijf op erfpachtgrond enkele verplichtingen heeft (De Wolff, et al., 2006, p. 55; Gemeente Den Haag, 2011b). Wanneer de gemeente grondeigenaar is, kan bij de herontwikkeling van een gebied sneller worden gehandeld. Dit is de reden dat bedrijventerreinen en kantoorlocaties op erfpachtgrond staan (Binnenlands Bestuur, 2007).

AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden en Shell zijn allen in Den Haag gevestigd op erfpachtgrond. Voor bedrijven is de aanwezigheid van erfpacht niet bepalend voor de vestigingsplaatskeuze van een bedrijf (De Wolff, et al., 2006, pp. 73-74).

Het erfpachtsysteem van Den Haag heeft gunstige gevolgen voor de gemeente zelf. De grond blijft in eigendom van de gemeente, waardoor beleidsdoeleinden op deze manier te bereiken zijn zonder dat afspraken met een samenwerkingspartner gemaakt dienen te worden.

## **Bereikbaarheidsprofielen**

De bereikbaarheidsprofielen zijn een belangrijk onderdeel van de structuurvisie van Den Haag. Voor bedrijven is het belangrijk dat de locatie bereikbaar is door middel van het openbaar vervoer en auto (Hilbers, et al., 2006, pp. 40-42).

De locaties van AEGON en Nationale-Nederlanden zijn zeer goed bereikbaar met het openbaar vervoer en auto. KPN is goed bereikbaar voor autoverkeer, maar minder goed met het openbaar vervoer. Shell is op een locatie gelegen die met de auto goed bereikbaar is. Toch valt de locatie niet binnen een specifiek bereikbaarheidsprofiel (Hilbers, et al., 2006, p. 43). In De Haagse Nota Mobiliteit (Gemeente Den Haag, 2010d, pp. 198, 202, 206) is te zien dat voornamelijk in het (nieuwe) centrum van Den Haag door de gemeente wordt geïnvesteerd in stedelijke ontwikkelingen. Nationale-Nederlanden zal hiervan profiteren. De locatie van KPN is in 2011 uit de stedelijke ontwikkelingsplannen gehaald door financiële redenen (Vastgoedmarkt, 2011, p. 15), waardoor het bedrijf niet bereikbaarder zal worden, terwijl dit wel gewenst is.

De profielen houden locaties in die op verschillende manieren bereikbaar zijn. Dit zorgt ervoor dat de gemeente bijpassende typen bedrijvigheid op de locaties kan toelaten (Hilbers, et al., 2006, pp. 40-42). Dit alleen biedt geen garanties voor gunstige gevolgen. Wanneer het bedrijfsverkeer in dergelijke mate toeneemt dat de infrastructuur niet aan de eisen van het bedrijf kan voldoen, zou dit ervoor zorgen dat het bedrijf niet voldoende kan functioneren en daardoor van de locatie vertrekt. Dit zou ook op grotere schaal kunnen plaatsvinden op het moment dat de gemeente besluit om bepaalde gebieden minder of niet te ontwikkelen (hetgeen dat nu het geval is bij bijvoorbeeld de hiervoor genoemde situatie van KPN). Bedrijven kunnen hierdoor

ook besluiten om door deze reden het betreffende gebied te mijden als nieuwe huisvestingslocatie.

Uitgaande van de scenario's van het Planbureau voor de Leefbaarheid (PBL) zullen de mobiliteit en bereikbaarheid tot 2020 stijgen in Den Haag. De verwachtingen die deze voorspelling opwekt zijn positief voor de gemeente. Ook volgt uit de scenario's de verwachting van negatieve gevolgen wanneer na 2020 de mobiliteit blijft toenemen en de bereikbaarheid van Den Haag afneemt (Hilbers, et al., 2011, pp. 124, 131).

### **Functiemenging/-scheiding**

De structuurvisie beïnvloedt hoe de woon- en werkfuncties in de stad zijn gelegen. De handhaving van bedrijventerreinen en kantorenlocaties is een middel van de gemeente om de bedrijven te concentreren. De menging of scheiding van functies draagt niet direct bij aan de leefbaarheid van de stad. Met de huidige visie wil Den Haag de binnenstedelijke bedrijventerreinen naar de stadsrand verplaatsen, en de binnenstad zoveel mogelijk voor functies gebruiken die grondintensief zijn, zoals woningen en kantoren. Deze nieuwe verdeling van functies zal zich vertalen in de aantrekkelijkheid van de gemeente voor bedrijven.

Nationale-Nederlanden en Shell zijn de trendzetter van respectievelijk de kantoorlocatie Beatrixkwartier en Benoordenhout. KPN zou begin deze eeuw de trendzetter van de Binckhorst worden, maar dit bleef uit door gestaakte gemeentelijke ontwikkelingen. AEGON is op een (door de gemeente aangewezen) kantoorlocatie in een woongebied gehuisvest. KPN, Nationale-Nederlanden en Shell zijn in werkfunctiegebieden gehuisvest, hoewel er ook andere functies nabij de locaties van Nationale-Nederlanden en Shell te vinden zijn. Voor AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden en Shell hoeven geen ingrijpende gevolgen te worden verwacht. De vier bedrijven zijn gehuisvest in kantoorgebouwen, en hebben daardoor de voorkeur voor de gemeente door het intensieve grondgebruik.

Totale functiescheiding kan tot gevolg hebben dat monotone gebieden en energieverblindende transportsystemen ontstaan. Deze gebieden kunnen als negatief worden beschouwd. Tussen de verhouding van de woon- en werkfuncties in gemengde gebieden (met 20 tot 80 procent werkfunctie) en de leefbaarheid in de gebieden kan geen relatie worden gelegd. Het PBL geeft in de scenario's aan dat het aantal arbeidsplaatsen zal groeien ten opzichte van de werkzame bevolking. Dit wekt de verwachting dat de gemengde gebieden in verhouding meer werkfunctie zullen krijgen, maar dat dit geen directe invloed hoeft te hebben op de leefbaarheid van deze gebieden.

### **Toplocaties en Centrale Zone**

In de gemeente zijn internationale, Randstedelijke en regionale toplocaties die Den Haag een karakter geven. De internationale en Randstedelijke toplocaties vormen de

Centrale Zone: “drager van de Haagse economie” (Gemeente Den Haag, 2010d, p. 30; Kool, 2011, p. 9). In plaats van een cirkelvormige economische kern, zoals veelal ontstaat bij concentrisch gevormde steden, heeft Den Haag een strook haaks op de strandwallen, waarmee deze zone beter in de Haagse structuur lijkt te passen. De zone valt tevens over het ‘zand’ en ‘veen’ gedeelte van de stad. Het zand gedeelte staat bekend als het ‘rijke’ deel en het veen gedeelte als het ‘arme’ deel. Uit het rapport van PBL (Pols, et al., 2009, p. 30) blijkt in ieder geval dat de zone leefbare en minder leefbare gebieden overlapt.

KPN, Nationale-Nederlanden en Shell vestigen zich sinds de oprichting in het gebied van de Centrale Zone, en zijn op een (Randstedelijke) toplocatie gehuisvest. De zone is een belangrijk economisch gebied van Den Haag, en aantrekkelijk voor bedrijven. Er kan dan ook verwacht worden dat deze drie bedrijven in de Centrale Zone hun huisvesting zullen houden. De toplocaties hebben elk kwaliteiten en uitstralingen, waardoor het imago van het bedrijf hiermee kan worden versterkt. AEGON heeft tot de jaren '80 de huisvesting in de Centrale Zone gehad, waarna het bedrijf naar Mariahoeve verhuisde. AEGON toont hiermee aan dat een goed bereikbare locatie en een meewerkende gemeente ook locaties buiten de Centrale Zone aantrekkelijk voor grote bedrijven kan maken.

De gemeente creëert met de Centrale Zone een strook in Den Haag die bedrijvigheid aantrekt. Doordat de gemeente de stedelijke ontwikkeling voor bedrijfshuisvesting op de Centrale Zone heeft gefocust, wordt er minder aandacht besteed aan de bedrijfslocaties buiten de zone. Het verwachte uitvoeringsprogramma van Den Haag (Gemeente Den Haag, 2010d, pp. 198, 202, 206) bevestigt dit tot 2030. De verwachting die hieruit kan worden opgemaakt, is een zone die in kwaliteit toeneemt, en daardoor aantrekkelijker wordt voor bedrijfshuisvesting, en het gebied buiten de zone die in kwaliteit afneemt, waardoor het minder aantrekkelijk wordt voor bedrijfshuisvesting. Gebaseerd op deze verwachtingen zal er een tweedeling van bedrijfstvastgoed in Den Haag ontstaan.

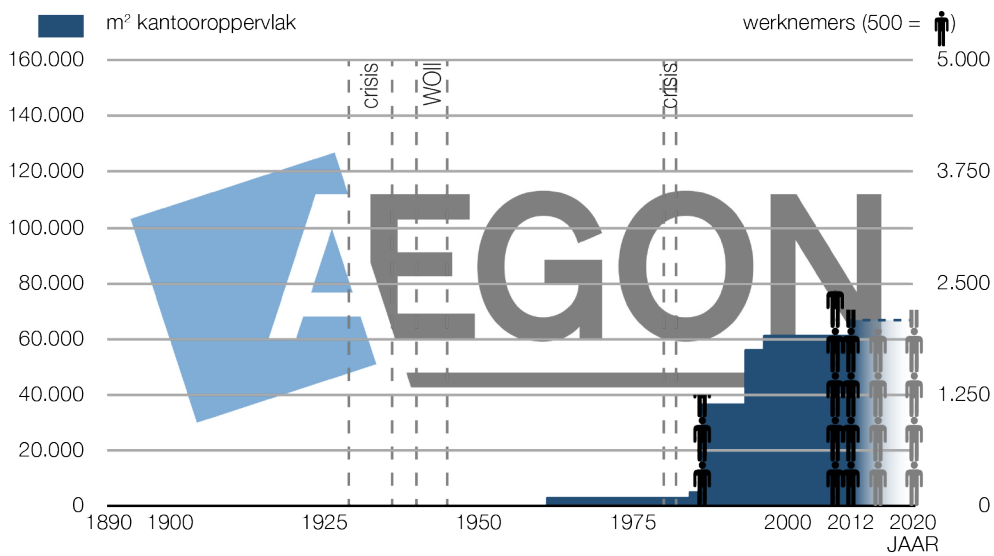
### **Vertrouwen**

Vertrouwen in de gemeente is een erg belangrijk aspect voor een bedrijf om zich op een bepaalde locatie te huisvesten. Een betrouwbare gemeente is aantrekkelijk voor bedrijven.

