

Jaarverslag 2025

De kracht van verwondering

Team Stadsadviseurs - december 2025

Colofon

Het jaarverslag 2025 is een onafhankelijke publicatie van het Team Stadsadviseurs van Den Haag.

Team Stadsadviseurs (Tsa) bestaat uit:

Wout van der Heijden

(Stadsadviseur Stedelijke Kwaliteit)

Ingeborg Thoral

(Stadsadviseur Publiek Domein)

Pim Meijer

(Stadsadviseur Sociale Dimensie)

Bas Rensen

(Secretaris)

Meer informatie over het Team Stadsadviseurs en haar werkwijze:

www.teamstadsadviseurs.nl

Contact secretariaat: TeamStadsadviseurs@denhaag.nl

Beelden uit de beeldbank Den Haag (rechtenvrij), tenzij anders vermeld

December 2025



Skyline van Den Haag gezien vanaf het Koekamp op een zonnige dag in de herfst, Beeldbank Den Haag



Voorwoord

Team Stadsadviseurs (TSa) is in 2025 gestart als een onafhankelijk adviescollectief voor de Gemeente Den Haag. Vanuit de tussenruimte tussen stad en stadhuis, tussen beleid en praktijk, zijn we het afgelopen jaar vol enthousiasme begonnen met het bieden van onafhankelijke inspiratie op weg naar een verbonden en toekomstbestendige stad.

De eerste helft van 2025 stond voor een groot deel in het teken van kennismaking met de gemeentelijke organisatie en de stad. Vervolgens hebben we eerste adviesvragen verkend. Ons eerste volledig afgeronde advies genaamd "Vier lenzen op duurzaamheid" wordt begin 2026 uitgebracht. Dit advies is – zoals elk volgend advies – niet alleen een inhoudelijke bijdrage, maar vooral een uitnodiging tot dialoog en samenwerking. Het tweede advies over binnenterreinen eind 19e begin 20e eeuw, is ook afgerond en wordt eveneens begin 2026 uitgebracht met een oproep aan de ambtelijke organisatie om op dit onderwerp verder door te pakken.

Dit eerste jaarverslag geeft een beknopt overzicht van de adviezen waar we aan hebben gewerkt (hoofdstuk 1) en hoe we onze rol en samenwerking met elkaar, de gemeente en de stad hebben vormgegeven (hoofdstuk 2).

Ons werk is pas net begonnen, de eerste stappen zijn gezet! Wij kijken uit naar 2026.

Wout van der Heijden

Ingeborg Thoral

Pim Meijer

Team
**stads
adviseurs**



Uitgangspunten

Bij het aanstellen van het Tsa zijn de volgende uitgangspunten meegegeven (RIS 316708):

Het Tsa:

- Richt zich op de geografische ruimte tussen stad/ regio en de deelgebieden/ projecten alsmede de wisselwerking tussen beleid en uitvoering;
- Richt zich op de integrale afweging en de samenhang op stadsniveau. Tsa biedt inzicht, inspireert, brengt kennis van buiten naar binnen, helpt met de argumentatie bij complexe vraagstukken en het formuleren van de vraagstelling van nieuwe integrale opgaven voor de stad als geheel;
- Biedt vrije denkrimte voor iedereen die zich met de ontwikkeling van de stad bezig houdt. Het is een plek waar je vraagstukken kunt verkennen op consequenties voor beleid en uitvoering;
- Biedt inspiratie, is een kritische beschouwer, scherpt argumenten aan, ontzorgd en zorgt ervoor dat het vakmanschap van de ambtenaar zijn waardering krijgt en het vertrouwen van de samenleving;
- Werkt vanuit Haagse waarden: betrouwbaar, oplossingsgericht, vrijmoedig, samen Haags.

Missie

Het Tsa heeft als missie: 'Onafhankelijke inspiratie op weg naar de verbonden en toekomstbestendige stad'.

