



Den Haag

Op naar de volgende 8 jaar!

*Programma Den Haag
Internationale Stad*

Lessons learned 2008 - 2015



Op naar de volgende 8 jaar!

*Programma Den Haag Internationale Stad
Lessons learned 2008 - 2015*

In warme herinnering aan Cor Groen



Inhoud

Voorwoord	5
1. Innovatielessen van en voor Louis	7
2. Werken aan economische en programmatische groei in Den Haag in 2015 en later	11
3. Lessons learned van Den Haag Internationaal en tips voor de komende 8 jaar	21
3.1 Van Actieplan voor innovatieplatform naar shared research programs	23
3.2 Het Anti Piracy Citadel project	25
3.3 Campus Den Haag – Universiteit Leiden	27
3.4 CSI The Hague	31
3.5 CSI Cape Town	35
3.6 Den Haag Digitale Deltanetwerken	36
3.7 DRIVER	39
3.8 European Network for Cyber Security (ENCS)	42
3.9 Integrale Gebiedsbeveiliging Internationale Zone	44
3.10 Justice Innovation: Den Haag 2.0	47
3.11 MULTIPAV	49
3.12 Netwerken vlechten: de Peace Portal en de internationalisering van Den Haag	53
3.13 PRIME Finance	57
3.14 Showcase Veilig Nederland	61
3.15 Secure Haven	63
3.16 Stepping Stones for safety and security	67
3.17 The Hague Academy for Local Governance	71
3.18 The Hague Institute for Global Justice	74
Referentielijst	78



Voorwoord

Marcel van der Klaauw

Geert van Aken

“Denkend aan Den Haag Internationale Stad van Vrede en Recht, zie ik een breed palet aan internationale instellingen, kennisinstellingen, bedrijven en overheden die zich inzetten voor een betere wereld.

Maar tussen hen zie ik ook vernieuwers en verlichte geesten die over hun schaduwen heen zijn gesprongen, elkaar zijn gaan leren kennen, vertrouwen gaven en kregen, en daardoor elkaars complementaire ervaring en expertise hebben weten om te zetten in innovaties en cross-overs op thema's als governance, conflict preventie, forensics, integrale gebiedsbeveiliging, cyber security, serious gaming en doorlopende leerlijnen in veiligheid.”

Deze bundel verschijnt bij gelegenheid van het afscheid van Louis Genet als programmadirecteur Den Haag Internationaal. Ieder afscheid verdient het om met elkaar herinneringen op te halen. Het is daarom heel goed en passend tevreden terug te kijken op de afgelopen acht jaar programma Internationale Stad. Het is echter niet alleen maar een terug kijken. Dat doet geen recht aan het onderwerp, en ook niet aan Louis, die in zijn bijdrage aan ‘Den Haag Internationaal’ de nog te bereiken doelen in de toekomst altijd belangrijker heeft gevonden dan de bereikte resultaten uit het verleden.

Deze bundel kijkt nadrukkelijk ook vooruit, op basis van de geleerde lessen en ervaringen. We hebben 17 sleutelpersonen bereid gevonden vanuit hun rol en perspectief te reflecteren op Den Haag Internationaal. We vertrouwen er op dat we met deze heel verschillende perspectieven het geheel aan ‘lessons learned’ hebben gevangen, en met de reflectie van prof. dr Jouke de Vries leggen we deze graag aan u voor.

Hierbij is een hartelijk ‘dank u wel’ op zijn plaats voor de schrijvers die een bijdrage hebben geleverd. Daarnaast natuurlijk een ‘hartelijk bedankt voor de samenwerking’ aan alle direct betrokkenen, binnen en buiten de gemeente, die zich actief hebben ingezet voor gezamenlijke investeringen in het ontwikkelen van innovatieve producten en diensten op het terrein van vrede, recht en veiligheid in de afgelopen acht jaar. Gezamenlijk helpen ze in de komende jaren voort te bouwen op de ervaringen tot nu. En ze geven Louis een prachtig cadeau, door zijn bijdrage aan de ontwikkeling van Den Haag als Internationale Stad vast te leggen en te markeren.



1. Innovatielessen van en voor Louis

Prof. dr. Jouke de Vries

In deze afscheidsbundel voor Louis Genet worden 17 innovatieprojecten beschreven, die wij rekenen tot twee innovatieclusters in Den Haag en de metropoolregio: het cluster Internationaal Recht en het cluster Veiligheid. Het programma bureau Den Haag Internationale Stad (DHIS) was sterk bij deze innovaties betrokken. Dit programmabureau werd geleid door Louis Genet. Zeventien auteurs blikken terug op hun innovatieprojecten. Op basis van deze bijdragen heb ik geprobeerd een aantal lessen van en voor Louis te trekken.

- 1 Innovaties komen niet uit de lucht vallen. Een visie voor de lange termijn vormt het kader waarbinnen allerlei innovaties plaatsvinden. De burgemeesters Deetman (CDA) en Van Aartsen (VVD) hebben met Den Haag als internationale stad van Vrede, Recht en Veiligheid een duidelijke stip aan de horizon gezet.
- 2 Het college van burgemeester en wethouders was de gezaghebbende omgeving (“authorizing environment”) voor de publiek bestuurlijk manager Louis Genet. Binnen dit kader zocht hij naar maximale ruimte voor alle partners die geïnteresseerd waren in innovaties. Op deze manier creëerde hij publieke waarde (“public value”).
- 3 De beschreven innovaties zijn een gerafineerd spel tussen centraal en decentraal; tussen van onderop (bottom-up) en bovenaf (top-down). De stimulansen van centraal waren het Innovatieplatform van het kabinet Balkenende, het programma Pieken in de Delta en de samenwerking tussen de gemeente Den Haag en het ministerie van Economie, Landbouw en Innovatie.



4 Clustervorming betekent feitelijk dat er een samenwerking tot stand wordt gebracht tussen overheidsorganisaties, kennisinstellingen en bedrijven. Dit is de beroemde triple helix. Deze clusters moeten gestimuleerd worden, maar niet meteen organisatorisch gestructureerd, omdat dan de initiatieven kunnen worden doodgeknepen. Louis is begonnen met het opkomend sleutelgebied Internationaal Recht en heeft later het cluster Veiligheid georganiseerd. Dit laatste heeft geleid tot the Hague Security Delta.

5 Faciliterend optreden van de gemeente en de rijksoverheid scheppen de randvoorwaarden om innovaties te starten en verder te ontwikkelen. Het is daarbij van belang dat de overheid de betrokken partners vertrouwen geeft, waardoor er ruimte voor experimenten ontstaat. Na de initiatiefase is het heel verstandig dat de overheid nog wel faciliteert, maar zij moet er voor waken de regie niet over te nemen.

6 Het programmabureau Den Haag Internationale Stad was een noodzakelijke voorwaarde om andere innovaties mogelijk te maken. Door een kleine gedreven organisatie met eigen middelen buiten de lijn te plaatsen kon er op bepaalde momenten gas worden gegeven en bleven bestaande afdelingen bij de les. Bij innovaties zijn organisatorische bypasses een interessant verschijnsel.

7 Innovaties in de publieke sector zijn verre van eenvoudig. Procedures en regelgeving maken dit lastig. Vandaar dat er experimenteerruimtes moeten worden ingebouwd. Hier kan men vaststellen of een innovatie kans van slagen heeft. Innoveren is volgens een van de auteurs soms ook sterven. Men moet accepteren dat bepaalde projecten niet door kunnen en andere wel. Succesvolle projecten zal men uiteindelijk ook los moeten laten om weer naar nieuwe combinaties te zoeken.

8 Het eindoordeel over de effectiviteit van de clusters kan nog niet gegeven worden. Het cluster Internationaal Recht kent nu wel het overkoepelende The Hague Institute for Global Justice, maar de fragmentatie van de kennisinstellingen op het terrein van Internationaal Recht is nog niet verdwenen. Misschien is dit ook niet nodig. Het Veiligheidscluster is in potentie sterk, maar kan aan de wetenschappelijke kant nog verder worden uitgebreid.

9 Het lijkt verstandig te onderzoeken of het denkkader van de Internationale stad van Vrede, Recht en Veiligheid het zicht op andere innovaties in Den Haag en de metropool ontnemt. Een succesvolle missie dient na een aantal jaren kritisch te worden bekeken.

10 Het is van belang dat het programmabureau Den Haag Internationale Stad (DHIS) doorgaat en dat er een opvolger van Louis komt. Op basis van de beschrijvingen van Louis kunnen wij de volgende profielschets opstellen. De nieuwe baas van Den Haag Internationale stad dient:

1. te geloven in innovaties en daarvoor ruimte te maken;
2. politiek-bestuurlijk sensitief te zijn omdat de steun van de gemeente en rijksoverheid cruciaal is, zeker in de beginfase;
3. een sterk organiserend vermogen te hebben om clustervorming te begeleiden;
4. een bindende en relativerende houding te hebben tussen de verschillende belangen die bij innovaties betrokken zijn.