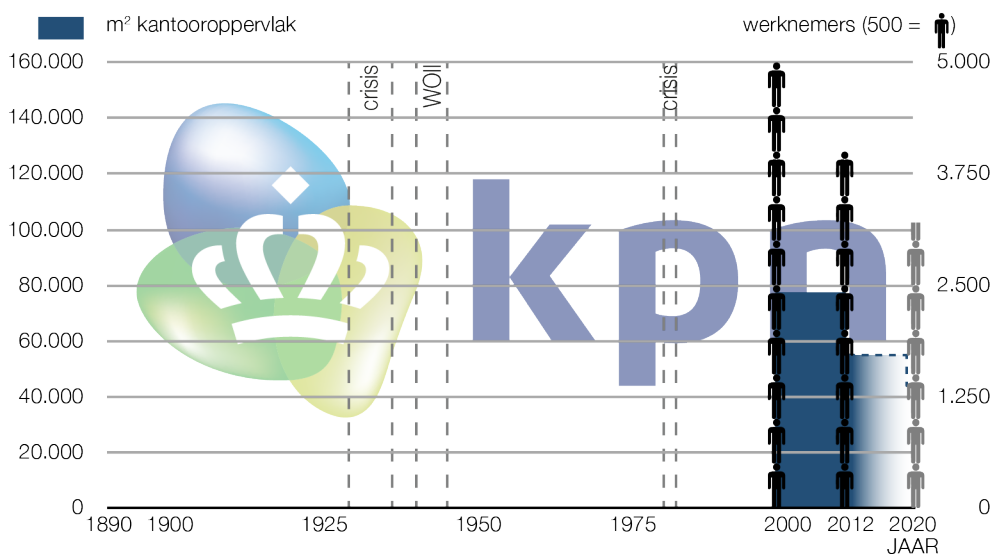
Vertrouwen in de gemeente Den Haag is aanwezig bij AEGON in Mariahoeve. AEGON mag eigen plannen maken voor het terrein, en deze realiseren zolang de gemeente deze van te voren mag inzien en AEGON het financiert. KPN in de Binckhorst heeft minder vertrouwen in de gemeente Den Haag. Het bedrijf is naar de locatie gelokt met beloftes van de gemeente die niet zijn waargemaakt. De stedelijke ontwikkelingsplannen van de gemeente die ongeveer tien jaar later werden opgesteld, bleken in 2011 om financiële redenen niet haalbaar voor de gemeente

(Vastgoedmarkt, 2011, p. 15). De locatie van KPN krijgt alsnog tot minimaal 2030 niet de beloofde opwaardering van het gebied volgens het verwachte uitvoeringsprogramma van Den Haag (Gemeente Den Haag, 2010d, pp. 198, 202, 206).

Naar verwachting zal dit een belangrijke reden zijn voor KPN om uit de Binckhorst te vertrekken. Wanneer dit het geval is, laat KPN naast de al leegstaande 22.000 m<sup>2</sup> kantoorruimte, een bijkomende 55.000 m<sup>2</sup> leegstaande kantoorruimte achter. Uitgaande van deze verwachtingen zal de kantoorruimte moeilijker kunnen worden verhuurd, aangezien Den Haag een nog langere periode niet in het gebied heeft geïnvesteerd qua stedelijke ontwikkeling. KPN was voor Den Haag het bedrijf dat andere interessante bedrijven naar de Binckhorst moest lokken. Dit is niet gelukt en zal met het vertrek ook niet meer lukken.



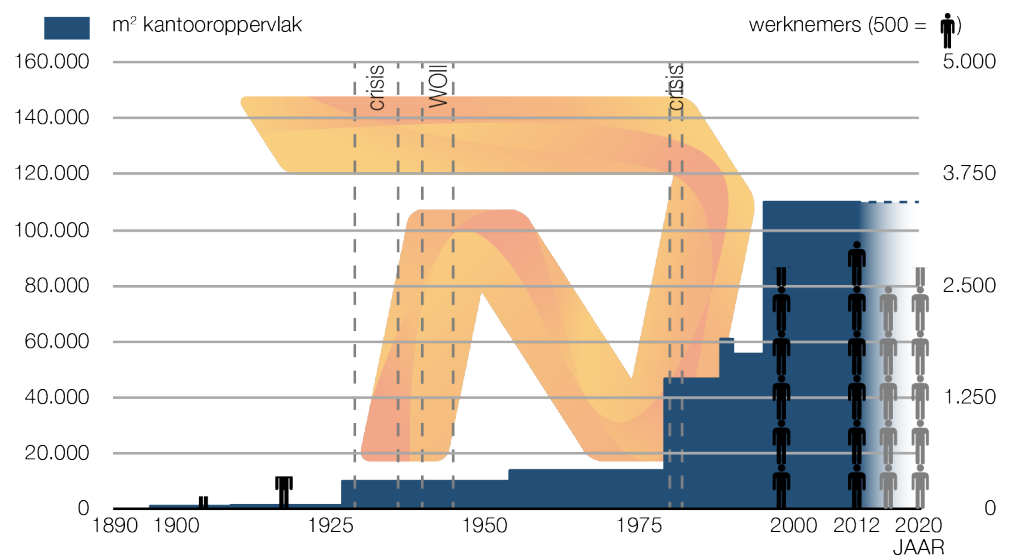
Figuur 8.2 Verloop en verwachting van kantooroppervlak en aantal werknemers van AEGON (Bron: gebaseerd op "Beëindiging van een kantoorgebouw te 's-Gravenhage," 1985, p. 24; T. Van Rijn & Swaap, 2012)



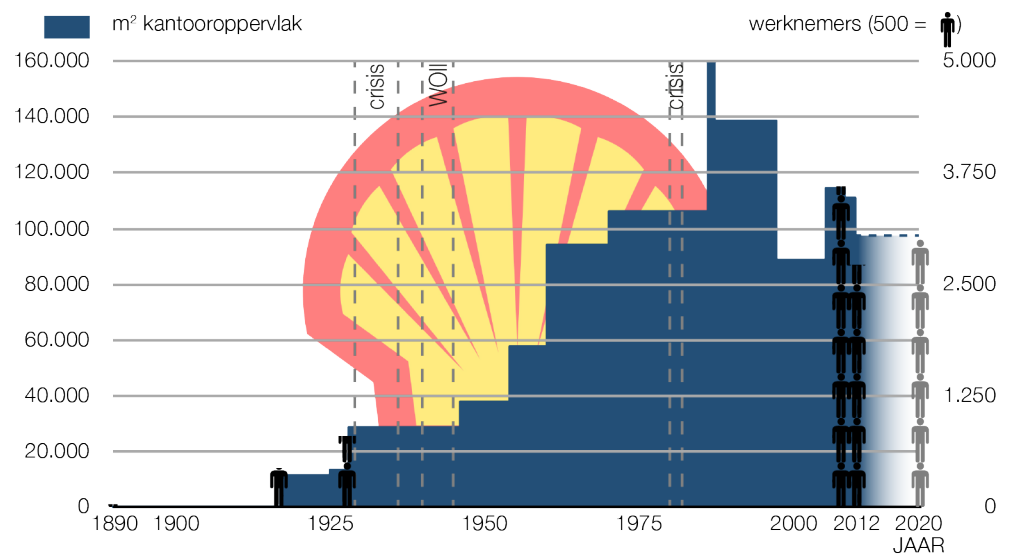
Figuur 8.3 Verloop en verwachting van kantooroppervlak en aantal werknemers van KPN (Bron: gebaseerd op Vastgoedmarkt, 2009)

## Flexibiliteit

De huisvesting kan van formaat verschillen. Bij grote gebouwen draagt vooral de openbare ruimte en route rondom het gebouw bij aan de kwaliteit die het aan de stad kan geven. Een onzekere toekomst vraagt een flexibel programma bij een groot gebouw, zodat een nieuw bedrijf de waarde van een herinrichting inziet (De Architect, 2011). AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden en Shell huisvesten zich in Den Haag allen in grote gebouwen. Daarbij zijn de gebouwcomplexen van AEGON en KPN flexibel vormgegeven. Anderzijds is het terrein met de geschakelde kantoorgebouwen van Shell juist niet flexibel. De gebouwen van Shell zijn, net als De Haagse Poort van Nationale-Nederlanden, daarentegen wel opvallend en kenmerkend in uiterlijke verschijning.



*Figuur 8.4 Verloop en verwachting van kantooroppervlak en aantal werknemers van Nationale-Nederlanden (Bron: gebaseerd op Barendregt & Langenhuyzen, 1995, p. 137; CBRE, 2010; Dutch Office Fund, 2012; Funda, 2012a, 2012b; ING, 2011; Teeuwisse, 2012; Van Boven, et al., 1998, p. 195)*



*Figuur 8.5 Verloop en verwachting van kantooroppervlak en aantal werknemers van Shell (Bron: gebaseerd op De Haan, 2012; Taverne & Broekhuizen, 1995, p. 27; Van Rooy, 1986, p. 42)*

Tot 2020 zal naar verwachting bij AEGON, Nationale-Nederlanden en Shell het aantal vierkante meters kantoorruimte stagneren. Daarnaast is krimp te verwachten in het werknemersaantal (Figuur 8.2, Figuur 8.4 en Figuur 8.5), gevolgd door groei na de reorganisatie. KPN zal naar verwachting het werknemersaantal nog voor een relatief lange tijd laten dalen (Figuur 8.3).

Den Haag kan net als bij voorgaande crisissen in de 20<sup>e</sup> eeuw een stop of vermindering van bouwactiviteiten verwachten van de vier bedrijven. Na de crisis kan tevens verwacht worden dat de vier bedrijven hun vastgoedportefeuille zullen wijzigen in een korte periode na de crisis. Voor de gemeente betekenen de krimp en groei van het werknemersaantal een vermindering van druk op de infrastructuur, gevolgd door een toenemende druk op de infrastructuur.

### **Beheersvorm**

Een belangrijk middel is of de bedrijfshuisvesting in eigendom van het bedrijf is of dat bedrijf een marktconform gebouw huurt. In de stedelijke omgeving komt de uiterlijke verschijning van huurpanden over het algemeen neutraler over en hebben gebouwen die eigendom zijn van de gebruiker meer de identiteit van het bedrijf (Vande Putte, 2010, p. 45).