Tsa fungeert als stevig en fris adviescollectief voor de gemeente Den Haag. Het Tsa heeft sector-, beleid-, programma- en projectoverstijgende kennis van inhoud op maatschappelijke vraagstukken en stedelijke transitie, van waaruit nieuwe inzichten en kennis kunnen ontstaan. Het Tsa neemt er geen genoegen mee dat mensen in Den Haag (los van rol, functie of afkomst) zich geen onderdeel voelen van de toekomst van de stad. Het Tsa werkt transparant en wil een voorbeeldrol vervullen op inhoud, vorm en verbinding. Op deze manier ontwerpt het Tsa vanuit de tussenruimte aan een integraal, duurzaam en inspirerend perspectief voor het Den Haag van morgen. Het Tsa is toegankelijk, begrijpelijk en biedt verhalen die vooruit vertellen. Dit doet het Tsa zowel gevraagd als ongevroegd, dit laatste als het daartoe meerwaarde ziet.



Een muurschildering vanwege de NAVO-TOP, Beelbank Den Haag

Adviezen

In het eerste jaar zijn twee adviezen afgerond en is het werk gestart aan drie nieuwe adviezen. In dit hoofdstuk schetsen we een beknopt overzicht en de huidige status van alle adviezen waaraan in 2025 is gewerkt.

Afgeronde adviezen

De volgende twee adviezen zijn volledig afgerond en, worden begin 2026 aangeboden aan de raad en gepubliceerd.

Vier lenzen op duurzaamheid

"Welk gezamenlijk stadsverhaal voor duurzaamheid bindt Den Haag en welke voorbeeldrol kan de gemeente spelen in het realiseren van dit verhaal?" Dat is de hoofdvraag van ons advies over duurzaamheid. De aanleiding voor deze adviesvraag was de wens om te begrijpen hoe de term 'duurzaamheid' leeft en wordt ervaren in Den Haag. Het Team Stadsadviseurs heeft een breed onderzoek uitgevoerd en geconcludeerd dat duurzaamheid in Den Haag idealiter moet worden benaderd vanuit vier lenzen: de groene stad, de gezonde stad, de sociale stad en de praktische stad. Deze lenzen helpen om de diverse perspectieven en behoeften van de inwoners te begrijpen en te integreren in het beleid. Het advies aan de gemeente is om deze vier lenzen te gebruiken bij het maken van keuzes in maatschappelijk en politiek debat, beleidsvorming en uitvoering van verduurzaming. Dit zorgt ervoor dat de verduurzaming van Den Haag aansluit bij een breed palet aan ideeën, overtuigingen en wensen van inwoners en ondernemers.

Het advies wordt – samen met een reactie van het college – in Q1 2026 aan de raad aangeboden en is vanaf dat moment te vinden op de [website van het Tsa](https://www.stadsadviseurs.nl), (teamstadsadviseurs.nl) en via [het RaadsInformatie Systeem \(RIS\)](#).