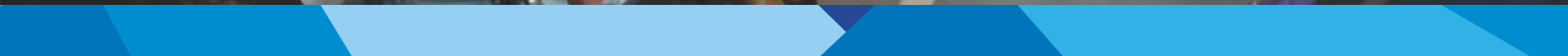




FOX IT
for a secure

People matter results count

COMING TRAINING
SPECIALISED IN LIVE AGENTS



2.

Werken aan economische en programmatische groei in Den Haag in 2015 en later

Louis Genet, 21 mei 2015

1. Inleiding

Aanleiding

In deze notitie schets ik hoe een aantal complexe uitdagingen voor ons Programma Internationaal de komende jaren volgens een methodiek van programmatisch werken uitgewerkt zouden kunnen gaan worden. Het zal u niet verrassen, dat ik dat doe op basis van reflectie(s) op een werkwijze, welke het Programmabureau Den Haag Internationaal in de afgelopen jaren met succes heeft mogen en kunnen ontwikkelen. De tips en adviezen in deze schets zijn er vooral op gericht hoe partijen binnen het stadhuis met vele partijen buiten het stadhuis verder kunnen werken aan een investeringsprogramma Internationaal. Twee kernbegrippen staan hierin centraal: *investeringsbudgetten*, waaraan alle programmapartners moeten bijdragen in geld of in natura en een *programmatische aanpak*, waarin met elkaar een nieuwe houding, een werkwijze, een cultuur wordt ontwikkeld.

Start, ontwikkeling en focus

Het programmabureau Den Haag Investerings Internationale Stad is aanvankelijk gestart met een bredere opdracht: het stimuleren, ontwikkelen en aanjagen van vele verschillendsoortige activiteiten op terreinen als gastvrijheidsinvesteringen, fysieke investeringen en kennisinvesteringen, welke Den Haag Internationaal moeten versterken. Daarbij was afgesproken, dat de diensten DSO, OCW en BSD met elkaar zouden samenwerken. Daartoe werd een regiegroep geformeerd bestaande uit de gemeentesecretaris, de directeurs van DSO en OCW en de programmadirecteur.

Gezien de stevige, interne gemeentelijke dienstestructuur was al snel duidelijk dat de tijd nog niet rijp was voor een brede programmatische aanpak (in 2008). Met programmatisch werken was nog geen ervaring opgedaan, horizontale werkverbanden waren er wel, maar uiterst zwak geïnstrumenteerd en derhalve vrijblijvend. Daarnaast moesten er nogal wat nieuwe activiteiten opgestart worden, bijvoorbeeld om “het spoor” internationaal recht, vrede en veiligheid in het gebiedsgerichte innovatieprogramma van het Ministerie van Economische Zaken opgenomen te krijgen, er moesten de nodige nieuwe contacten met departementen worden gelegd (het ging niet meer alleen om relatiebeheer, maar ook om kennis-investeringen, en om nieuwe samenwerkingsvormen, waaruit onder meer The Hague Institute voor Global Justice is voortgekomen enzovoorts). De vertrouwde aanpak van invulling van een actief relatiebeheer met de internationale instellingen en het acquireren van grotere en kleinere instellingen werd dus verdiept met behulp van kennisinvesteringen.

In retrospectief

Terugkijkend kan gesteld worden dat de aanvankelijke aanpak stevig is bijgesteld: het programmabureau DHIS is al werkende weg een specifieke rol als innovatieaanjager van kennisinvesteringen gaan invullen. Voor het programmabureau had dit als voordeel, dat de externe gerichtheid (het op gelijkwaardige manier samenwerken met

externen) zeer goed uit de verf is kunnen komen en via deze weg ook heel veel programmatische werkervaringen zijn opgedaan. Belangrijk was ook dat het College van B. en W. het verzoek tot het instellen van een bestemmingsreserve Internationaal actief hebben ingevuld. Weliswaar met een zware voorwaarde van een multiplier van 3 op iedere te investeren Euro, maar dit was cruciaal voor de te ontwikkelen dynamiek. Andere partijen, bedrijven, instellingen en Ministeries zijn daardoor daadwerkelijk mee gaan investeren in de kennisinfrastructuur.

De hierboven genoemde kernbegrippen zijn derhalve twee kernvoorwaarden gebleken voor het succesvol investeren in “Den Haag Internationaal”.

De opzet van deze schets:

- Eerst enkele observaties en constateringenvooraf (Par. 2);
- Vervolgens een aantal belangrijke spelregels en ervaringen met programmatisch werken (Par. 3);
- Programmatische succesfactoren in de werkwijze (Par. 4).

2. Observaties en constateringenvan basis van concrete voorbeelden

- “Lijn-activiteit 1”: Er is in de afgelopen jaren door DSO, met name door de gebruikelijke vastgoedontwikkeling en -begeleiding (kerntaak van de gemeente) goed gewerkt aan de huisvesting van onder meer enkele belangrijke internationale instellingen. Ook het congrescentrum in de Internationale Zone is weer actief in gebruik, met als hoogtepunt het gebruik van deze faciliteit voor de Nuclear Summit.
- “Lijn-activiteit 2”: Samen met OCW is door DSO zeer succesvol gewerkt aan de uitbouw van de Campus Den Haag van de Universiteit Leiden in Den Haag.



Opdracht

- 1) Progr. werkwijze
- 2) Indiatief investerings progr 2014-18

Nieuwe werkwijze:

- tweemaal per jaar richtinggevende agenda B&W
obv. interne en externe expertise
- breed samengestelde ambtelijke programmagroep
met enkele duidelijke taken en bevoegdheden
- operationele activiteiten door de gebruikelijke
afdelingen

NB: programmatisch werken behelst:

- dat externe partijen actief worden
betrokken in definitie van
de producten
- operationele ^{te snel} sturen op ambities; niet sturen op
resultaten, maar bereiken van doelen,
(= geven en nemen!)
- sturen op **samenhang** en prioriteiten

tempo
haalbaarheid
efficiency
flexibiliteit
doelgericht

dit doe
je in een team

selectie: toetsen op criteria
team

(Hoe)
Slagen we er in een team van circa 10 personen
uit respectievelijk DSO, BSD, OCW te
recruteren voor het Programma Internationaal?

- “Lijn-activiteit 3”: BSD/BIZ heeft nijver gewerkt aan het faciliteren van intergouvernementele organisaties (IO's) en Non-Governmental Organisations (NGO's). Er zit nog steeds groei in Internationaal Den Haag met betrekking tot het aantal instellingen/arbeitsplaatsen.
 - “Programma-activiteit 4”: een kennisinvesteringsprogramma gericht op innovaties op het programmaspoor internationaal recht, vrede en veiligheid zijn door m.n. BSD/DHIS en vele externe partijen veel innovatieprojecten ontwikkeld en uitgevoerd en in het verlengde daarvan zijn een aantal clusters ontstaan.
 - *Het onderscheid tussen lijnactiviteit en programma-activiteit is relevant: kijk je scherp naar een aantal ontwikkelingen in onze regio in de afgelopen jaren, dan zie je dat een regionale blik/aanpak, zowel tussen bestuurslagen als tussen bijvoorbeeld universiteiten om een andere en op zijn minst aanvullende aanpak en instrumentarium vragen: binnen onze gemeentelijke organisatie is dit besef onvoldoende aanwezig.*
 - De laatste twee, drie jaren is bovendien mede door Europees beleid en denken een nieuw paradigma in ontwikkeling gekomen, die ook onze Nederlandse economie (en aanpak) stevig beïnvloedt: richt de economie in, om naast de gebruikelijk absoluut noodzakelijke productie (90%), vooral het bijdragen aan innovatieve oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen (10%) centraal te stellen. Voor iedere regio is de opgave om focus aan te brengen door het stimuleren van de daar aanwezige expertise en kennis die op het internationale niveau onderscheidend is en die het profiel van de regio versterkt. Voor Den Haag zijn (hier heel) globaal geformuleerd de uitdagingen versterking van de “rule of law” (Innovating justice!), International Governance (globalisering en “machtsverschuiving” naar NGO's), veiligheidsvraagstukken (HSD met als speerpunten Cybersecurity, Forensics, Evenementenveiligheid en Crisismanagement) en mogelijk op termijn ook vraagstukken met betrekking tot energie, recycling en water aan de orde. Primair vereisen bovenstaande speerpunten het formuleren van een langere termijnvisie, waarin een “drive” een “politieke richting” wordt overeengekomen. Op Nederlands niveau wel mooi getypeerd onder de leuze: *Dutch Solutions for Global Challenges*.
- Deze visieontwikkeling is tot nu toe een zware opgave binnen ons stadhuis.
- Zowel in het College van B. en W. als in het GMT (als belangrijkste sturingsgremium van het College) wordt inmiddels de noodzaak onderschreven om deze programmatische omslag te gaan maken en een flinke impuls te geven. Wel is het nog wachten op een programma voor enkele 10-tallen medewerkers, die met programmatisch werken als methode en met bijbehorende skills vertrouwd kunnen worden gemaakt. In deze andere aanpak moet met gerichte inspanningen geïnvesteerd worden: dit gaat niet vanzelf.
 - Voordat een misverstand ontstaat: heel veel met name binnengemeentelijk werk blijft gebaat bij een projectmatige aanpak. Pakweg 10 à 15% van onze inspanningen zullen moeten worden omgebogen naar programmatische activiteiten en die hangen vanzelfsprekend met de hierboven geconstateerde ontwikkelingen samen.
 - Er is inmiddels in breed stadhuisverband (een zeer goede ontwikkeling!) hard gewerkt aan de volgende (lichtprogrammatische) beleidsproducten: Hoofdlijnen en Aanpak van het Programma Internationaal, de Agenda Kenniseconomie, de Agenda Stedelijke Economie en het Actieprogramma Meer mensen aan het werk. Het zijn inventariserende producten, iedereen heeft zijn inbreng kunnen leveren, en met goede wil is de complementariteit van de raadsbrieven ook goed aan te geven. Echter: het is niet meer of minder dan een begin van een programmatische aanpak. De raadscommissies hebben gevraagd om extra input van bedrijven en instellingen in de stad op deze brieven en dat past goed in een programmatische aanpak.
 - De Metropoolregio Rotterdam Den Haag is van start gegaan, waarin naast Verkeers- en Vervoersvraagstukken, ook een kleine, hoogwaardige economische afdeling als (strategisch) onderdeel is opgenomen. Daarnaast opereert inmiddels ook het Innovation Quarter, de regionale ontwikkelingsmaatschappij. Innovation Quarter is ook bezig om de programmatische werkwijze in te vullen (ook voor hen is het een niet vanzelfsprekende opgave!).
 - Om echt toegevoegde waarde te kunnen leveren aan de inmiddels opgerichte clusterorganisaties in de regio, is de programmatische werkwijze een noodzakelijke. Zou de gemeente zich zo nodig