De beheersvorm van de laatste huisvestingen van AEGON, KPN, Nationale Nederlanden en Shell is bij elk verschillend verlopen. Shell heeft als visie de huisvesting in eigen bezit te hebben sinds de oprichting van het bedrijf. KPN en de twee verzekeringsmaatschappijen zijn kapitaalintensief en zijn daardoor uit op gehuurde huisvesting. Nationale-Nederlanden huurt sinds 2005 na een sale-and-leaseback vastgoedconstructie. AEGON heeft door een gunstige deal in 2009 het kantorencomplex gekocht. Door verplichtingen van de vier bedrijven kan met enige zekerheid worden voorspeld dat Shell het vastgoed voor lange termijn in eigendom wilt houden. Ook AEGON zal ten minste tot 2022 het terrein en kantorencomplex in eigendom houden. Nationale-Nederlanden en KPN zullen naar verwachting tot respectievelijk minimaal 2015 en 2019 in gehuurde huisvesting verblijven. Omdat KPN en Nationale-Nederlanden kapitaalintensieve bedrijven zijn, kan ook worden verwacht dat deze bedrijven na het verlopen van de contracten, dit zullen voortzetten.

Wanneer de huisvesting in eigendom van het bedrijf is, heeft de gemeente daarnaast ook meer zekerheid dat een bedrijf op die locatie blijft. Leegstand blijft hierdoor uit, en stedelijke ontwikkelingsplannen van Den Haag kunnen worden afgestemd op deze bedrijven met relatief zekere vestigingen. Anderzijds kunnen stedelijke ontwikkelingsplannen met vernieuwende visies over het gebied problemen geven, omdat het bedrijf niet enkele jaren later een verlopend contract heeft.

De gemeente kan verwachten dat bedrijven meer investeren in een gebied dat eigendom is van het bedrijf. Door een deel zeggenschap op te geven, geeft dit financiële voordelen.

## **Relocatie en centralisatie**

Bedrijven centraliseren door de groei die zich vanaf de industriële revolutie voordeed. Tot de jaren '80 van de 20<sup>e</sup> eeuw is centralisatie een belangrijk middel geweest van de bedrijven. Van 1980 tot 2000 decentraliseerden bedrijven in Den Haag (Krumm, 1999, p. 118). AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden en Shell bevestigen de wens van centralisatie van het hoofdkantoor in de huidige visies. De vier bedrijven hebben ook vastgoed achterlaten bij verhuizingen, waarbij KPN, Nationale-Nederlanden en Shell vanuit gebouwen hebben geopereerd die op dit moment leeg staan.

Er kan van uit worden gegaan dat AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden en Shell in Den Haag gevestigd blijven. Hierbij is een aannemelijke kans dat KPN van de Binckhorst naar het Beatrixkwartier verhuist na het verlopen van het huurcontract in 2019. Naar verwachting zal KPN minder kantoorruimte huren. AEGON, Nationale-Nederlanden en Shell zullen geen leegstand of nieuwe potenties creëren door uit een gebouw te vertrekken in Den Haag. KPN zal na het aflopen van het huurcontract relatief veel kantooroppervlak leeg achterlaten in de Binckhorst bij deze verwachtingen. De plannen voor de Binckhorst zijn onzeker, en na het vertrek van KPN zullen nog minimaal tien jaar geen stedelijke ontwikkelingen plaatsvinden. Het is dan ook te verwachten dat het gebouwencomplex (grotendeels) leeg komt te staan en het gebied nog minder aantrekkelijk maakt. De gemeente verliest op deze manier een belangrijke partij die in dat gebied andere interessante bedrijven diende aan te trekken. Nog steeds betekenen verhuizingen van bedrijven dat er lege locaties achterblijven en wordt dan als een probleem gezien voor een gemeente. Anderzijds kan het vertrek van een bedrijf een mogelijkheid bieden om een nieuwe start te maken met een nieuw bedrijf of een andere functie. Dit kan een verbetering van het gebied betekenen. Op de locatie waar het bedrijf centraliseert, kan een monotoon functiegebied ontstaan die buiten kantooruren als onprettig wordt ervaren. Wanneer het verlaten vastgoed niet het bezit is van het bedrijf, zal deze ook geen directe nadelen ondervinden van de verhuizing.

## **8.4 Verwachte gevolgen van huisvestingsstrategieën van grote bedrijven**

Met de gegevens van AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden en Shell kunnen in zekere mate verwachtingen van de gevolgen van de huisvestingsstrategieën van grote bedrijven in Den Haag worden gesteld. De sturingsmiddelen van de gemeente hebben invloed op de huisvestingsstrategieën van de bedrijven. De sturingsmiddelen van de bedrijven hebben invloed op Den Haag.

## **Erfpacht**

Internationale bedrijven kunnen door het erfpachtsysteem worden afgeschrikt door de gedachte dat erfpacht van tijdelijke duur is. Bij het Haagse systeem is dit niet het

geval, en kan met toelichting naar deze bedrijven duidelijk worden gemaakt (De Wolff, et al., 2006, pp. 73-74). De gemeente zal geen negatieve gevolgen ondervinden van de (internationale, grote) bedrijven die reeds in Den Haag zijn gevestigd. Om echter het gewenste internationale karakter van de gemeente Den Haag te onderhouden, kan het aantrekken van nieuwe internationale, grote bedrijven benadeeld worden door het afschrikkende erfpachtsysteem. Het gevolg hiervan is dat Den Haag waardevolle bedrijven niet in de stad krijgt door een misverstand.

### **Bereikbaarheidsprofielen**

De bereikbaarheid in Den Haag zal naar verwachting toenemen tot 2020 (Hilbers, et al., 2011, p. 131), en is ook te verklaren aan de hand van de geplande stedelijke ontwikkeling. Bereikbare locaties zullen naar verwachting grote bedrijven aantrekken, en de economie in Den Haag versterken. Na 2020 neemt de bereikbaarheid van de gemeente Den Haag volgens de verwachtingen van Hilbers et al. (2011, p. 131) af, en kan dit negatieve gevolgen hebben voor de aantrekkelijkheid van de gemeente, omdat bedrijven dit minder aantrekkelijk vinden en daardoor locaties buiten Den Haag prefereren.

### **Functiemenging/-scheiding**

Om financiële redenen is de gemeente voornamelijk geïnteresseerd in functies die intensief grond gebruiken. Functies die extensief grond gebruiken, worden naar de stadsrand gedreven en verminderd in aantal. Mede door deze visie zal er meer functiescheiding ontstaan, hoewel er gewaakt zal worden voor totale functiescheiding. Kantoorlocaties in de binnenstad worden gedeeltelijk gemengd met andere functies, zodat ook buiten kantooruren het gebied levendig zal blijven.

De bedrijfshuisvesting zal naar verwachting worden verplaatst in een nieuwe indeling van functies in de stad. Er kan verwacht worden dat de gemeente de stedelijke structuur, met bijbehorende functiemenging en -scheiding, zo veel mogelijk naar de huidige visie (Structuurvisie Den Haag 2020) zal indelen. Een verwachting is dat niet alle bedrijven het met de visie van Den Haag eens zullen zijn, met als gevolg dat bedrijven uit de gemeente vertrekken of gedwongen zijn zichzelf op te heffen.

### **Toplocaties en Centrale Zone**

Twee derde van de werkgelegenheid is in de Centrale Zone gehuisvest (Kool, 2010, p. 13). De gemeente heeft om financiële redenen de stedelijke ontwikkelingsplannen beperkt tot de Centrale Zone, waardoor de werkgelegenheid naar verwachting zal toenemen. Dit schept tevens de verwachting dat de zone een aantrekkelijker en belangrijker gebied voor bedrijfshuisvesting wordt, en hierdoor ook voor de Haagse economie.



## **Vertrouwen**

Bedrijven willen de gemeente kunnen vertrouwen op het gebied van stedelijke ontwikkelingen. Om financiële redenen heeft Den Haag laten blijken dat de prioriteiten voor stedelijke ontwikkeling in het nieuwe centrum (DHNC) liggen. Voornamelijk in de periode van crisis kunnen bedrijven naar verwachting vertrouwen op de gemeente wanneer zij zich in DHNC willen vestigen. Wanneer bedrijven elders in Den Haag willen vestigen, zou de verwachte betrouwbaarheid van de gemeente met een grotere kans geschaad kunnen worden.

Nu duidelijk is waar de gemeente de prioriteiten heeft liggen, kan een bedrijf hierop handelen. Voor de gemeente heeft dit als gevolg dat bedrijven die het niet met de plannen eens kunnen zijn, kunnen verhuizen binnen of buiten Den Haag. Omdat in deze gebieden geen stedelijke ontwikkelingen vanuit de gemeente zullen plaatsvinden, zal dit naar verwachting leegstand als gevolg hebben.

## **Flexibiliteit**

HNW zorgt voor flexibelere indelingen van bedrijfshuisvesting. De grote bedrijven benutten de kantoorruimte hierdoor efficiënter, waardoor meer werk kan worden verricht met dezelfde kantoorruimte. Vorige dieptepunten in de conjunctuur geven de verwachtingen dat na de huidige crisis nieuwe gebouwen of uitbreidingen zullen worden gerealiseerd. Het efficiëntere werken heft de groei van bedrijven enigszins op, wat kan betekenen dat de bouwactiviteiten relatief laat na de crisis zullen plaatsvinden. Het gevolg dat merkbaar is voor de gemeente is de minder groeiende druk op de infrastructuur.

## **Beheersvorm**

Kapitaalintensieve bedrijven prefereren gehuurd vastgoed. In tijden van crisis kan het aantrekken van vermogen op deze manier aantrekkelijk zijn, waarbij de keuze voor sale-and-leaseback kapitaal vrijmaakt (Scheers, 2009). Er kan op basis van deze gegevens verwacht worden dat bedrijven zich in gehuurd vastgoed zullen huisvesten. Het marktconform realiseren van vastgoed zal voor de gemeente kunnen betekenen dat de het straatbeeld minder de identiteit van bedrijven zal uitstralen. Ook heeft de gemeente minder zekerheid van bedrijven zonder eigen vastgoed, omdat zij de gemeente geen invulling van de stad garanderen.

## **Relocatie en centralisatie**

HNW creëert ruimte in de huisvesting van grote bedrijven. De ruimte die hierdoor vrijkomt, kan ingevuld worden door centralisatie. De geschiedenis leert dat grote bedrijven een voorkeur hebben voor centraal opereren. De arbeidsplaatsen die binnen Den Haag verschuiven, doen dit naar verwachting binnen de Centrale Zone. Ook arbeidsplaatsen die van buiten Den Haag naar de gemeente verschuiven, komen

naar verwachting in de Centrale Zone terecht. Voornamelijk de internationale zone en het Beatrixkwartier kunnen nieuwe arbeidsplaatsen van buiten Den Haag verwachten (Kool, 2010, p. 14). Deze verschuivingen in combinatie met de stedelijke ontwikkelingsplannen van Den Haag vereisen goede afstemming tussen de nieuwe stedelijke ontwikkeling en nieuwe vraag naar bedrijfshuisvesting. Een goede afstemming kan de Centrale Zone opwaarderen; het tegenovergestelde kan negatieve gevolgen hebben voor de gemeente, zoals leegstand ten gevolge van aanbod die niet aan de vraag voldoet.