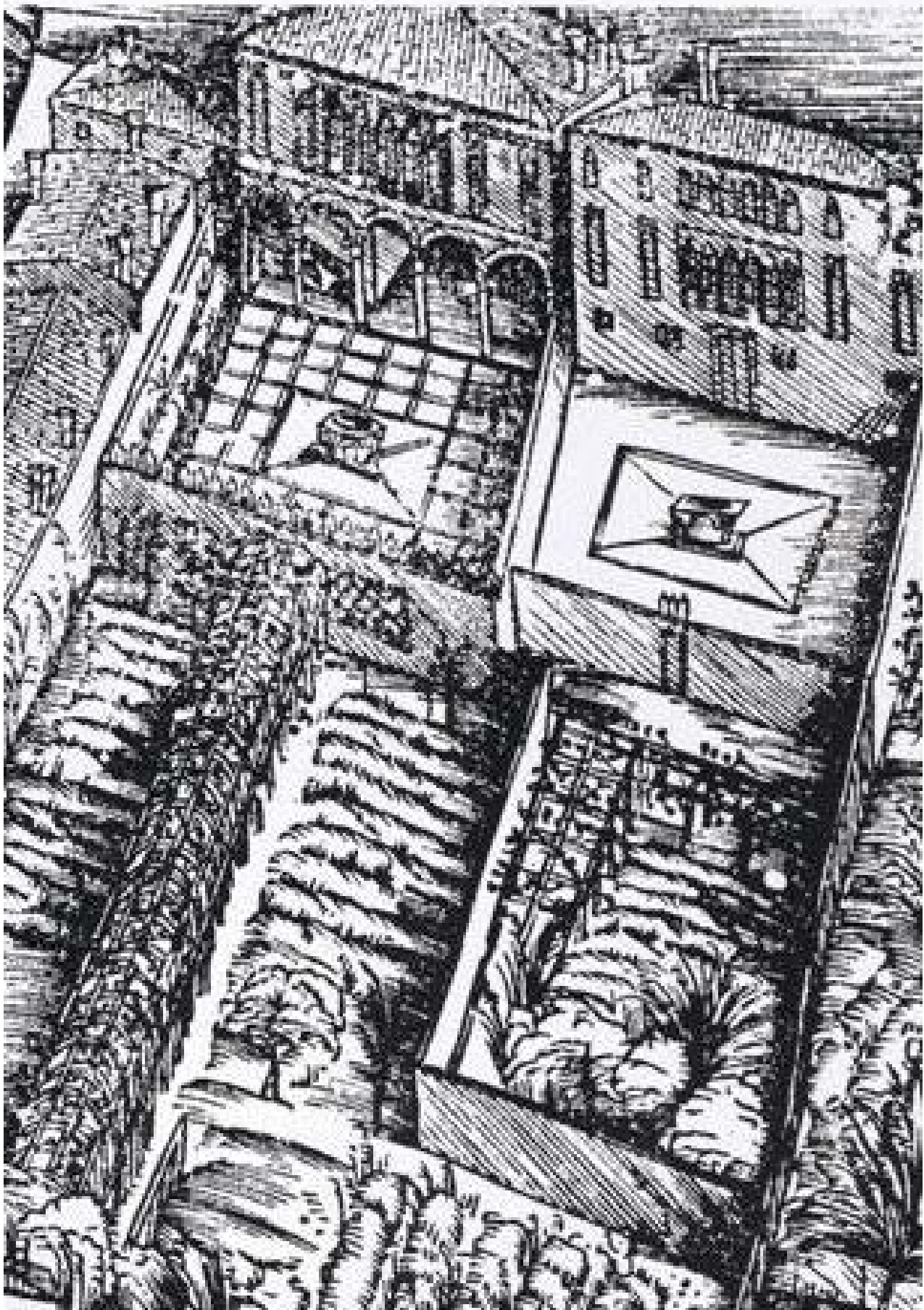
Binnenterreinen van woningen in stadswijken van eind 19e en begin 20e eeuw

In de Raadscommissie Ruimte leefde een zorg over het steeds verder bebouwen van privé achtertuinen in het Statenkwartier. Naast dat dit beperkend kan zijn voor de burens, leefde de zorg dat dit beperkend is voor het groen, de bodem en de biodiversiteit in de stad. Naar aanleiding van de vragen in de Raadscommissie Ruimte heeft het Tsa onderzoek gedaan naar dit fenomeen. Het Tsa heeft geadviseerd dat binnenterreinen een grote rol spelen in het groen-blauwe netwerk van de stad en er beleidsconflicten zijn die opgelost zouden moeten worden. De sociale urgentie op stadsniveau is echter beperkt, waardoor een uitgebreid co-creatief onderzoek door de stadsadviseurs niet nodig is geacht. Het Tsa heeft geadviseerd dit onderwerp ambtelijk verder op te pakken.

Het advies wordt – samen met een reactie van het college – in Q1 2026 aan de raad aangeboden en is vanaf dat moment te vinden op de [website van het Tsa](https://www.stadsadviseurs.nl) en via [het RaadsInformatie Systeem \(RIS\)](#).