nog kunnen verschuilen achter de eigen lijn-activiteiten, als het ware de eigen bruggen optrekken, anno 2015 is dat niet meer verantwoord en ook ongewenst. Het doel van de MRDH is immers agglomeratievoordelen c.q. netwerkvoordelen te behalen door m.n. op strategisch niveau en m.b.t. “branding” van de Zuidvleugel gezamenlijk te opereren. Over de bundel Metropoolvorming: Kansen en Opgaven (Meijers et al, 2014), heb ik samen met anderen inmiddels een aantal discussiestellingen geformuleerd, welke hopelijk tot richtinggevende uitspraken gaan leiden voor onze opstelling en werkwijze in de metropool. Agglomeratiekracht en/of netwerkversterking: dit vergt gegeven de inbreng van deze regionale experts zeker een nadere keuze. Naar mijn oordeel gaat deze keuze, hoe die ook uitvalt, extra impulsen

- Er is al enige jaren een positieve ontwikkeling te zien met betrekking tot start-ups en creatieve bedrijven, en wie had 7 jaar geleden kunnen voorspellen, dat inmiddels in het verlengde van een tweetal succesvolle rondes met het Haags Stimuleringsfonds voor Security, de eerste pitches zijn gehouden om security start-ups van venture kapitaal te voorzien. Dit soort ontwikkelingen binnen onze clusters is tekenend voor de dynamiek, welke is ontstaan, en gaat absoluut tot nieuwe producten en banen leiden.

Bovenstaande, misschien wat uitvoerige opsomming van observaties en constatering, die overigens zeker niet volledig is, laat m.i. voldoende zien, dat het stadsbestuur en GMT anno 2015 niet alleen voor een op zijn minst complexe opgave

“Voor iedere regio is de opgave om focus aan te brengen door het stimuleren van de daar aanwezige expertise en kennis die op het internationale niveau onderscheidend is.”

geven voor een programmatische aanpak.

- De universitaire wereld in Zuid-Holland opereert al een aantal jaren in een strategische LDE-alliantie (Leiden-Delft-Erasmus), en heeft inmiddels in de vorm van 4 centers en 4 wetenschappelijke themagroepen haar onderlinge samenwerking in gang gezet. Er is sprake van een geleidelijke groei in de samenwerking, gebaseerd op interdisciplinariteit; dit is ook goed te interpreteren als een programmatische samenwerking op wetenschappelijk gebied. De Cyber Security Academy is een mooi voorbeeld, waarin vele kennispartijen en ook enkele bedrijven inbreng hebben geleverd in het curriculum. De nieuwste loot aan de stam - het International Centre for Engineering, Policy and Governance - kan hiervan ook een bijzonder voorbeeld worden. Dit zijn naar schaal kleine, maar naar inhoud zeer hoogwaardige initiatieven.

staat, maar dat in de “omgeving” van het stadsbestuur, veel gremia de programmatische werkvorm aan het toepassen gaan. Reden en noodzaak te meer om na te denken over de rollen (en skills!) die de gemeente in de verschillende gremia moet gaan en kunnen leveren. Hoe anno 2015 samenwerking het best vormgegeven kan worden en dat alles met als doel een faire concurrentiestrijd te kunnen aangaan in zowel nationaal, maar vooral internationaal verband.

Derhalve is mijn eerste en belangrijkste advies aan het GMT: investeer in skills in programmatisch werken, zorg dat dat gebeurt op verschillende niveaus (ook bij leidinggevend). Het gaat om maximaal enkele tientallen collega's, maar het rendement zal hoog zijn. En ik stel zakelijk vast: de tijd is er inmiddels rijp voor, de economische en maatschappelijke omgeving verandert snel, de omslag moet nu gemaakt worden! Aanhaken is urgent.



3. Belangrijke spelregels en ervaringen met programmatisch werken aan de Internationale Stad

Werkmethode

Niets lijkt verwarrender dan het begrip programmatisch werken: het is een containerbegrip en wordt vaak te weinig expliciet toegepast. Soms ook door mijzelf. Het begrip “programma” heeft ook meerdere betekenissen, afhankelijk van de context waarin het wordt gebruikt. In de context van programmatisch werken wordt in de kern bedoeld op een attitude, een stijl van werken in het vormgeven en het bepalen van een strategie “welke je moet hanteren in je externe contacten en onderhandelingen in het pré-projecttraject”. Daarover zijn alle experts het eens, maar binnen onze organisatie is deze betekenis van een “programma” (nog) geen gemeengoed. Dit is ook niet verwonderlijk: de gemeente is primair een uitvoerende organisatie, die gericht is op het verrichten van goede dienstverlening naar burgers en bedrijven, en op het realiseren van projecten met afgebakende doelen, middelen en tijd. Complexe hedendaagse en toekomstige opgaven vergen echter vaak een programmatische aanpak. En dit vergt reflectief vermogen van de eigen organisatie en haar medewerkers om te laten doordringen wat de strekking en betekenis van deze werkwijze is voor de eigen stijl van werken/werkwijze. Een hele scherpe doordenker m.b.t. het verschil tussen project en programma blijf ikzelf vinden: projectleider(s) bouwen (aan) een “huis”, programmaleiders werken aan een “thuis” (voor alle betrokkenen). “Huis” en “thuis” zijn geheel verschillende begrippen. Huizen bouwen en begeleiden: daarbij sturen we op geld, kosten, kwaliteit etc. c.q. sturen we op een project. Samen met anderen een strategie/werkwijze, een “thuis” ontwikkelen is sturen op samenhang: bepalen van programma (doelen), investeringsverkenningen doen, opbouwen van een doeleninspanningennetwerk etc.

Skills/Passie

Het “zijn” en “ontwikkelen” van een internationale stad van Vrede en Recht (en Veiligheid) is een

voorbeeld van een complexe opgave. Den Haag Internationaal is belangrijk voor land en tal van instellingen en bedrijven. Het raakt de stadstrots van veel Hagenaars, maar is vooral het “merk” en economische (deel)motor van de stad. Het heeft deels ook een totaal andere inhoud, dan de gebruikelijke gemeentelijke taken. Het vergt naast extra specifieke vaardigheden ook inhoudelijke affiniteit/betrokkenheid/passie. Een aantal collega’s in de organisatie zou geselecteerd moeten worden op inhoud m.b.t. de thematiek vrede en recht en veiligheid. Ten tweede zou er toegewerkt moeten en kunnen worden naar een “Gideonsbende Internationaal”. Niet om deze collega’s een betere status te geven dan andere collega’s, maar wel om het specifieke van het programma Internationaal te benadrukken. Overdreven gesteld wordt inmiddels op bijna ieder onderdeel in de organisatie “internationaal” geplakt en dreigt het merk juist te verzwakken i.p.v. te versterken. Derhalve moet in de selectie van collega’s veel meer dan tot nu toe (voor enkele functies) op inhoud geselecteerd worden.