### **De gevolgen van stedelijke ontwikkelingsstrategieën en bedrijfshuisvestingsstrategieën op Den Haag**

De stedelijke ontwikkelingsstrategieën van de gemeente Den Haag zorgen voor een meer bereikbare stad, en een groei van belang en aantrekkelijkheid van de Centrale Zone. Daartegenover zullen functies die extensief grond gebruiken plaats moeten maken voor functies die intensief grond gebruiken.

De huisvestingsstrategieën van bedrijven in Den Haag zorgen voor een minder groeiende druk op de infrastructuur. Door de focus op de Centrale Zone zullen de gebieden hierbuiten sneller leeg komen te staan (met goed bereikbare locaties als uitzondering).

### **8.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

Op de hoofdvraag ('hoe heeft de huisvesting van bedrijven in Den Haag zich ontwikkeld, en welke gevolgen voor de Den Haag zijn te verwachten door de huisvestingsstrategieën van grote bedrijven in Den Haag?') is antwoord gegeven. Het onderzoek is echter beperkt tot de bedrijven AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden en Shell.

Met vier internationale, grote bedrijven is een beeld gecreëerd van de ontwikkeling van kantoorgebouwen en de gevolgen hiervan op de stedelijke ontwikkeling van de gemeente Den Haag. Door in vervolgstudies meer grote dienstverlenende bedrijven in Den Haag te onderzoeken, kan een betrouwbaarder beeld gecreëerd worden.

#### **Dienstverlenende bedrijven in andere steden**

Onderzoek naar grote dienstverlenende bedrijven in andere steden kan bijdragen aan verbreding van dit onderzoek. AEGON heeft een vestiging in Nieuwegein die geleidelijk vertrekt richting Den Haag. AEGON heeft ook een hoofdkantoor in Leeuwarden, waar het bedrijf de vestigingen in Noord-Nederland centraliseert (T. Van Rijn & Swaap, 2012). Nationale-Nederlanden is naast in De Haagse Poort in Den Haag ook in een groot kantoorgebouw, De Delftse Poort, in Rotterdam gevestigd. De motivatie en gevolgen voor Nieuwegein kunnen een onderzoek waard zijn.

## **Industriebedrijven en Scheveningen**

In dit onderzoek zijn voornamelijk de grote dienstverlenende bedrijven in Den Haag onderzocht. Dit type bedrijvigheid heeft een duidelijke visie voor wat betreft de bedrijfshuisvesting. In de algehele strategieën en realisatie komt ook de huisvesting van industriebedrijven aan bod. Bij deze bedrijven is er veelal geen duidelijke visie voor de bedrijfshuisvesting aanwezig. Wel kunnen structurele keuzes onderzocht worden met de daarbij behorende gevolgen.

Ook de bedrijvigheid in Scheveningen heeft andere gevolgen voor de stad dan de grote dienstverlenende bedrijven. De industriegebouwen in Scheveningen zijn gericht op de primaire sector. Hiermee hebben deze bedrijven andere doelen en daardoor andere gevolgen voor de stad.

## **Den Haag als onderdeel van de Zuidvleugel**

De Structuurvisie Den Haag 2020 heeft ook de Zuidvleugel in de visie opgenomen (Gemeente Den Haag, 2005b, pp. 16-18). De Zuidvleugel is een belangrijk onderdeel van de nationale economie. Zeer krachtige internationaal concurrerende sectoren en topgebieden bevinden zich in dit gebied. In de metropoolregio Rotterdam-Den Haag zijn grote concentraties van zakelijke dienstverlening te vinden (Bestuurlijk Platform Zuidvleugel, 2011, p. 7). In de plannen van de Zuidvleugel komt naar voren dat de bereikbaarheid een zeer belangrijke rol speelt. Ook de herstructurering, optimalisering en herontwikkeling van bedrijventerreinen heeft prioriteit (Bestuurlijk Platform Zuidvleugel, 2011, p. 16). Deze visie komt overeen met de resultaten van dit onderzoek, en kan hiermee op grotere schaal worden onderzocht. Een interessant vraagstuk dat hieruit kan volgen voor vervolgonderzoek is welke voor- en nadelen er zijn bij de regionale samenwerking voor de bedrijvigheid in Den Haag, en hoe deze de ontwikkeling van huisvestingsstrategieën van bedrijven zullen beïnvloeden.

## **Het Nieuwe Werken**

Het Nieuwe Werken is al een manier van werken die wordt toegepast in de wereld. Het heeft invloed op de wensen en verwachtingen op de bedrijfshuisvesting. Over het algemeen hoeft met HNW met 40 procent minder kantoorruimte gerealiseerd te worden en zijn er 50 procent minder interne verhuizingen (Productivity Partners, 2009, p. 6). Deze gegevens tonen aan dat HNW grote invloed heeft op de bedrijfshuisvesting van nu en van de toekomst. Ook de hervorming van het bedrijfshuisvestingsstrategieën leiden tot belangrijke gevolgen voor de stad. Welke ontwikkelingen in de bedrijfshuisvesting (in Den Haag) hebben plaatsgevonden, en welke gevolgen hiervan in de stad terug zullen zijn te vinden, is een interessant onderwerp voor vervolgonderzoek.

## **Kwalitatief hoogstaande gebouwen**

Bedrijven willen kwalitatief hoogstaande (kantoor)gebouwen, en wat hier niet onder valt, kan voor leegstand zorgen in een stad (Twynstra Gudde, 2010, p. 3). Er zijn al onderzoeken gedaan waarbij het doel was het begrip 'kwaliteit' zo objectief mogelijk te definiëren. Met dit onderwerp kan worden onderzocht welke eisen de bedrijven stellen aan hun huisvesting, en wat de gevolgen zijn van de leegstand van het niet-kwalitatieve vastgoed op de stedelijke beleving.

## **Centrale Zone versus concentrische stadsstructuur**

De Centrale Zone die Den Haag hanteert om het economische gebied aan te geven, verschilt van de concentrische stadsstructuur die bij de meeste andere Nederlandse steden terug te vinden is. Door deze zone in Den Haag te vergelijken met de concentrische structuur van bijvoorbeeld Amsterdam of Rotterdam, kunnen de verschillen worden aangegeven met betrekking tot de bedrijfshuisvesting, en kan worden onderzocht waarom een bedrijf een voorkeur voor een dergelijke structuur zou hebben.

## **8.6 Aanbevelingen naar de praktijk**

De hoofdvraag is beantwoord in paragraaf 8.1-8.4, gevolgd door de aanbevelingen voor vervolgonderzoek die aansluiten bij dit onderzoek. Daarnaast zijn enkele aanbevelingen te doen die tijdens het onderzoeken naar de gevolgen van huisvestingsstrategieën op de gemeente Den Haag naar voren kwamen.

## **Evaluatie van de sturingsmiddelen**

De gemeente en de bedrijven hebben beiden sturingsmiddelen ingezet om gewin te halen uit de bedrijfshuisvesting. Wanneer een partij een dergelijk middel inzet, heeft dit gevolgen voor beide partijen. De gevolgen zijn eerder in dit hoofdstuk besproken; de vraag rijst echter of deze middelen het beoogde effect hebben gehad.

Van de middelen van de gemeente is te stellen dat het gebruik van bereikbaarheidsprofielen, toplocaties en de Centrale Zone een effectieve manier is om bedrijfshuisvesting te sturen. De sturingsmiddelen erfpacht en functiemenging-/scheiding zijn niet effectief voor het sturen van bedrijfshuisvesting. Met deze laatste genoemde middelen kunnen de huisvestingsstrategieën niet gestuurd worden om zo de gevolgen hiervan op de stad te beïnvloeden.

Van de sturingsmiddelen van bedrijven zijn het vertrouwen hebben in de gemeente, de flexibiliteit, de beheersvorm, relocatie en centralisatie effectief om de gevolgen op de stad te sturen. Op de manier dat bedrijven hiermee omgaan, kan dit een positief of negatief effect op de stad hebben.

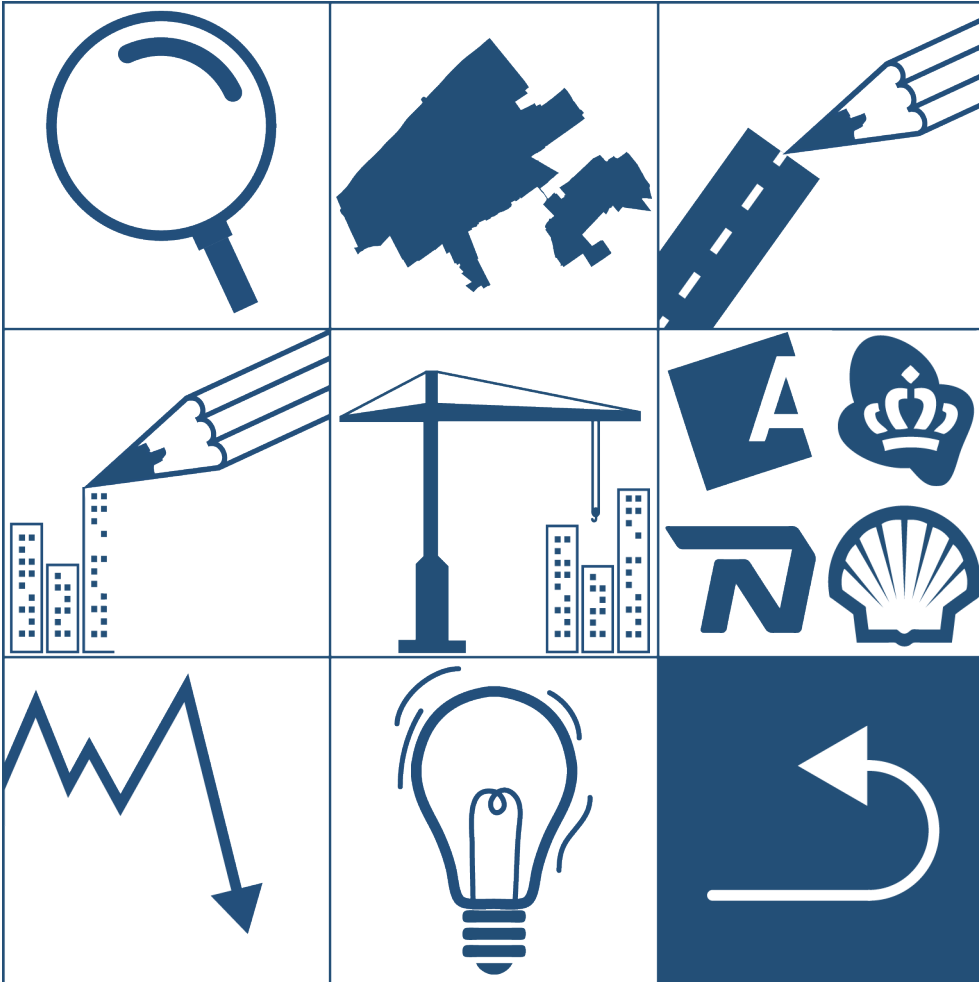
### **Eigen initiatief of noodzaak**

De middelen die de gemeente en bedrijven hebben gebruikt, of nog gebruiken, zijn het resultaat van eigen initiatief om tot een bepaald doel te komen, of omdat de partij genoodzaakt was het middel te gebruiken. De gemeente was na de Woningwet genoodzaakt structureelplannen op te stellen. De middelen (erfpacht, functiemenging/-scheiding, toplocaties en Centrale Zone) zijn eigen initiatief van de gemeente. Het gebruik van bereikbaarheidsprofielen is een noodzakelijk middel om de stad bruikbaar te houden. De middelen zijn in het leven geroepen om onder andere de bedrijfshuisvesting op de gewenste manier in de stad te onder te brengen. Na het tweede structuurplan (van Dudok) is de schaal van deze middelen provinciaal geworden, en niet enkel binnen de gemeentegrenzen van Den Haag.