Werkatelier 'een duurzaam stadsverhaal', In Theater Dakota. © Copyright BuroJP



Detailhoutsnede Tuinen op Giudecca (Jacopo de Barbari, ca. 1500)

Adviezen in uitvoering

Van het volgende advies is de verkenning afgerond. Dit advies is eind 2025 in uitvoering.

Sloop of hergebruik van maatschappelijk vastgoed – en specifiek scholen – in Den Haag

In veel steden in Nederland speelt de discussie over renovatie of sloop/nieuwbouw van maatschappelijk vastgoed. Scholen vormen hierin een bijzondere categorie, omdat de schoolgebouwen, zodra ze in gebruik zijn, in gedeeld eigendom zijn van de gemeente en de school/scholenkoepel. Zodra een school wordt afgestoten komt deze weer volledig in eigendom van de gemeente. Hierdoor kan er vaak, meer dan op ander maatschappelijk vastgoed gestuurd worden. Ook zijn scholen vaak relevant voor een gemeenschap. Het advies beoogt inzicht te geven in de mechanismen achter de keuze voor sloop en de mogelijke voordelen van renovatie. Het doel is om bij te dragen aan bewustwording en een duurzame benadering van schoolgebouwen in Den Haag.

De verwachte datum van publicatie van het advies is Q2 2026.

Afgeronde vooronderzoeken zonder advies

Mobiliteitshubs

Het thema mobiliteitshubs is zeer actueel. Zowel vanuit de raadscommissie als ambtelijk werd gevraagd om te onderzoeken of het TSa een rol kon spelen in het realiseren van de Haagse ambities op het vlak van mobiliteitshubs.

Na vooronderzoek en enkele ambtelijke gesprekken heeft het TSa geconcludeerd dat ambtelijk zeer veel is onderzocht en er een lopende collegeopdracht is, die het volledige spectrum van mobiliteitshubs bestrijkt; van ontwerp en inpassing tot exploitatie.

In het vooronderzoek is echter ook geconcludeerd dat het middel mobiliteitshub niet de gewenste totaaloplossing biedt voor het groener en klimaatvriendelijke inrichten van de openbare ruimte. Veranderend gedrag in mobiliteit is hier een noodzakelijk twee middel bij. Daarom heeft het TSa zich verder gefocust op mobiliteit & gedrag, zie sectie 'Adviezen in voorbereiding'.

Adviezen in voorbereiding

Er zijn twee nieuwe adviezen in voorbereiding. Het vooronderzoek en de onderzoeksopzet hiervan zijn eind 2025 nog niet afgerond.

Mobiliteitsgedrag in transitie

Van meerdere kanten is het onderwerp mobiliteit bij het TSa aangedragen. Vanwege de grote druk op de openbare ruimte en de voorkeuren van mensen voor bepaalde modaliteiten in de stad is dit onderwerp met name vanuit gedragsperspectief interessant.

Deze adviesvraag richt zich op het verkrijgen van inzicht in de overtuigingen en wensen die ten grondslag liggen aan modaliteitskeuzes van verschillende groepen inwoners. Door hier patronen in te herkennen, kunnen beleidsmaatregelen beter aansluiten bij de diverse behoeften en motieven in de stad. Zo draagt deze adviesvraag bij aan een beleid dat de overstap naar minder autogebruik realistischer en effectiever maakt.

De verwachte datum van publicatie van de onderzoeksopzet is Q1 2026.

AI & de stad

De adviesvraag is ontstaan vanuit het besef dat kunstmatige intelligentie (AI) steeds meer invloed krijgt op het dagelijks leven in steden. Inwoners gebruiken AI dagelijks. Gemeenten experimenteren met AI-toepassingen zoals digitale loketten, algoritmes voor vergunningen, sensoren in de openbare ruimte en AI in de zorg. Veel bedrijven innoveren met AI. Dit biedt kansen voor de stad, maar brengt ook uitdagingen op het gebied van transparantie, ongelijkheid, bias in algoritmes, en nog onduidelijke ruimtelijke en sociale impact.