Ruimte geven

Aan vertrouwen moet je bouwen. Dat vergt zorgvuldig opereren vanuit onze organisatie. Bij het onderwerp Internationaal wordt naar mijn ervaring door (projectmatig werkende-) collega’s heel veel vanuit stadhuisterminologie gedacht en gehandeld, waarbij de gemeente de beleidslijnen uitzet, de doelen en de projectactiviteiten bedenkt, aanstuurt en de voorwaarden bepaalt. In een programma is het cruciaal om de externe, ondernemende partij juist vooral veel ruimte te geven. De gemeente moet zich behoeden voor (uitvoerings)bemoeizucht. De nodige programmaonderdelen moeten in feite “getrokken” worden door externe stakeholders. Als je in de beginfase al allerlei zware eisen wilt en gaat stellen, dan is mijn advies: begin er niet aan. Je lokt verkeerd gedrag uit: immers de externe stakeholder zal b.v. risico’s willen verminderen, gaat extra voorzichtig begroten om aan regelgeving te voldoen. In de fase van het ontwikkelen van een programma(-onderdeel) moet op zoek worden gegaan naar het benutten van kansen, naar hoe anderen (in de keten) erbij te betrekken, hoe het programma een flexibele invulling te geven. Er moet iets groeien i.p.v. gestuurd of beheerst worden.



Slimmer werken

Dat wat geldt voor de stad, geldt zeker ook voor de regio. In het verleden is al vaker geconstateerd, dat in de Zuidvleugel wel hard, maar niet slim wordt gewerkt en dat er onvoldoende gebruik zou worden gemaakt van agglomeratievoordelen. Er wordt te weinig waarde toegevoegd, terwijl er in potentie zeer sterke clusters aanwezig zijn: water- en deltattechnologie (Rotterdam/Delft/Gouda), life sciences (Rotterdam/Leiden), Glastuinbouw (Westland) maar ook dwarsdoorsnijdende/faciliterende clusters als ict/Telecom, internationaal recht (Den Haag) en veiligheid (Den Haag). Het bijzondere is dat de research op goed niveau is (hierover later meer), maar hier is de kunst: hoe kom je tot een grotere “drive” om meer en nieuwe kennis toe te passen in product- en organisatieontwikkelingsprocessen (zie WRR rapport: Naar een Lerende Economie) en mogelijk ook groei in de maakindustrie te kunnen faciliteren. Programmatisch werken versterken en gezamenlijk opereren in de Zuidvleugel m.b.t. een aantal relevante en innovatieve clusters is de sleutel tot succes. Dit is niet alleen van belang voor het programma Internationaal, maar ook voor de andere programma’s (en economische speerpunten). Je investeert dan in inhoudelijke contacten, ontwikkelt als gemeente ook een aantal “antennes” m.b.t. ondernemen, en dat leidt weer tot versterking van ketens en agglomeratiekracht.

4. Programmatische succesfactoren in de werkwijze

Stappen en processpelregels

Bij het werken aan bovengenoemde, lange(re) termijn maatschappelijke doelen zijn de volgende stappen c.q. processpelregels noodzakelijk:

- Blijf investeren in samenwerking en vertrouwen met “bewezen” externe stakeholders. Doe ook samen met hen aan “joint factfinding”, dit versterkt onderlinge taal, kompas etc. En nog belangrijker: omdat het lange termijn en redelijk substantiële investeringen vergt zijn wetenschappelijke bouwstenen, c.q. grondige factfinding een noodzakelijke voorwaarde vooraf!
- Organiseer “vooruitdenken”: het GMT zou

4 medewerkers op schaal 14 nivo of hoger kunnen/moeten aanstellen, welke hen periodiek adviseert over actuele economische ontwikkelingen, welke economie, bestuur en kennisontwikkeling betreffen met speciale aandacht voor innovatieve ontwikkelingen en producten.

Het gaat om het “vehikel”, selecteer een aantal mensen uit de eigen organisatie, wijs op de benodigde “skills” en bouw positieve prikkels in om benodigde verandering te accentueren.

- Besteed in het programmaproces veel aandacht aan zogenaamde adaptiviteit: regelmatig zal er gedeald en gewheeld moeten worden en dat proces moet voorzien worden van lichte sturing en de nodige vrijheid (voor zowel mensen als inhoud!), mits voldaan wordt aan afgesproken investeringsinspanningen
- Bouw wel actiegerichtheid in: dus low regret is acceptabel: perfectie past niet altijd bij actie. Met de best beschikbare kennis besluiten nemen.
- Een ontspannen element bij de aanpak van lange termijnvraagstukken,-doelen is, dat er altijd het comfort is ingebakken van de nodige flexibiliteit: dus besluitvormingsmomenten goed onderscheiden van ontwikkelingsmomenten.
- In de personele bezetting altijd als toets vooraf meenemen: “zijn betreffende collega’s door de vraagstukken geraakt”, “hebben ze drive”, zo niet, en hebben ze heel andere vaardigheden, dan deze collega’s inzetten op bv. uitvoeringsvraagstukken.
- In het algemeen zou het College/ GMT in mijn ogen m.b.t. het programma internationaal en andere strategische vraagstukken meer regie moeten voeren onder de noemer van creatiemacht en niet controlemacht. Hiertoe moeten creatieve sessies belegd worden. Daarbij relevante stakeholders uit de eigen organisatie niet overslaan, c.q. hun verantwoordelijkheid laten invullen.

Deze processpelregels regelmatig “op ontspannen, lichte wijze” met elkaar toetsen m.b.t. actieve toepassing ervan. Alleen op deze manier kun je focus en aandacht bevorderen en vasthouden. Met en door de Gideonsbende steeds volgende mijlpalen (laten) definiëren, want door globale planning verankert zich ook richting/visie.

Patronen, klimaat en attitude

Nu is bovenstaande weliswaar gebaseerd op ervaring, maar er is niet bij gemeld, dat er in de

“Blijf investeren in samenwerking en vertrouwen met 'bewezen' externe stakeholders.”

praktijk heel veel mis kan gaan. Het moeilijkste is: hoe doorbreek je vastgeroeste patronen, immers vrijwel iedereen in onze organisatie is activiteiten- en projectgericht en dat doorbreek je niet (gemakkelijk).

Hierboven is al gemeld, dat programmatisch werken horizontale structuren vergt. Er zijn enige horizontale structuren, maar die zijn vederlicht en niet verplichtend en niet verankerd. Bij projectmatig werken ben je aan het werken om je project “smart” te maken, “je bouwt een huis”, bij een programma ben je uit op creatie, flexibiliteit, adaptiviteit, maak je e.e.a. welbewust “niet smart”: je maakt geen huis, maar je voelt je in de werkwijze met de andere stakeholders “thuis” en daarbinnen bouw je mogelijk een of meer huizen. Dit zijn wezenlijk doorleefde noties, en als men dat zelf niet doorleeft, dan is programmatisch werken vrijwel ondoenlijk.

Als je wilt innoveren, clusters wilt bouwen, (nieuwe) economische groei wilt scheppen, dan is een bekende uitspraak van Einstein, die heel vaak, heel toepasselijk wordt geciteerd: “doing the same thing over and over again and expecting new things is impossible”. Daarbij komt: patronen/systemen maken in de praktijk meer dan 80% van het krachtenveld uit. Dus op bestaande patronen innoveren is een vrijwel onmogelijke opgave. Je moet toe naar een klimaat, waarin je creatief aan je programma kunt werken, je geniet van de diversiteit en je bent op zoek naar avontuur en “nieuwe” partners. Een beetje promiscue, zou je kunnen zeggen. Maar je werkt aan relaties met meer stakeholders.

Als de gemeente bestaande, vaste patronen, c.q. de cirkel wil, c.q. moet doorbreken, dan zijn naast de boven al geformuleerde procesregels, ook een aantal institutionele “stutten” nodig, zoals de ook eerder genoemde Gideonsbende, de daarbij behorende open planning, de discussie op basis van bedoelingen c.q. waarden (zie hiervoor genoemde langere

opgaven) i.p.v. doelen (die vaak projecten en korte termijn betreffen).

Dit is geen woordenspel, bewust benadruk ik dit cultuurpunt in verschillende bewoordingen om het grote belang ervan te benadrukken: het is een andere attitude, werkwijze en die deels ingewikkeld genoeg, naast de andere projectmatige werkwijze, een eigen invulling behoeft.