Het vertrouwen in de gemeente is voor bedrijven een noodzakelijk aspect om te kunnen opereren in die gemeente. De keuze voor eigen bezit of gehuurde huisvesting en hoe flexibel het gebouw is ingericht is grotendeels eigen initiatief voor grote bedrijven. Voor de verhuurders van bedrijfshuisvesting is marktconform bouwen een noodzakelijke methode om risico's te verminderen. Wanneer een groot bedrijf verhuist, kan dit een eigen initiatief zijn door bijvoorbeeld de wens om te centraliseren. Ook kan de verhuizing noodzakelijk zijn door druk van de gemeente of overheden op het bedrijf.

### **Probleem of potentie**

Wanneer strategieën mogelijk voor problemen kunnen zorgen, kan bepaald worden welke potenties de situatie heeft. De negatieve gevolgen van de genoemde sturingsmiddelen zijn voornamelijk verhuizing van het bedrijf, waarmee leegstaand vastgoed wordt achterlaten. Leegstaande kantoren maakt een gebied minder levendig en draagt niet bij aan de leefbaarheid van de stad. Onder bepaalde voorwaarden kan een leegstaand gebouw echter herbestemd worden, of kan het gebied een functiewijziging ondergaan.



# 9

# REFLECTIE

## 9 REFLECTIE

### 9.1 Terugblik op de resultaten

Van de tweedelige hoofdvraag is het eerste deel ('hoe heeft de huisvesting van bedrijven in Den Haag zich ontwikkeld?') is beantwoord. De informatie over de ontwikkeling bedrijfshuisvesting in Den Haag is in dit rapport verzameld, waaruit bleek dat hier oorzaak en gevolg relaties konden worden herkend. Tevens zijn er patronen te herkennen tijdens de ontwikkeling.

Op het tweede deel van de hoofdvraag ('welke gevolgen voor Den Haag zijn te verwachten door de stedelijke ontwikkelingsstrategieën van de gemeente en de huisvestingsstrategieën van grote bedrijven in Den Haag?') is eveneens antwoord gegeven. De conclusie is echter gebaseerd op casestudies van een viertal grote bedrijven (AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden en Shell), waarbij meer casestudies van bedrijven een betrouwbaarder resultaat zouden geven. Omdat de informatie gedeeltelijk subjectief is, zijn de keuzes, de verbanden en de verwachtingen in zekere mate subjectief. Met de aanwezige middelen en tijd, hebben deze vier bedrijven echter goede resultaten kunnen bieden.

### 9.2 Terugblik op de methode

De methode om tot de resultaten te komen waren de literatuurstudie, observatie van de stad, casestudies en interviews. De literatuurstudie is een erg belangrijk onderdeel geweest van het onderzoek. Met name de beantwoording van het eerste gedeelte van de hoofdvraag, waarbij de ontwikkeling van de bedrijfshuisvesting werd onderzocht, volgde uit de literatuurstudie. Voor het tweede gedeelte van de hoofdvraag, waarbij de gevolgen van huisvestingsstrategieën van grote bedrijven op de stad werd onderzocht, was de literatuurstudie vooral de basis.

De casestudies betroffen de huisvestingsontwikkeling van de grote dienstverlenende bedrijven AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden en Shell. Deze bedrijven bleken aan de verwachtingen te voldoen. Verschillende strategieën worden door deze vier bedrijven naar voren gebracht, en er ontstonden nieuwe interessante vraagstukken met betrekking tot de huisvesting.

Het interview met de DSO van Den Haag zorgde voor een inzage van de visie die de gemeente op het gebied van bedrijfshuisvesting heeft. Hierbij kwam bevestigende of vernieuwende informatie naar voren. Het interview met de KvK leverde relatief objectieve informatie, door als onafhankelijke organisatie beide partijen (gemeente en bedrijven) toe te lichten. Interviews met AEGON, KPN, Nationale-Nederlanden en Shell waren onderdeel van de casestudies. Informatie die elders niet of moeilijk te vinden was, kon via de interviews gevonden. Na de keuze van interessante bedrijven, moesten de bedrijven welwillend zijn om aan het onderzoek mee te werken. Alle vier bedrijven wilden meewerken, waarbij AEGON en Shell een persoonlijk interview



accepteerden en KPN en Nationale-Nederlanden vragen wilden beantwoorden via de telefoon of per e-mail. Niet alle vragen konden even goed beantwoord worden, omdat de contactpersonen de informatie niet konden of mochten verstrekken.

### 9.3 Terugblik op het proces

Het proces verliep niet de gehele periode even soepel. Tijdens de afstudeerperiode waren er momenten waarop ik minder relevante zijsporen onderzocht. Ik moest mezelf op bepaalde momenten opnieuw focussen op het juiste einddoel. In de tweede helft van de afstudeerperiode merkte ik meer grip op het onderwerp te krijgen en in het laatste kwartaal konden verbanden gelegd worden en maakte interessante ontdekkingen het onderzoek nog interessanter. Erg fijn in het proces was de medewerking van de partijen (DSO, KvK en de vier bedrijven), waardoor ik de informatie zo volledig mogelijk kon krijgen.

Teruggekeken op het proces kan ik vastberaden zeggen dat ik zeer veel heb geleerd van deze afstudeerperiode. Inhoudelijk over het onderwerp ben ik veel te weten gekomen en de vaardigheid om een onderzoek te schrijven, is zeer veel verbeterd.

# LITERATUUR

- Aandehaven.nl. (2011). Welkom aan de haven van Scheveningen. Geraadpleegd 28 november 2011, op [http://www.aandehaven.nl/haven\\_van\\_Scheveningen\\_Introductie.html](http://www.aandehaven.nl/haven_van_Scheveningen_Introductie.html)
- AEGON. (2002). AEGONplein geopend in Den Haag. Geraadpleegd 28 november 2011, op <http://www.aegon.nl/overaegon/media/persberichten/2395731>
- AEGON. (2011a). Contact. Geraadpleegd 4 december 2011, op <http://www.aegon.nl/overaegon/contact/>
- AEGON. (2011b). Historie. Geraadpleegd 28 november 2011, op <http://www.aegon.nl/overaegon/organisatie/historie/>
- Affourtit, P. (2011). Hét Vastgoedsymposium, 1 december 2011.
- Algemeen Dagblad. (2011). Duizenden ontslagen bij KPN: vervelende maatregel hoort erbij. Geraadpleegd 16 januari 2012, op <http://www.ad.nl/ad/nl/5597/Economie/article/detail/2423598/2011/04/21/Duizenden-ontslagen-bij-KPN-Vervelende-maatregel-hoort-erbij.dhtml>
- Amvest. (n.d.). Organisatie. Geraadpleegd 28 januari 2012, op <http://www.amvest.nl/sites/AMVEST/NL-NL/About/Pages/Organisatie.aspx>
- Assurantie magazine. (1996). De uitstraling van namen. Geraadpleegd 4 december 2011, op <http://www.amweb.nl/tijdschriften/1996/nr-23/de-uitstraling-van-namen.33904.lynx?id=403902&PostedField%5Bkeyword%5D=whiplash&pageStart=76&Confirmed=Zoeken>
- Bais, S., & Radder, K. (2011). Oppassen voor valkuilen bij het nieuwe werken. Geraadpleegd 17 februari 2012, op <http://www.trouw.nl/tr/nl/4324/Nieuws/article/detail/2981762/2011/10/22/Oppassen-voor-alkuilen-bij-het-Nieuwe-Werken.dhtml>
- Barendregt, J., & Langenhuyzen, T. (1995). Ondernemend in risico. Bedrijfs geschiedenis van Nationale-Nederlanden 1845-1995. Amsterdam: Neha.
- Beatrixkwartier. (2009). Zilveren Toren. Geraadpleegd 24 januari 2012, op [http://www.beatrixkwartier.nl/Werken/Zilveren\\_Toren.php?lang=nl](http://www.beatrixkwartier.nl/Werken/Zilveren_Toren.php?lang=nl)
- Beëindiging van een kantoorgebouw te 's-Gravenhage. (1985). Bouw, 40(17), 2.
- Berlage, H. P. (1988). Hendrik Petrus Berlage. Het complete werk.
- Bestuurlijk Platform Zuidvleugel. (2011). Economische agenda Zuidvleugel 2012-2015 uitvoeringsprogramma. Geraadpleegd 5 april 2012, op [http://www.zuidvleugel.nl/sites/www.zuidvleugel.nl/files/documenten/zuidvleugel\\_uitvoeringsprogramma.pdf](http://www.zuidvleugel.nl/sites/www.zuidvleugel.nl/files/documenten/zuidvleugel_uitvoeringsprogramma.pdf)
- Bezuidenhout. (2010). ING IM verplaatst hoofdkantoor naar Schenkkade. Geraadpleegd 24 januari 2012, op <http://www.bezuidenhout.nl/index32010.asp?201010291600>