Het doel van de adviesvraag is om via een exploratief onderzoek scenario's te ontwikkelen die inzicht geven in hoe AI de fysieke inrichting van de stad en de sociale dynamiek in de stad kan beïnvloeden. Het onderzoek beoogt bewustwording te vergroten in de samenleving, handvatten te bieden voor keuzes, en scenario's te ontwikkelen die bijdragen aan een maatschappelijk/cultureel debat over AI in de stad.

De verwachte datum van afronding van de onderzoeksopzet is Q1 2026.

Nieuw onderwerp voor een advies?

Het TSa is voortdurend op zoek naar nieuwe onderwerpen die potentieel interessant zijn voor een advies. Deze komen binnen bij ons secretariaat, waarna het TSa afweegt of en hoe het onderwerp zich leent voor een advies. Voor toelichting over hoe het TSa de afweging maakt om onderzoeken te gaan oppakken, verwijzen we naar het Jaarplan 2026 [op de website van het TSa](#).

Heb je een vraag aan het TSa, neem dan contact op met ons secretariaat via de contactgegevens [op de website van het TSa](#).



Skyline van Den Haag met de moderne kantoorgebouwen van diverse ministeries bij avond, Beeldbank Den Haag

Samenwerking

TSa beoogt te adviseren vanuit de tussenruimte. De tussenruimte tussen beleid en uitvoering (bijvoorbeeld projecten of initiatieven) en de tussenruimte tussen de gemeentelijke organisatie en de stad. Dat vraagt om kennis van en samenwerking met de 'binnenwereld' van de gemeente en de 'buitenwereld' van de stad. In dit hoofdstuk beschrijven we kort de samenwerking die we hierin zochten.

Ambtelijke organisatie

Algemeen: het TSa heeft in de eerste helft van 2025 veel tijd geïnvesteerd in het leren kennen van de ambtelijke organisatie. Dit is gebeurd via aanwezigheid bij diverse team-, afdelings-, management- of directie overleggen. Zo presenteerden we onszelf aan de afdeling economie, hebben we een presentatie gegeven bij het DSO lab, zijn we bij managementteams en/ of de directie van DSB, OCW en DSO geweest en maakten we kennis met het GMT.

Ambtelijke commissie: in het bijzonder heeft het TSa maandelijks een afstemming gehad met een vertegenwoordiging van vier diensten (DSO, DSB, DPZ en OCW) om de adviesvragen aan te scherpen, de juiste links te leggen naar personen in en buiten de organisatie en de adviezen te voorzien van feedback

College & raad

College: het TSa heeft kennisgemaakt met de betrokken portefeuillehouder, de wethouder van Stedelijke Ontwikkeling, Bibliotheken en Europa.

Raad: het TSa is tweemaal te gast geweest in de Commissie Ruimte. Allereerst bij de voordracht op 25-09-2024 en vervolgens bij de bijeenkomst over de nota Omgevingskwaliteit op 04-02-2025.

De stad

Kennismakingen met diverse (markt)partijen: gedurende het jaar heeft het TSa kennis gemaakt met diverse partijen en organisaties in de stad. Zowel naar aanleiding van het aanstellen van het TSa als via de onderzoeksvragen.

Werkateliers met de stad

Voor het advies 'Vier lenzen op duurzaamheid' organiseerde het TSa twee werkateliers, waarin een brede vertegenwoordiging uit de stad samenkwam. Bewoners, ondernemers, en vertegenwoordigers uit het onderwijs, de cultuur en sportorganisaties die zich inzetten voor een duurzamer Den Haag, werkten samen met ambtenaren van de gemeente die actief betrokken zijn bij duurzaamheid. Voor deze werkateliers werd bewust gekozen voor twee contrasterende wijken in Den Haag. Het eerste atelier vond plaats in Escamp (Zuid-West), een wijk met sociale uitdagingen en veel bewonersinitiatieven zoals De Ruilbank, die een inspirerende opening van het atelier verzorgde. Het tweede atelier vond plaats in het Statenkwartier, waar inwoners het over het algemeen breder hebben en het duurzame en sociale ondernemersinitiatief Sox2Sox een podium kreeg. Zij inspireerden de deelnemers om anders te denken over duurzaamheid en ondernemen.