Een programmaclub organiseert informatiestromen, levert (korte) strategische notities, overziet de ketens van activiteiten die nodig zijn voor eindproducten, het vergt in de praktijk van collega’s behendig opereren, met als doel te verbinden en energie te vergroten. En degenen die dat gedrag vertonen belonen, goedkeuren, erkenning geven. En dat allemaal onder de noemer: de nieuwe werkwijze door een aantal collega’s laten doen en toepassen!

Sturingsprincipes

De volgende sturingsprincipes zijn in het geding:

- De hogere, c.q. langere termijn doelen, die wel heel duidelijk zijn geformuleerd, zijn leidend.
- Stuur op complementariteit.
- Periodieke B. en W. sessies, zoals nu al gebruikelijk, maar met een integralere ambtelijke programmatische input.
- Stuur op energie en niet op controle.
- En let op: dit betreft alleen de 5%-10% van de activiteiten, welke aan programmatische inspanningen moet worden geleverd. De andere 90%-95% blijft, gedegen, uitvoerings- en dienstverleningsgericht aan bestuurders, bewoners en bedrijven. Maar zie en wees je bewust van het (noodzakelijke) verschil in aanpak.
- En let op: juist de bestaande systemen slaan een programmatische aanpak in onze organisatie “dood”: groot 95% verslaat, c.q. maakt klein 5% onmogelijk. Dat mag niet. Zowel de projectmatige aanpak continueren, als de nieuwe programmatische aanpak zeer zwaar beschermen bij de introductie, is mijn advies.



3. Lessons learned van Den Haag Internationaal en tips voor de komende 8 jaar



3.1

Van actieplan voor innovatieplatform naar shared research programs

Kees d'Huy, TNO

Voor mij is het allemaal gestart met de Innovatieagenda van Balkenende. In die aanpak stond de term “opkomend sleutelgebied voor innovatie” centraal. In die zin was 2007 een cruciaal jaar. Ik was betrokken bij de totstandkoming van het zogenaamde “blauwe boekje”. Op initiatief van Jouke de Vries van de Campus Den Haag-Universiteit Leiden, werkten we als TNO, samen met een aantal Haagse kennisinstellingen, de TU Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam aan een actieplan voor het innovatieplatform: *Met Recht voor Veiligheid*. In dit blauwe boekje werd de ambitie van Den Haag als *Safe Haven* (daarna kwamen we op project *Secure Haven!*) al verwoord.

Pieken in de delta

Vervolgens hebben we actief ingezet op de aanloopfase van het Pieken in de Delta programma en dit idee verder uitgewerkt in het project Secure Haven, wat met steun van toenmalig burgemeester Deetman werd gestart. Het bijzondere van het project *Secure Haven* is dat, achteraf gezien, dit onderzoeksproject misschien wel 5 jaar te vroeg is gestart. In dat project werd al een uitstekend kader geschetst, wat nu nog zijn opgeld kan blijven doen van de verdere ontwikkeling van *The Hague Security delta* (HSD) (zie met name het project Integrale Gebiedsbeveiliging Internationale Zone).

Verbindingen

Wat ook heel goed is geweest, dat in de aanpak van Den Haag altijd de economie centraal heeft gestaan.

Op twee manieren is de rol van het programma-bureau cruciaal geweest. Ten eerste in het leggen van verbindingen. Er was namelijk nog helemaal geen cluster! De truc was dat jullie partijen bij elkaar wisten te brengen die elkaar tot dan toe niet kenden. Jullie hebben steeds gezegd, dat als een aantal bedrijven en kennisinstellingen elkaar weten te vinden, dan gaan er een aantal dingen vanzelf gebeuren. De Pieken in de Delta-projecten hebben de bodem gelegd voor het ontstaan van clusters, in die projecten zijn verbindingen gelegd, daar waar marktfaalen aan de orde was. Zonder deze projecten waren de clusters vrede en recht en de cluster veiligheid niet, of in ieder geval veel later ontstaan.

Lichtvoetigheid

Het tweede hele sterke punt is dat jullie en m.n. Louis in de eerste 5 jaar spijkerhard vasthielden aan het principe om geen structuur te creëren. Wel hebben jullie gewerkt aan verbinden, aan een informele triple helix die met name op het domein Veiligheid is ontstaan. Waar ik met verwondering en bewondering naar keek in die beginjaren is jullie lichtvoetigheid: steeds gaven jullie aan: neem vrijheid, neem tijd, wij willen vanuit de gemeente geen sturing, geen formele processen, want dat verhindert flexibiliteit, vermindert dynamiek.

Vallen en opstaan

Als je kijkt waar we nu staan met de HSD, dan valt op dat we van de *gloriefase* van de incubatietijd, nu in een soort *door de zure appel heen-fase* zijn beland;

Toekomst

Als ik naar de toekomst kijk, dan is een ontwikkeling naar *shared research programs* zeer waarschijnlijk. De door jullie gestarte programma-aanpak zal zeker verbreed en verdiept gaan worden. Deze *shared research programs* gaan ook een geografische invulling krijgen, zullen op een andere manier gaan worden aangestuurd, door een “shared opdracht-geversschap” en dat zal ook voor TNO een ingrijpende verandering betekenen.

Mijn wens is: laten we ons niet blijven focussen op een launching customership vanuit de veiligheidssector. Ik vind het veel belangrijker dat we met elkaar programma’s invullen, waarin we allemaal investeren en die we dan ook 10 jaar lang volhouden.

“Ik vind het veel belangrijker dat we met elkaar programma’s invullen, waarin we allemaal investeren en die we dan ook 10 jaar lang volhouden.”



een fase waarin het zoeken is naar een vorm van governance waarin slagkracht en acquisitie kunnen groeien. We willen toegroeien naar een fase waarin het samenwerken in clusters *daily business* is; dat zal nog wel even vallen en opstaan zijn, maar dat dit zeker gaat lukken als je ziet hoe de HSD Campus inmiddels is volgestroomd en ongetwijfeld verder gaat groeien.

Factor mens

Ik kijk met heel veel plezier terug naar die eerste 5 jaren, waarin we vooral veel bereikt hebben met een *coalition of the willing* die zich ontwikkelde tot een *coalition of the able*: met Aart-Jan Smits van Thales, Jouke de Vries van de Campus Den Haag, Robin de Haas en ikzelf vanuit TNO, Kees Möhring en Marcel van der Steen vanuit NFI, Michel Rademaker vanuit HCSS, Ron Knaap namens Trigion en natuurlijk jullie twee. Zoals ik het zie, is de factor mens c.q. chemie die ontstaat tussen mensen, in deze aanpak beslissend geweest.

En met name, die ervaring van een langere termijnvisie en langere termijn aanpak, die werkwijze die jullie de afgelopen 7 à 8 jaar hebben gepraktiseerd, die hebben we in de komende 7 à 8 jaar ook nodig! In die zin zal ik zeker Louis missen, maar ik zou zeggen daar liggen ook volop kansen voor je opvolger en Marcel is daarbij een zeer belangrijke “dynamische constante”.

3.2

Het Anti Piracy Citadel project

Bert van Bijnen, A-PC Project

De A-PC behelst de ontwikkeling van een modulaire zgn. Citadel of Safe-room die voorzien is van functionaliteiten die de bemanning in staat stelt zich, bij een aanval door piraten of overvallers, terug te trekken in een beveiligde ruimte met behoud van encrypted communicatie met de buitenwereld (interventie) en de vitale functies van het schip kan beïnvloeden/uitschakelen.

Samenwerking

Bij het samenstellen van het consortium alsmede ondersteuning bij de Pi.D aanvraag hebben wij, bij het ontbreken van kennis en ervaring op het gebied van subsidies, veel ondersteuning ontvangen van Louis en Marcel.

Voor het A-PC project, wat voornamelijk bestond uit onderzoek, zowel op het gebied van product-vernieuwing alsmede marktonderzoek op het gebied van de piraterij –bestrijding en regelgeving, zijn er uit de diverse disciplines partijen aangetrokken teneinde tot een homogeen product te komen.

Wat was een succes en wat kan beter?

Louis is, naast zijn formele rol binnen Pi.D., vanaf het eerste moment met verve als 'klankbord' en 'richting-aangever' opgetreden bij dit project, waarbij Louis heeft gezorgd voor de oprichting van een klankbord-groep met daarin specialisten van de overheid (Verkeer en Waterstaat), Defensie (Marine), Regelgeving (Loyds Register), Belangenvereniging (Poseidon), Verzekeringsbranche (Loyds of London/underwriter) en HCSS.

De Klankbord-Groep is voor ons van groot belang geweest gedurende het hele project en zou, zoals Louis al had aangegeven, moeten worden

ingebed in de formele regelgeving en richtlijnen voor subsidies.