- Bing maps. (2011). Bing maps. Geraadpleegd 13 juni 2011, op <http://www.bing.com/maps>
- Binnenlands Bestuur. (2007). Den Haag kiest voor menging erfpacht en eigendom. Geraadpleegd 7 april 2012, op <http://www.binnenlandsbestuur.nl/ruimte-en-milieu/nieuws/nieuws/den-haag-kiest-voor-menging-erfpacht-en-eigendom.81974.lynkx>
- Boekraad, C. (1988). Het onzichtbare gezicht. Het Koninklijke/Shell-kantoor van SOM en LIAG in Den Haag. Archis(6), 5.
- Camijn, A. J. W. (1987). Een eeuw vol bedrijvigheid: de industrialisatie van Nederland, 1814-1914. Utrecht: Veen.
- CBRE. (2010). MN Services huurt 18.700 m<sup>2</sup> in Den Haag. Geraadpleegd 24 januari 2012, op [http://portal.cbre.eu/nl\\_nl/news\\_events/news\\_detail?p\\_id=5941](http://portal.cbre.eu/nl_nl/news_events/news_detail?p_id=5941)
- CBS. (1960). Volkstellingen 1795-1971. Geraadpleegd 25 oktober 2011, op <http://www.volkstellingen.nl/nl/volkstelling/imageview/VT196010BT1/index.html>
- CBS. (2009). Beroepstelling. Geraadpleegd 4 oktober 2011, op <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71738NED&D1=17-21&D2=0&D3=0&D4=0&D5=0,4,46&HDR=G3,G1,T&STB=G2,G4&VW=T>
- CBS. (2011). Begrippen. Geraadpleegd 5 december 2011, op <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/begrippen/default.htm?conceptid=776>
- Claringbould, J. E. (1932). De ontwikkeling van het bedrijfsleven in het gebied van de Kamer van Koophandel en Fabrieken voor 's-Gravenhage. Den Haag: Ten Hagen's Drukkerij.
- Clark, P. (2009). European cities and towns: 400-2000. Oxford: Oxford University Press.
- College van Burgemeester en Wethouders 's-Gravenhage. (1979). Eerste stap structuurplan 's-Gravenhage; een discussiestuk over de problemen van de stad (2e dr. ed.). s.l.,: S.n.
- Dam & Partners Architects. (2001). Work in progress. Rotterdam: NAI Uitgevers.
- De Architect. (2011). Is er ruimte voor grote gebouwen? Geraadpleegd 7 mei 2011, op <http://www.dearchitect.nl/nieuws/2011/04/18/is-er-nog-ruimte-voor-grote-gebouwen.html>
- De Gunst, D. D., & De Jong, T. (1982). Typologie van gebouwen, handleiding bij het ontwerpen van bedrijfsgebouwen. Delft: Delftse Universitaire Pers.
- De Gunst, D. D., & De Jong, T. (1989). Typologie van gebouwen, planning en ontwerp van kantoorgebouwen. Delft: Delftse Universitaire Pers.
- De Haan, W. (2012). Interview Shell, 12 januari 2012. Den Haag.
- De Nijs, T., & Sillevius, J. (2005). Den Haag geschiedenis van de stad 3, Negentiende en twintigste eeuw. Zwolle: Waanders uitgevers.
- De Vries, M. (2011). Interview DSO Den Haag, 20 september 2011. Den Haag.

- De Wolff, H., Ploeger, H., & De Jong, J. (2006). Toekomst van het Haagse gronduitgiftesysteem. Geraadpleegd 5 december 2011, op [http://www.otb.tudelft.nl/fileadmin/Faculteit/Onderzoeksinstituut\\_OTB/Actuel/Kwartaaluitgave/doc/eindrapport\\_Haags\\_gronduitgiftesysteem.pdf](http://www.otb.tudelft.nl/fileadmin/Faculteit/Onderzoeksinstituut_OTB/Actuel/Kwartaaluitgave/doc/eindrapport_Haags_gronduitgiftesysteem.pdf)
- Den Bakker, G. (2008). Economische crises jaren dertig en tachtig vergeleken. Geraadpleegd 5 december 2011, op <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/5BE68786-97E2-4C7D-9D0D-3412BEB4DF23/0/2008p19p123art.pdf>
- Dieperecessies.nl. (2011). Diepe recessies. Geraadpleegd 17 oktober 2011, op <http://www.dieperecessies.nl>
- Dutch Office Fund. (2012). Den Haag Johan de Wittlaan. Geraadpleegd 29 januari 2012, op <http://www.dutchofficefund.nl/bekijk.php?id=20&type=lijst&PHPSESSID=9b4d3087099454ec50773ec061e790ba>
- ELV. (2011). Shell hoofdkantoor. Geraadpleegd 1 december 2011, op <http://www.elv.nl/nl/projects/shell-hoofdkantoor/kantoren>
- ERIH. (2011a). The industrial revolution in Europe. Geraadpleegd 17 augustus 2011, op <http://www.erih.net/fileadmin/Mediendatenbank/Bilder/Industriegeschiede/Europa/industrialrevolution.pdf>
- ERIH. (2011b). Over de industriële geschiedenis van België. Geraadpleegd 17 augustus 2011, op <http://www.erih.net/nl/industriele-geschiedenis/belgie.html>
- ERIH. (2011c). Over de industriële geschiedenis van Nederland. Geraadpleegd 17 augustus 2011, op <http://www.erih.net/nl/industriele-geschiedenis/nederland.html>
- Freijser, V., & Geschiedkundige Vereniging 'Die Haghe'. (1991). Het veranderend stadsbeeld van Den Haag; plannen en processen in de Haagse stedenbouw 1890-1990. Zwolle: Waanders.
- Funda. (2012a). Groenhovenstraat 2. Geraadpleegd 24 februari 2012, op <http://www.fundainbusiness.nl/kantoor/s-gravenhage/object-47920140-groenhovenstraat-2/omschrijving/>
- Funda. (2012b). Kerkplein 1-3. Geraadpleegd 24 februari 2012, op <http://www.fundainbusiness.nl/kantoor/s-gravenhage/object-47572820-kerkplein-1-3/omschrijving/>
- Gemeente 's-Gravenhage. (1977). Toelichting bij het structuurplan voor 's-Gravenhage, 4 economische ontwikkeling. Den Haag: Gemeente 's-Gravenhage.
- Gemeente Amsterdam. (2010). Amsterdam in cijfers. Geraadpleegd 26 oktober 2011, op [http://www.os.amsterdam.nl/pdf/2010\\_jaarboek\\_hoofdstuk\\_17.pdf](http://www.os.amsterdam.nl/pdf/2010_jaarboek_hoofdstuk_17.pdf)

- Gemeente Amsterdam. (2011). Amsterdam in cijfers. Geraadpleegd 22 maart 2012, op [http://www.os.amsterdam.nl/pdf/2011\\_jaarboek hoofdstuk\\_17.pdf](http://www.os.amsterdam.nl/pdf/2011_jaarboek hoofdstuk_17.pdf)
- Gemeente Den Haag. (2005a). Stadsdeelanalyse Leidschenveen-Ypenburg. Geraadpleegd 29 augustus 2011, op <http://catalogus.denhaag.nl/PDF/2005/RIS135165.pdf>
- Gemeente Den Haag. (2005b). Wereldstad aan zee, structuurvisie Den Haag 2020. Geraadpleegd op <http://www.mirtverkenninghaaglanden.nl/documenten/structuurvisie2020%5B1%5D.pdf>
- Gemeente Den Haag. (2007). Stadsdeelanalyse Laak. Geraadpleegd 27 augustus 2011, op <http://catalogus.denhaag.nl/PDF/2008/RIS159545.pdf>
- Gemeente Den Haag. (2008a). Bevolkingsprognose Den Haag 2008-2025 Available from <http://www.denhaag.nl/web/file?uuid=a92005c5-8e17-4721-a1ce-4855399c4b6d&owner=06607016-9449-4ead-9292-df3704bad0f4>
- Gemeente Den Haag. (2008b). Overzichtskaart uitgiftebeleid Den Haag. Geraadpleegd 6 november 2011, op <http://www.denhaag.nl/web/file?uuid=47fc99b1-f3e2-4950-9828-2df60c098669&owner=bfadc11e-971e-465e-b613-5da689f27cd0&contentid=6488>
- Gemeente Den Haag. (2008c). Stadsdeelanalyse Centrum. Geraadpleegd 26 augustus 2011, op <http://catalogus.denhaag.nl/PDF/2008/RIS157414.pdf>
- Gemeente Den Haag. (2008d). Stadsdeelanalyse Loosduinen. Geraadpleegd 29 augustus 2011, op <http://catalogus.denhaag.nl/PDF/2008/RIS157432.pdf>
- Gemeente Den Haag. (2008e). Stadsdeelanalyse Scheveningen. Geraadpleegd 29 augustus 2011, op <http://catalogus.denhaag.nl/PDF/2008/RIS157511.pdf>
- Gemeente Den Haag. (2009). Stadsdeelanalyse Haagse Hout. Geraadpleegd 27 augustus 2011, op <http://www.denhaag.nl/web/file?uuid=0220e7d6-bea5-4b7e-afeb-82b1dd8e60b4&owner=bfadc11e-971e-465e-b613-5da689f27cd0&contentid=26525>
- Gemeente Den Haag. (2010a). Atlas bedrijvenlocaties Den Haag 2010. Geraadpleegd 6 november 2011, op [http://www.kvk.nl/download/atlasbedrijvenlocaties2010\\_tcm14-234289.pdf](http://www.kvk.nl/download/atlasbedrijvenlocaties2010_tcm14-234289.pdf)
- Gemeente Den Haag. (2010b). Bedrijfsverzamelgebouwen in Den Haag. Geraadpleegd 9 november 2011, op [http://www.kvk.nl/download/bedrijfsverzamelgebouwen\\_den\\_haag\\_sept10%5B1%5D\\_tcm14-229458.pdf](http://www.kvk.nl/download/bedrijfsverzamelgebouwen_den_haag_sept10%5B1%5D_tcm14-229458.pdf)
- Gemeente Den Haag. (2010c). Geologische kaart Geraadpleegd 8 februari 2012, op <http://www.denhaag.nl/home/bewoners/to/Geologische-kaart.htm>