Werkatelier Theater Dakota (Zuidwest), © BuroJP



Werkatelier Hybrid Offices (Statenkwartier), ©BuroJP

Stadmakersfestival

op 21 november presenteerde het TSa voor het eerst het advies 'Vier lenzen op duurzaamheid'. Tijdens de sessie kreeg bewonersorganisatie Bezuidenhout, Duurzaam Den Haag, jongerenorganisatie 'Gewoon Sociaal' en De Energiekas de kans om als eerste op het podium een reactie uit te brengen op het advies. Vervolgens hebben de ongeveer 80 aanwezige stadmakers in groepen per lens opmerkingen en aanvullingen gegeven op de vier lenzen. De reacties leverde goede discussies op. Ook heeft de bewonersorganisatie vanuit Bouwlust-Vrederust nog een reactie toegezonden. De resultaten en belangrijkste inzichten verwerkten we tot een column, die we – als bijlage bij het advies – meestuurden naar de raad.

ADO Den Haag & Haagse Hogeschool

Begin 2026 bediscussieren we de resultaten van het advies over duurzaamheid met scholieren, op initiatief van het TSa en in samenwerking met ADO Den Haag, in het Zuiderpark.

Reflectie op samenwerking

In ons jaarplan voor 2025 namen we op om jaarlijks een korte procesevaluatie te doen. en driejaarlijkse inhoudelijk terug te kijken.

Op basis van evaluatiegesprekken met diverse betrokkenen binnen de Gemeente Den Haag, is de procesevaluatie onderstaand samengevat.

Balans gemeente & stad:

het TSa heeft – meer dan vooraf gedacht – tijd besteed aan kennismaking binnen de gemeente. Het bleek van belang om bij veel afdelingen fysiek langs te gaan. Zowel om het TSa te presenteren en uit te leggen wat het TSa is, als om voor te stellen hoe het TSa samen wil werken met gemeente en stad. Ook verkenden we potentiële adviesvragen in de ze gesprekken. Ons voornemen is om in 2026 hierin meer balans te brengen; evenveel gesprekken, debatten en bijeenkomsten binnen de muren van het stadhuis als erbuiten. Omdat we veel kennismakingen in 2025 hebben gehad, geloven we dat dit een realistisch voornemen is.

Governance & werkwijze:

Het TSa adviseert onafhankelijk. Tegelijkertijd zijn er op organisatorisch vlak veel afhankelijkheden van de gemeente Den Haag. Bijvoorbeeld voor inhoudelijke medewerking aan adviezen of feitelijke controle en klankborden met de Ambtelijke Begeleidingscommissie. Tijd en prioriteit waren hierbij een aandachtspunt in 2025. Er is een governance structuur afgesproken die vastlegt hoe de adviezen behandeld worden en via welk proces ze worden aangeboden aan de raad. Dit is voor iedereen nieuw en heeft in 2025 veel 'oefenen' gevraagd. We spreken de wens uit voor 2026 dat dit proces gestroomlijnder wordt, zodat onze adviezen sneller van idee naar opzet, van opzet naar advies en van advies naar raadsbehandeling kunnen.

Tijdsbesteding & effectiviteit:

het TSa heeft gemiddeld een dag per persoon per week te besteden aan haar rol. Dit is beperkt voor de ambitie die het TSa heeft. In de praktijk blijkt echter dat advieswerk effectief is uit te voeren, door slimme afstemming, gezamenlijke werksessies, online samenwerking en de hulp van onze secretaris. Hierdoor is onze afdrank dat we in een beperkte tijdsbesteding per week, wel veel hebben kunnen doen. Hierop bouwen we door in 2026.

Het TSa dankt alle betrokkenen heel hartelijk voor een fijne samenwerking in 2025 en kijkt uit naar een vruchtbare verdere samenwerking in 2026.

Team
stads
adviseurs