Den Haag Internationaal

Bij het werken met een consortium binnen een subsidietraject zoals Pi.D. is het naar onze mening wenselijk dat zowel de contractuele verplichtingen tussen de consortiumleden alsmede de methodiek van bevoorschotten en verantwoording strakker vanuit de subsidieverstrekkers wordt geregeld, zodat er geen ruimte kan ontstaan voor discussie respectievelijk interpretatie van de 'spelregels'.

De mensen van de gemeente Den Haag, met name Louis Genet en Marcel van der Klaauw, verenigen in zich de belangrijkste eigenschappen die nodig zijn voor het succes van Den Haag als stad van vrede en veiligheid, namelijk bestuurlijke kennis, ondernemersgeest resulterend in het bruggenbouwen tussen overheid en bedrijfsleven, sparring-partners en tegelijkertijd sturing geven respectievelijk corrigeren waar nodig.

Het was en is een waar genoegen om met Louis Genet te werken en wij zullen zijn stijl van opereren node gaan missen, maar weten dat de gemeente Den Haag zijn 'Legacy' heeft veiliggesteld.



3.3

Campus Den Haag - Universiteit Leiden

Jouke de Vries, Decaan Campus Den Haag (1999-2015)

De positionering van Den Haag als internationale stad van Vrede, Recht en Veiligheid is een groot succes. Het gemeentebestuur heeft zeer consequent gewerkt aan de profilering van de stad als Legal Capital of the World en als VN stad. De burgemeesters Deetman en Van Aartsen hebben intensief gewerkt aan deze missie en vele van hun medewerkers.

Louis Genet is één van de ambtenaren die zich sterk voor Den Haag als internationale stad heeft ingespannen. Als wetenschappelijk directeur van de Haagse Vestiging van de Universiteit Leiden en later als decaan van de Campus Den Haag heb ik intensief met Louis samengewerkt.

Uit het strategisch plan van de Universiteit Leiden blijkt dat de Campus Den Haag een groot succes is geworden, qua studentaantallen, ontwikkelde vakgebieden en gebouwen. In de binnenstad van Den Haag is een academische driehoek ontstaan tussen het University College The Hague aan het Anna van Buerenplein, het gebouw aan de Schouwburgstraat en het Wijnhavengebouw aan de Turfmarkt.

Samenwerking

Louis Genet is een interessante man. Qua postuur kijk je niet snel over hem heen. Hij loopt enigszins haastig en licht gebogen van de ene organisatie naar de andere om te proeven welke ontwikkelingen er zijn en hoe hij draagvlak voor het gemeentebestuur kan creëren. Dat deed hij in de eerste fase, toen wij

werkten aan Den Haag als internationale stad voor Vrede en Recht en in de tweede fase toen Veiligheid op de agenda kwam. In feite werkten wij elke keer aan de vorming van een cluster van organisaties: tussen bedrijfsleven, wetenschap en overheid. Nog voordat de triple helix algemeen bekend werd, was Den Haag er al mee aan de slag.

De samenwerking tussen Louis en mij werd hecht met het project Casuariestraat/Schouwburgstraat. Vóór die tijd zaten wij in een gebouw aan de Lange Houtstraat, waar nu het Holiday Inn hotel is gevestigd. Oudere Hagenaars weten nog dat dit pand vroeger een nachtclub was. Op een gegeven moment kwam Paul Nouwen, de oud voorzitter van de ANWB, bij mij op bezoek om te vragen of ik een lezing wilde geven in St. Paul de Vence, voor het jaarlijkse Unisys congres.

Nouwen die op de hoogte was van het nachtclub verleden, stelde bij binnenkomst in mijn kamer: "Maar Professor, in dit pand waren vroeger helemaal geen academische vaardigheden nodig!"



“Hij loopt enigszins haastig en licht gebogen van de ene organisatie naar de andere om te proeven welke ontwikkelingen er zijn en hoe hij draagvlak voor het gemeentebeleid kan creëren.”

Het pand in de Lange Houtstraat bestond uit een woonhuis met een grote zolderverdieping op de vierde etage, die ook over het pand naast ons liep. Dat andere pand werd gebruikt door de dienst Safir van het ministerie van Justitie. Vanaf die zolderverdieping keek ik vaak naar buiten naar een vervallen pand, vlak naast ons aan de Casuariestraat. Het pand werd bevolkt door krakers die weinig deden aan onderhoud. Het idealisme van de krakers was in de loop der jaren duidelijk minder geworden en eigenlijk was het jammer dat er zo weinig met het pand werd gedaan. De universiteit slaagde er in het pand te verwerven. De krakers wisten de verbouw nog een half jaar te rekken omdat zij een zeldzame vleermuissoort op zolder hadden ontdekt. In het land van de Partij voor de Dieren komt dan alles tot stilstand.

Wat was een succes en wat kan beter?

De belangrijkste les die Louis mij tijdens dit vastgoedproces meegaf was dat ik een scherp onderscheid moest maken tussen de rol van opdrachtgever en de rol van opdrachtnemer. “Alleen dan kun je scherp sturen en loopt een dergelijk vastgoed project niet uit de hand, Jouke!” Dat laatste, het expliciet noemen van mijn naam, herinner ik mij rond Louis. Hij heeft dan een beetje de rol van de bovenmeester die zich afvraagt of de leerling het wel begrijpt. Na deze wijze les van Louis begon ik de termen opdrachtgever en opdrachtnemer veelvuldig te gebruiken. Frans Dekker – chef van de vastgoedafdeling van de Universiteit Leiden – keek mij daarbij altijd meewarig aan. Maar ik heb mijn mails aan Frans Dekker en zijn medewerker Ferdie Poppelier, jarenlang ondertekend met “opdrachtgever”.

Den Haag Internationaal

Dat ik Louis vooral bij het vastgoedproject tegenkwam betekent niet dat hij alleen maar met stenen bezig was. Integendeel. Soms deed de vraag zich voor wie de professor was. Ik herinner mij een bijeenkomst op zijn kamer, met zijn secondant Marcel van der Klaauw. Ze waren duidelijk van plan mij te overtuigen dat ik niet de enige was die kon nadenken. Dat konden zij ook. Zij hadden zoveel ideeën op een whiteboard gezet, dat ik door de bomen het bos niet meer zag.

Vele projecten verder is het mij duidelijk dat Louis sterk geïnteresseerd is in innovatie. Bij innovatie zijn er duidelijk twee scholen. De eerste school wordt aangeduid met de term Prince II. De andere school met het begrip Agile. Prince II betekent dat de top van de organisatie de innovatieprocessen top-down aanstuurt. Bij de agile methode geeft de top ruimte en laat zij variëteit toe. Medewerkers nemen allerlei initiatieven waarvan er altijd een paar overeind blijven. Bij de ontwikkeling van de Campus Den Haag was er eigenlijk sprake van een synthese tussen Prince II en de Agile methode. De innovatie vond plaats binnen het kader van de Universiteit Leiden (Prince II), maar doordat er sprake was van een locatie in een andere stad, konden vele ideeën tot bloei komen.

De ontwikkeling van de Campus Den Haag is een soort circusact geweest waarbij vele roterende borden op stelen worden gezet. Vele borden vallen er vanaf en breken in scherven uiteen. Enkele borden blijven draaien en consolideren zich tot vaste activiteiten.



3.4

CSI The Hague

Andro Vos, NFI

CSI The Hague: Publiek private samenwerking binnen de strafrechtsketen. Publiek private samenwerking binnen de strafrechtketen is vrij zeldzaam. Wettelijke bepalingen en juridische kaders bemoeilijken entrepreneurschap en innovatie. Onder druk van de noodzaak tot professionalisering van het forensisch onderzoek op de plaats delict is het project CSI The Hague tot stand gekomen. Onder leiding en penvoerderschap van het Nederlands Forensisch Instituut (NFI) is een consortium gevormd van internationale allure.

De kern van het project

De kerndoelstelling van CSI The Hague was het opzetten van een innovatief demonstratieproject waarin de industrie, het MKB, de kennisinstellingen en het NFI samenwerken aan de implementatie van bestaande kennis en technologie (uit andere domeinen) met als doel:

1. Het professionaliseren van het onderzoek op de Plaats Delict;
2. Het digitaliseren van de plaats delict voor reconstructiedoeleinden;
3. Het gebruik van serious gaming technieken voor training van werken op de plaats delict.

Samenwerking in het project

Om de publieke en private wereld dichter bij elkaar te brengen is zwaar ingezet op de soft kant van programma management met als speerpunten:

- communicatie (website, project trailer, lezingen)
- de realisatie een experience lab (CSI-lab)
- het geven van wetenschappelijke lezingen over het forensische domein aan het consortium

- het articuleren van de forensische vraag en verbinden aan technologische oplossingen

Het hart van het project werd gevormd door het experience lab, een “vrijplaats” waar het MKB, de industrie, de kennisinstellingen en deskundigen van het NFI elkaar kunnen ontmoeten, samenwerken en inspireren. De opzet en het idee van het experience lab zijn de voorlopers van wat nu de HSD is.