- Gemeente Den Haag. (2010d). Haagse nota mobiliteit. Bewust kiezen slim organiseren. Geraadpleegd 8 januari 2012, op <http://zbs.denhaag.nl/risdoc/2011/RIS180762A.PDF>
- Gemeente Den Haag. (2011a). Den Haag, een half miljoen mensen sterk! Geraadpleegd 23 januari 2012, op <http://www.denhaag.nl/home/bewoners/to/Den-Haag-een-half-miljoen-mensen-sterk-1.htm>
- Gemeente Den Haag. (2011b). Erfpacht in Den Haag. Geraadpleegd 6 november 2011, op <http://www.denhaag.nl/home/bewoners/to/Erfpacht-in-Den-Haag.htm>
- Gemeente Den Haag. (2011c). Geschiedenis van Scheveningen. Geraadpleegd 22 maart 2012, op <http://www.denhaag.nl/home/bewoners/to/Geschiedenis-van-Scheveningen.htm>
- Gemeente Den Haag. (2011d). Heruitgifte van erfpachtrechten. Geraadpleegd 6 november 2011, op <http://www.denhaag.nl/home/bewoners/to/Heruitgifte-van-erfpachtrechten.htm>
- Gemeente Den Haag. (2011e). Locatie en route Rotterdamsebaan. Geraadpleegd 23 januari 2012, op <http://www.denhaag.nl/home/bewoners/to/Locatie-en-route-Rotterdamsebaan.htm>
- Gemeente Den Haag. (2011f). Sluitstuk Den Haag Nieuw Centrum. Geraadpleegd 26 november 2011, op <http://www.denhaagnieuwcentraal.nl/index.php?id=203&L=1>
- Gemeente Den Haag. (2012). Wijnhavenkwartier; kroon op Den Haag Nieuw Centrum. Geraadpleegd 9 april 2012, op <http://www.denhaag.nl/home/bewoners/to/Wijnhavenkwartier-kroon-op-Den-Haag-Nieuw-Centrum.htm>
- Gulden Feniks. (2011). R5 - AEGON hoofdkantoor. Geraadpleegd 28 november 2011, op [http://www.guldenfeniks.nl/inzendingen/2011/gebiedstransformatie/aegon\\_hoofdkantoor/P20/](http://www.guldenfeniks.nl/inzendingen/2011/gebiedstransformatie/aegon_hoofdkantoor/P20/)
- Haaglanden in cijfers. (2010). Bevolkingsaantallen. Geraadpleegd 28 augustus 2011, op <http://openbaar.haaglandenincijfers.nl/>
- Haags Gemeentearchief. (1900). De Nederlanden van 1845. Geraadpleegd 3 december 2011, op <http://www.haagsebeeldbank.nl/hga:col1:dat195174>
- Haags Gemeentearchief. (1910). Groenmarkt - Kerkplein, kantoorgebouw van 'De Nederlanden van 1845' gebouwd door architect dr. H.P. Berlage in 1895. Geraadpleegd 29 januari 2012, op <http://www.haagsebeeldbank.nl/hga:col1:dat174814>

- Haags Gemeentearchief. (1930). Carel van Bylandtlaan 30, kantoor van de B.P.M.  
Geraadpleegd 29 januari 2012, op  
<http://www.haagsebeeldbank.nl/hga:col1:dat260260>
- Haags Gemeentearchief. (1942). Carel van Bylandtlaan, gebouw 'Acetylena'.  
Geraadpleegd 29 januari 2012, op  
<http://www.haagsebeeldbank.nl/hga:col1:dat260426>
- Haags Gemeentearchief. (1949). De Nederlanden van 1845. Geraadpleegd 3  
december 2011, op <http://www.haagsebeeldbank.nl/hga:col1:dat172951>
- Haags Gemeentearchief. (1954). Groenhovenstraat 2, De Nederlanden van 1845.  
Geraadpleegd 21 februari 2012, op  
<http://www.haagsebeeldbank.nl/hga:col1:dat173079>
- Haags Gemeentearchief. (1970). Oostduinlaan, het gebouw 'Oostduin' van de  
Koninklijke Shell. Geraadpleegd 29 januari 2012, op  
<http://www.haagsebeeldbank.nl/hga:col1:dat203021>
- Haags Gemeentearchief. (1974). Lange Voorhout 3, kantoorgebouw. Geraadpleegd 9  
februari 2012, op <http://www.haagsebeeldbank.nl/hga:col1:dat193876>
- Haags Gemeentearchief. (1986). Prinses Beatrixlaan 23-21, gebouwen van de  
Nationale-Nederlanden. Geraadpleegd 29 januari 2012, op  
<http://www.haagsebeeldbank.nl/hga:col1:dat209254>
- Haags Gemeentearchief. (1993). Johan de Wittlaan 3 en hoger. Geraadpleegd 29  
januari 2012, op <http://www.haagsebeeldbank.nl/hga:col1:dat182817>
- Haags Gemeentearchief. (2011). Stadskaarten. 2011, op  
<http://www.haagsebeeldbank.nl>
- Hilbers, H., Snellen, D., Daalhuizen, F., De Jong, A., Ritsema van Eck, J., & Zondag,  
B. (2011). Nederland in 2040: een land van regio's. Ruimtelijke verkenning  
2011. Geraadpleegd 9 januari 2012, op  
[http://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/rv11\\_rapport.pdf](http://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/rv11_rapport.pdf)
- Hilbers, H., Snellen, D., & Hendriks, A. (2006). Files en de ruimtelijke inrichting van  
Nederland. Rotterdam: NAI Uitgevers.
- Histoportal. (2011). Industriële revolutie. Geraadpleegd 17 augustus 2011, op  
<http://www.histoportal.nl/menuecenter.php?p=artikel&art=1087>
- Ibelings, H. (1999). Nederlandse stedenbouw van de 20ste eeuw. Rotterdam: NAI  
Uitgevers.
- ING. (2011). BarentsKrans huurt prestigieus kantoorgebouw van ING REIM NL aan  
de Lange Voorhout in Den Haag. Geraadpleegd 24 januari 2012, op  
[http://www.dutchofficefund.nl/uploads/publicaties/PR\\_NL\\_BarentsKrans\\_La  
nge\\_Voorhout.030211.pdf?PHPSESSID=9b4d3087099454ec50773ec061e  
790ba](http://www.dutchofficefund.nl/uploads/publicaties/PR_NL_BarentsKrans_Lange_Voorhout.030211.pdf?PHPSESSID=9b4d3087099454ec50773ec061e790ba)

- Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Zuid-Holland. (1945). Rapport van de commissie tot voorbereiding van herbouw en herstel van 's-Gravenhage. 's-Gravenhage: Mouton.
- KEI. (2011). Financiering van de openbare ruimte. Geraadpleegd 4 december 2011, op [http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page\\_id=5790](http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=5790)
- Kleuters bouwtechnologie. (2011). Shell central offices. Geraadpleegd 6 december 2011, op <http://www.kbng.nl/nl/projecten/portefeuille/shell-central-offices>
- Kool, H. (2010). Kantorenstrategie Den Haag 2010-2030. De gebruiker centraal. Geraadpleegd 16 januari 2012, op <http://zbs.denhaag.nl/risdoc/2010/RIS170032A.PDF>
- Kool, H. (2011). De kracht van kwaliteit. Economische visie Den Haag. Geraadpleegd 3 januari 2012, op <http://zbs.denhaag.nl/risdoc/2011/RIS181227A.PDF>
- KPN. (2011a). Contact. Geraadpleegd 4 december 2011, op <http://www.kpn.com/corporate/overkpn/Bedrijfsprofiel/contact.htm>
- KPN. (2011b). Geschiedenis. Geraadpleegd 28 november 2011, op <http://www.kpn.com/corporate/overkpn/Bedrijfsprofiel/het-bedrijf/Geschiedenis-1.htm>
- KPN. (2012). Organisatiestructuur. Geraadpleegd 5 januari 2012, op <http://www.kpn.com/corporate/overkpn/Bedrijfsprofiel/het-bedrijf/Organisatiestructuur.htm>
- Kraaijvanger & Urbis. (2011). Haagse Poort, Den Haag. Geraadpleegd 2 december 2011, op [http://www.kraaijvanger.urbis.nl/nl/projects/architectuur/projects/haagse\\_poort](http://www.kraaijvanger.urbis.nl/nl/projects/architectuur/projects/haagse_poort)
- Krumm, P. J. M. M. (1999). Corporate real estate management in Dutch multinational corporations.
- Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (2005). Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. London: Prentice Hall.
- MN Services. (2012). Contact us. Geraadpleegd 27 maart 2012, op [http://www.mn-services.com/portal/page?\\_pageid=3736,6702152&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.mn-services.com/portal/page?_pageid=3736,6702152&_dad=portal&_schema=PORTAL)
- Mosman, L. (2011). Hét Vastgoedsymposium.
- NAi. (2011a). Kantoorgebouw Bataafse Petroleum Maatschappij Carel van Bylandtlaan 30 ('s-Gravenhage). Geraadpleegd 28 november 2011, op <http://zoeken.nai.nl/CIS/project/19387>
- NAi. (2011b). Kantoorgebouw Bataafse Petroleum Maatschappij Scheveningseweg (Den Haag). Geraadpleegd 30 november 2011, op <http://zoeken.nai.nl/CIS/project/19376>



- NAi. (2012). Kantoor assurantiemaatschappij 'De Zeven Provinciën' Lange Voorhout (Den Haag). Geraadpleegd 24 januari 2012, op <http://zoeken.nai.nl/CIS/project/8461>
- Nationale-Nederlanden. (2010). Historie. Geraadpleegd 7 november 2011, op <http://www.nn.nl/Over-NN/Historie.htm>
- Nationale-Nederlanden. (2011). Contact. Geraadpleegd 4 december 2011, op <http://www.nn.nl/Contact.htm>
- Norfolk. (2009). Verleden. Geraadpleegd 28 augustus 2011, op <http://www.norfolkdenhaag.nl/verleden/>
- Pols, L., Van Amsterdam, H., Harbers, A., Kronenberger, P., & Buitelaar, E. (2009). Mening van wonen en werken. Geraadpleegd 3 januari 2012, op [http://www.rivm.nl/bibliotheek/digitaaldepot/Functiemenging\\_web.pdf](http://www.rivm.nl/bibliotheek/digitaaldepot/Functiemenging_web.pdf)
- Prins, M. (n.d.). Plattegrond lanceerplaatsen en inslagen. op <http://www.v2platform.nl/kaart.html>
- Productivity Partners. (2009). Het geheim van "het nieuwe werken". Geraadpleegd 16 januari 2012, op <http://www.slideshare.net/productivitypartners/het-geheim-van-het-nieuwe-werken-door-productivity-partners-oktober-2009>
- Provinciaal historisch centrum. (2010). Den Haag, bestuurlijk centrum sinds de middeleeuwen. Geraadpleegd 22 maart 2012, op <http://www.geschiedenisvanzuidholland.nl/geschiedenis/verhalen/thema/87/den-haag-bestuurlijk-centrum-sinds-de-middeleeuwen>
- Provinciale Planologische Dienst in Zuid-Holland. (1965). Streekplan Haagse agglomeratie.
- Public space. (2011). AEGONplein,. Geraadpleegd 4 december 2011, op <http://www.publicspace.org/en/works/b036-aegonplein>
- Roosenburg, D., Verhave, P., & Luyt, J. G. E. (1954). Uitbreiding van het hoofdkantoor van de N.V. de Bataafse Petroleum Mij. aan de Carel van Bylandtlan in Den Haag. Bouwkundig Weekblad, 72(31-32), 13.
- Scheers, K. (2009). Wanneer is sale-and-lease-back interessant? Geraadpleegd 21 februari 2012, op [http://www.logistiek.nl/experts/id12241-Wanneer\\_is\\_saleandleaseback\\_interessant.html](http://www.logistiek.nl/experts/id12241-Wanneer_is_saleandleaseback_interessant.html)
- Schmitt, M., Jansen, B., & De Ontwerpers. (2006). 1908-2030 Den Haag. Interview Arun Jain, Xavier de Geyter, Riek Bakker en Maarten Schmitt. Den Haag: Gemeente Den Haag.
- Schotanus, B. (2005). Geschiedenis van de spoorwegen. Geraadpleegd 23 augustus 2011, op <http://www.spoorweggeschiedenis.nl/tb1860.htm>
- Schram, C. (2011). L.J. Enthoven (& Cie). Geraadpleegd 28 september 2011, op <http://historie.residentie.net/enthoven.htm>

- Shell. (2005). Shell Venster november/december 2005 Available from [http://www.shell.com/static/nl-nl/downloads/venster/shellvenster\\_nov\\_dec.pdf](http://www.shell.com/static/nl-nl/downloads/venster/shellvenster_nov_dec.pdf)
- Shell. (2011a). De geschiedenis van Shell. Geraadpleegd 27 november 2011, op [http://www.shell.nl/home/content/nld/aboutshell/who\\_we\\_are/history/](http://www.shell.nl/home/content/nld/aboutshell/who_we_are/history/)
- Shell. (2011b). De organisatie. Geraadpleegd 30 november 2011, op [http://www.shell.nl/home/content/nld/aboutshell/who\\_we\\_are/locations/](http://www.shell.nl/home/content/nld/aboutshell/who_we_are/locations/)
- Stallenberg, M., Van der Male, L., Wisse, H., & Bosma, T. (2004). PPW, Praktijk Pocket Welstand Den Haag. Den Haag: Dienst Stedelijke Ontwikkeling, Gemeente Den Haag.
- Stec Groep. (2005). Bedrijventerreinenstrategie Den Haag 2005-2020. Geraadpleegd 3 november 2011, op <http://zbs.denhaag.nl/risdoc/2005/RIS127026B.PDF>
- Stichting Den Haag Nieuw Centrum. (2011). Den Haag Nieuw Centrum. Geraadpleegd 29 oktober 2011, op <http://www.dhnc.nl/>
- Stokvis, P. R. D. (1987). De wording van modern Den Haag. De stad en haar bewoners van de Franse Tijd tot aan de Eerste Wereldoorlog. Zwolle: Uitgeverij Waanders.
- Taverne, E., & Broekhuizen, D. (1995). Het Shell-gebouw van J.J.P. Oud, ontwerp en receptie. Rotterdam: NAI Uitgevers.
- Teeuwisse, M. (2012). E-mailverkeer.
- Top-shot. (2011). Kantorencomplex AEGON. Geraadpleegd 3 december 2011, op [http://www.top-shot.nl/images/VBG\\_panorama\\_plaats.jpg](http://www.top-shot.nl/images/VBG_panorama_plaats.jpg)
- Trouw. (2002). Aegon wil met TKP groeien in pensioenen. Geraadpleegd 4 december 2011, op <http://www.trouw.nl/tr/nl/5009/Archief/archief/article/detail/2779389/2002/1/23/Aegon-wil-met-TKP-groeien-in-pensioenen.dhtml>
- Twynstra Gudde. (2010). Nationaal kantorenmarkt onderzoek 2010. De economische crisis voorbij? Geraadpleegd 10 januari 2012, op [http://www.tg.nl/pdf/publicaties/Nationaal Kantorenmarkt Onderzoek 2010.pdf](http://www.tg.nl/pdf/publicaties/Nationaal_Kantorenmarkt_Onderzoek_2010.pdf)
- Valentijn, D. (2002). De Wederopbouw, Haagse gids voor architectuur en stedenbouw in de periode 1945 - 1965. Den Haag: De Nieuwe Haagse.
- Van 't Hoog, W. (2011). E-mailverkeer.
- Van Binsbergen, F. (2012). E-mailverkeer.
- Van Boven, C., Freijser, V., & Vaillant, C. (1998). Gids van de moderne architectuur in Den Haag. Den Haag: Uitgeverij Ulysses.
- Van den Born, F. (2012). Telefoongesprek en e-mailverkeer. Den Haag.
- Van der Heijde, P. (2000). Goede indeling bevordert economie. op <http://www.stedplan.nl/webpage.php?mid=16&publicaties=view&id=16>

- Van Dijk, P. (2011). Hoeveel gulden is de euro nu waard? Geraadpleegd 4 december 2011, op <http://www.geldenrecht.nl/artikel/2011-01-05/hoeveel-gulden-is-de-euro-nu-waard>
- Van Heteren, S. (2004). Niet naar het werk, maar aan het werk. Telewerken binnen Nationale-Nederlanden. Geraadpleegd 5 januari 2012, op <http://hbo-kennisbank.uvt.nl/cgi/hh/show.cgi?fid=319>
- Van Kooten, L. A. (2011). De Nederlanden van 1845 Den Haag. Geraadpleegd 7 november 2011, op <http://www.architectenweb.nl/aweb/archipedia/archipedia.asp?ID=5815>
- Van Rijn, J. (2011). Den Haag anders dan Hollandse steden. Geraadpleegd 3 januari 2012, op [http://www.denhaag.pvda.nl/marnix/pagina/marnix\\_interviews](http://www.denhaag.pvda.nl/marnix/pagina/marnix_interviews)
- Van Rijn, T., & Swaap, R. (2012). Interview AEGON, 27 januari 2012.
- Van Rooy, M. (1986). Honderdzes adressen in Den Haag. De koninklijke en de Residentie. Ter Aar: Uitgeverij Van Lindonk.
- Van Vroenhoven, H. (2011). Nationale-Nederlanden. Geraadpleegd 24 januari 2012, op <http://www.vmbest.nl/verzekeraarsbeschrijving.asp?id=1410>
- Vande Putte, H. (2009a). Corporations and Cities (1). Real Estate Magazine, 62(1), 4.
- Vande Putte, H. (2009b). Corporations and Cities (4). Real Estate Magazine, 65(4), 4.
- Vande Putte, H. (2010). Corporations and Cities (6). Real Estate Magazine, 68(6), 4.
- Vastgoedmarkt. (2009). Vastgoedmarkt, 36(6), 1.
- Vastgoedmarkt. (2011). Hofstad stopt met ontwikkeling Binckhorst. Vastgoedmarkt, 38(12), 1.
- Verberne, A. (2011). Interview Kamer van Koophandel Haaglanden, 18 oktober 2011. Den Haag.
- Verroen, E. J. (1990). Mobiliteitsprofielen van bedrijven en instellingen. Deelrapport 1, conceptuele uitwerking van mobiliteitsprofielen en bereikbaarheidsprofielen. Delft Instituut voor Ruimtelijke Organisatie TNO.
- Verweij, A., Sanderse, C., & De Beer, J. (2011). Wat waren de belangrijkste ontwikkelingen in het verleden? Geraadpleegd 23 augustus 2011, op <http://www.nationaalkompas.nl/bevolking/migratie/verleden/>
- Vijverberg, J., Van Aart, R., Van der Mark, R., Van den Heuvel, O., & Ong, A. (2011). Langetermijnsce­nario's 2012-2015. Rendement, risico en diversificatie. Geraadpleegd 22 februari 2012 op [http://www.aegon.nl/multimedia/zakelijk/36215/Beleggingsvisie\\_LTS\\_november\\_2011.pdf](http://www.aegon.nl/multimedia/zakelijk/36215/Beleggingsvisie_LTS_november_2011.pdf)
- Watkin, D. (2001). De westerse architectuur, een geschiedenis. Nijmegen: SUN.
- West 8. (2011). AEGONplein. Geraadpleegd 4 december 2011, op [http://www.west8.com/projects/all/aegon\\_plein/](http://www.west8.com/projects/all/aegon_plein/)
- Wijnhavenkwartier. (2008). Tijdlijn. Geraadpleegd 14 mei 2011, op <http://www.wijnhavenkwartier.nl/historie/34.html>

Wonen en werken in haaglanden. (s.d.). Nationale-Nederlanden. Geraadpleegd 24

januari 2012, op

<http://www.wonenenwerkeninhaaglanden.nl/werkgeverspagina/6/Nationale-Nederlanden>



# BEGRIPPENLIJST

- *Bedrijf*: commerciële organisatie.
- *Bedrijfsgebouw*: gebouw waar een bedrijf industrie gerelateerde activiteiten heeft.
- *Bedrijventerrein*: gebied met karakteristieke eigenschappen waar voornamelijk bedrijven zijn gevestigd.
- *City*: zie stad.
- *Conflict*: situatie waarbij belangen van twee of meer partijen niet overeenkomen.
- *Corporation*: zie bedrijf.
- *Erfpacht*: het recht om de grond van een ander te gebruiken alsof u de eigenaar bent.
- *Gemeente*: zelfstandig onderdeel van de staat, onder bestuur van een gemeenteraad, een burgemeester en wethouders.
- *Kantoorgebouw*: gebouw waar een bedrijf dienstverlenende activiteiten heeft.
- *Mobiliteit*: totaal aantal afgelegde kilometers van bewoners op een gemiddelde werkdag.
- *Stad*: grote plaats met een centrum en samenhangende bebouwing, ingedeeld in straten en wijken. Officieel bestaan er in Nederland enkel gemeenten en wanneer de term stad genoemd wordt, kan de officiële term 'gemeente' gelezen worden.
- *Strategie*: doordacht plan waar men volgens te werk wil gaan.
- *Synergie*: situatie waarbij belangen van twee of meer partijen wel overeenkomen.
- *Volumemutatie*: gewogen gemiddelde van de veranderingen in de hoeveelheid en de kwaliteit van de onderdelen van een bepaalde goederen- of dienstentransactie of salditransactie.

## AFKORTINGEN

BIM	Bataafse Import Maatschappij
BPM	Bataafse Petroleum Maatschappij
BVO	Bruto vloeroppervlak
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
DHNC	Den Haag Nieuw Centrum
FMI	Funciemengindex
HIJSM	Hollandsche IJzeren Spoorweg-Maatschappij
HNW	Het Nieuwe Werken
ING	Internationale Nederlanden Groep
KPN	Koninklijke PTT Nederland
KvK	Kamer van Koophandel
MKB	Midden- en kleinbedrijf
NRS	Nederlandsche Rhijnspoorweg Maatschappij
NS	Nederlandse Spoorwegen
PBL	Planbureau voor de Leefbaarheid
PPD	Provinciale Planologische Dienst
ZKD	Zichtenburg-Kerketuinen-Dekkershoek