Het geheel van activiteiten heeft er voor gezorgd dat het project op verschillen nationale televisie stations is geweest en er een documentaire door discovery channel is gemaakt. Dit heeft de bedrijven, de stad Den Haag en het NFI veel exposure geleverd.

Voorts heeft het project geleid tot een ommekeer in de samenwerking van het NFI met het bedrijfsleven. Het project heeft gedemonstreerd welke technologieën uit andere domeinen een bijdrage kunnen leveren aan het wetenschappelijk forensisch onderzoek.



“Het project heeft geleid tot een ommekeer in de samenwerking van het NFI met het bedrijfsleven.”

Sterk onderdeel van het project betreft het concept van de triple helix waarbij de domeinspecialist, kennisinstituten en industrie samenwerken. Hierdoor is het bedrijfsleven geïntroduceerd in de forensische markt waardoor nieuwe waardeproposities zijn ontstaan. Ander sterk punt werd gevormd door het feit dat de projecten zijn geïnitieerd door Den Haag als internationale stad van vrede en veiligheid. Dit heeft vooral in het internationale domein bijgedragen aan de acceptatie en waardering van het project.

Internationale spin off

CSI The Hague heeft aan de basis gestaan van de internationale marktontwikkeling van het NFI in Afrika. Naast Zuid Afrika heeft zich een netwerk ontwikkeld dat zich strekt over de gehele Zuidelijk Afrikaanse regio. Dit vertaalt zich thans in volwaardige opdrachten portfolio voor het NFI. Feitelijk heeft het project zich ontwikkeld tot een Nederlands kennis export product.

Recentelijk heeft het NFI een MoU met de South African Police Service (SAPS) en zijn er verregaande gesprekken om het CSI lab binnen de SAPS te realiseren. Dit levert naast werkzaamheden voor het NFI tevens opdrachten op voor het NL bedrijfsleven.

Aan de basis van deze ontwikkelingen staat niet alleen het aanbod van kennis en technologie op het gebied van forensisch onderzoek maar ook het proces en de dynamiek van de triple helix. De gemeente Den Haag heeft hierin een belangrijke rol vervuld door de nodige ontwikkelruimte te helpen creëren, door te ondersteunen bij het ontwikkelen van een strategische koers en door belangrijke verbindingen te leggen met departementen.





3.5

CSI Cape Town

Kees Möhring, NFI

Graag deel ik mijn ervaringen over het innovatie-project CSI Capetown. De kern van dat project was gelegen in het opzetten van een moderne trainingsfaciliteit in (de buurt van) Kaapstad, Zuid Afrika.

In deze faciliteit zou langs de lijnen van het CSI The Hague lab op het Nederlands Forensisch Instituut (NFI) de mogelijkheden worden geschapen om first responders en andere schakels uit de veiligheidsketen te trainen. 3D reconstructie, gedragsobservatie en een realistische Plaats Delict (PD) maakten deel uit van het plan. Het NFI zou eindverantwoordelijk zijn voor de trainingen en de oefeningen. Gespecialiseerde bedrijven uit de regio Den Haag en grote multinationals zouden de technologie leveren en installeren.

Samenwerking

Door letterlijk met het NFI mee te liften richting Zuid Afrika zouden die bedrijven grotere marktkansen kunnen krijgen. Om die reden paste het plan ook uitstekend in de filosofie van the Hague Security Delta en ontving het warme steun in meerdere opzichten van zowel de Gemeente Den Haag als van de HSD zelf. Louis was daar een essentiële schakel in. Het plan is voor RVO subsidie ingediend en wacht op dit moment op besluitvorming. De reden daarvoor ligt niet in de inhoud van het plan maar in politieke factoren.

Wat was een succes en wat kan beter?

Qua opzet is het plan een schoolvoorbeeld van volwaardige publiek-private samenwerking en is het zelfs een voorbeeld van de Golden Triangle: samen-

werking tussen overheid, kennisinstellingen en bedrijfsleven.

Het NFI heeft de rol van trekker op zich genomen, de bedrijven en kennisinstellingen leverden de content en de gemeente Den Haag was een cruciale facilitator. Persoonlijke betrokkenheid was daarbij onmisbaar. Dit soort projecten komt niet van de grond door papieren business cases maar alleen door persoonlijk geloof en commitment van alle actoren. Dat was en is dan ook het sterkte onderdeel van het proces. Het verbeterpunt is wellicht de te grote onderlinge afhankelijkheid van subsidiegevers: RVO, BZ en de gemeente. Valt er een schakeltje weg dan komt het geheel tot stilstand. Mijn inschatting is dat de huidige fase er een is van uitstel en niet van afstel. Het concept is ijzersterk.

Den Haag Internationaal

Naar de gemeente Den Haag zou mijn advies zijn om vooral in de marketing de band NFI-gemeente te blijven onderstrepen. Daar is wederzijds voordeel uit te halen. De actieve houding van zowel de Burgemeester, als de wethouders en het ambtelijk apparaat zijn essentieel gebleken. Het feit dat Louis zelf ook politieke ervaring had moet daarbij niet onderschat worden: hij weet hoe de hazen lopen en hij hield scherp het onderscheid tussen politieke besluitvorming en ambtelijke advisering in de gaten. Chapeau !

3.6

Den Haag Digitale Deltanetwerken

Bram Reinders, Alliander

Louis Genet is een vooruitstrevend politicus en bestuurder. Door de tientallen innovatieprojecten die hij heeft opgezet in de clusters vrede, recht en veiligheid is Den Haag ook neergezet als de internationale stad van veilige digitale vitale infrastructuur. Daarmee heeft hij het fundament gelegd voor onze nationale toekomstige digitale economie. Opererend vanuit een mondiaal perspectief bouwen wij verder op wat hij de afgelopen zeven jaar heeft aangewakkerd.

Den Haag Digitale Deltanetwerken

Het Kabinet zoekt nieuwe Nationale Iconen die Nederland internationaal op de kaart zetten. Met bedrijven en instituten gaan wij met baanbrekende open internationale opschaling Den Haag positioneren als het hart van onze nationale Digitale Deltanetwerken.

Achtergrond

Het doel van Den Haag Digitale Deltanetwerken is het versnellen van de energietransitie en de ontwikkeling van concepten en technologieën voor slimme, toekomstbestendige steden. Een Digitale Delta die voorziet in connectiviteit, waarbij vitale infrastructuur robuust, veilig en voor iedereen beschikbaar worden gemaakt met een hoog kwaliteitsniveau.

De uitdaging

In de praktijk blijkt dat veel goedbedoelde initiatieven eindigen in kostbare plannen en projectnota's, vooral doordat projecten vaak ad hoc worden opgezet met weinig verkenning op wat al bestaat.

Keer op keer blijkt het ook ingewikkeld te zijn om plannen om te zetten in daadwerkelijk concrete proposities met een goed business model. Dit is zeker lastig in de snel veranderende wereld van vitale infrastructuur. Hier gaat het steeds vaker om complexe omgevingen en met doorgaans hoge investeringen. Des te belangrijker is het om dit structureel en goed gecoördineerd op te zetten in een nationale samenwerking.

Werkgebied en aanpak

De Digitale Deltanetwerken hebben het karakter van een samenwerking- en regieplatform, denktank, kennisplatform en experimenteeromgeving. Het is een ontmoetingsplek waar naast private bedrijven ook de overheid aanschuift, met als vooruitzicht dat de partners stappen zetten, geld besparen, nieuwe producten en diensten ontwikkelen en vormen van digitale connectiviteit mogelijk maken die anders te duur of niet haalbaar zouden zijn.

Digitale Deltanetwerken draagt bij aan de concretisering en efficiënter, goedkoper en slagvaardiger

uitvoeren van initiatieven onder het Topsectoren beleid, Actieplan Duurzame Energievoorziening van Netbeheer Nederland, Green Deal Smart Energy Cities van onze overheid en de “Sustainable Urban Delta” visie. Digitale Deltanetwerken krijgt al vorm. Partners waaronder Alliander, de Rabobank, ENCS, FME, Fox-IT, MVO Nederland, Siemens, Shell, TNO en TU Delft hebben afgesproken hier de schouders onder te zetten. Het eerste concrete project met internationale partners ondersteund door op elkaar afgestemde internationale research is HSD Testbedden.

HSD Testbedden

Als onderdeel van ons nationale kabinetsbeleid ontwikkelt het nationaal veiligheidscluster The Hague Security Delta (HSD) zich gestaag en is begin 2014 in Den Haag de HSD Campus geopend als plaats waar bedrijven, kennisinstellingen en veiligheidspartners samen werken aan nieuwe innovaties in veiligheid. Met name op het gebied van cyber security heeft Nederland de potentie om uit te groeien tot hét cyber security centrum voor Europa.

Een aantal recente en voorspoedige ontwikkelingen zijn:

- ENCS: het Europese Netwerk voor Cyber Security is opgezet door vier organisaties waaronder een netbeheerder en er werken inmiddels ruim 20 wetenschappers en specialisten. ENCS doet toegepast onderzoek en trainingen m.b.t. de (cyber) veiligheid van systemen voor industriële procescontrole in de energiesector;
- DENSEK: Distributed ENERGY Security Knowledge is een project waarbij netbeheerders samen met de Europese Commissie het Europese Energy Information Sharing and Analysis Center) opzetten;

- het cyber security centrum van TNO; de Cyber Security Academy met haar executive masteropleiding;
- de cyber competenties van onze universiteiten, met name Nijmegen en Delft;
- Fox-IT die fors groeit en inmiddels ook een aantal cyber commando's voor defensie opleidt.

Een belangrijk onderdeel van deze ontwikkelingen is het door ENCS opgezette testbed voor de energie-sector. Dit testbed zal de komende jaren verder worden ontwikkeld. Met behulp van dit testbed vindt onderzoek plaats en worden onderdelen van elektriciteitssystemen getest. Dit testbed wordt ook gebruikt voor praktijktrainingen zoals de bekende red-team/blue-team training waar met de modernste tools team-red probeert het systeem (testbed) van team-blue te hacken.

De Verenigde Staten en Japan willen met ons samenwerken in het opbouwen van cyber kennis en ervaring. In Japan is men verder dan in Nederland met het ontwikkelen van testbedden voor kritieke infrastructures. Het Japanse cyber security centrum CSSC (Control System Security Center) heeft al 7 testbedden (o.a. voor chemie, gebouwde omgeving, gas en elektriciteit) opgezet. Japan heeft Nederland gevraagd om samenwerking voor cyber-veilige Olympische Spelen voor Tokyo 2020. Dit met een focus op vitale infrastructures zoals de energievoorziening. Momenteel werken netbeheerders, HSD, ENCS en TNO aan een voorstel in nauwe samenwerking met onze ambassade in Tokyo. Deze samenwerking zal kennis en ervaring opleveren voor cyberveilige energienetten.

Meer info over ons project met de Europese Commissie voor het opzetten van de Europese Energy ISAC: <https://www.youtube.com/watch?v=H5wJOhhb6xg&feature=youtu.be>



“Wij gaan Den Haag positioneren als het hart van onze nationale Digitale Deltanetwerken.”



3.7

DHIS is een DRIVER

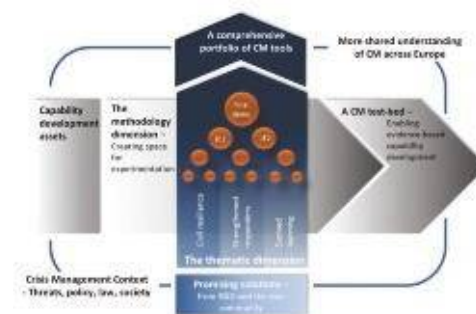
Marcel van Berlo, TNO

Vanaf april 2014 is gestart met het Europese KP7 project Driver (DRiving InnoVation in crisismanagement for European Resilience). Het project wordt uitgevoerd door een consortium van bijna 40 internationale partners van verschillend pluimage: eindgebruikers, overheden, onderzoeksinstituten en universiteiten, industrieën en MKB's.

DRIVER is het grootste crisis management onderzoeksproject van de Europese Commissie en heeft een looptijd van 4½ jaar. Het doel is om het innovatieve vermogen van crisis management organisaties te verbeteren. Hiertoe worden resultaten uit vele Europese en nationale projecten bijeengebracht en op basis hiervan worden diverse oplossingen ontwikkeld gericht op het versterken van de professionals en bestuurders, de burgers en het trainen/oefenen/leren.

Behalve deze oplossingen die ontwikkeld en getest worden, wordt een zgn Europees testbed voor "Crisismanagement capability development" ontwikkeld. Dit omvat virtueel verbonden oefencentra en crisis labs, ten behoeve van zowel gebruikers, leveranciers, onderzoekers, beleidsmakers en burgers. Hierin kunnen nieuwe concepten, werkwijzen, tools en oplossingen worden ontwikkeld en getest. Doelstelling is om dit in de vorm van een duurzame infrastructuur als erfenis van het project neer te zetten, en na afloop van het project zelfstandig te laten functioneren. De combinatie van diverse oplossingen en de werking van zo'n testbed, worden getest in enkele grote oefeningen, oftewel Joint

Experiments. Een van deze Joint Experiments vindt plaats in de regio Haaglanden.



Samenwerking

DRIVER is een Europees KP7 project, dus internationale samenwerking is een vereiste. Nationale samenwerking vinden we bij een dergelijk omvangrijk en positionerend project echter ook een belangrijke voorwaarde. Vanuit TNO hebben we, als een van de kernpartners van DRIVER, continu veel energie gestoken in een gebalanceerd consortium met een sterke en evenwichtige vertegenwoordiging uit Nederland. Concreet betekent dit, naast de deelname van TNO als representant van de onderzoeksgemeenschap, een bijdrage vanuit het

bedrijfsleven (E-Semble, HKV Lijn in Water, Ecorys) en de overheid (stad Den Haag). En via de stad Den Haag als formele partner binnen DRIVER, is de Veiligheidsregio Haaglanden nauw betrokken bij de uitvoering van de werkzaamheden. Daarnaast zijn er support letters vanuit de NCTV, de Landelijke Operationele Staf, de Veiligheidsregio Brabant Zuid-Oost, de Veiligheidsregio Haaglanden en de Universiteit Leiden. Tenslotte zijn HCSS (en HSD) en de Universiteit Leiden vertegenwoordigd in de externe Advisory Board van DRIVER. Essentieel om een goede impact te realiseren is het samenwerken met andere organisaties dan alleen de formele DRIVER partners. DRIVER biedt namelijk enorme kansen voor het Nederlandse crisis management ecosysteem, zeker als deze activiteiten kunnen worden gebruikt als multiplier van reeds voorgenomen initiatieven en activiteiten zoals bijvoorbeeld de Strategische Agenda Versterking Veiligheidsregio's. Daartoe dient de samenwerking te worden uitgebreid naar andere stakeholders in Nederland, zoals onder andere de NCTV, veiligheidsregio's, innovatieclusters als HSD en TS&S, het IFV en het Nederlandse Rode Kruis.

Successen en potentie

Een belangrijk onderdeel van DRIVER zijn de groot-schalige Joint Experiments waarin de ontwikkelde oplossingen in uitdagende scenario's worden getest. Een Joint Experiment (JE) gaat plaatsvinden in Nederland, en wel in de regio Haaglanden. Dit zorgt voor zichtbaarheid en internationale positionering

van de regio in Europa als innovatieve veiligheidsregio. Daarnaast kan het extra mogelijkheden bieden voor reeds voorgenomen oefeningen, evenals bijdragen aan de implementatie van de resultaten van de Strategische Agenda Versterking Veiligheidsregio's.

Het project is op het moment van schrijven net geen jaar onderweg. Desalniettemin is er al sprake van een succes. Binnen Nederland zijn we voortvarend aan de slag gegaan met de inrichting van een eigen knooppunt in het nog te ontwikkelen Europese DRIVER test-bed. Gesteund door de stad Den Haag wordt er nu op de locaties van de Veiligheidsregio Haaglanden en de HSD concreet invulling gegeven aan een test-bed; niet alleen voor gebruik tijdens het project, maar ook daarna. Het voordeel hiervan is dat we als Nederlandse partners het voortouw nemen in het formuleren van de gewenste functionaliteiten van een test-bed, hoe dit kan worden ingezet voor de diverse experimenten binnen DRIVER, en hoe het test-bed gepositioneerd kan worden na afloop van het project. Zo proberen we er voor te zorgen dat het test-bed in ieder geval zo goed mogelijk tegemoet komt aan de eisen en wensen van de Nederlandse partners en stakeholders, maar ook om dit Nederlandse knooppunt in het toekomstige Europese test-bed alvast goed te positioneren. Via de diverse experimenten en het Joint Experiment wordt een internationaal netwerk opgebouwd dat uiteraard ook van nut is buiten het project; in dit netwerk zullen ook de potentiële gebruikers van een test-bed zitten.

Reflectie

DHIS en TNO werken al geruime tijd samen op het vlak van innovatie in relatie tot economische groei, zowel op nationaal als internationaal gebied. Tijdens het formeren van het consortium en het schrijven van het voorstel was het dus heel vanzelfsprekend om de stad Den Haag hierbij te betrekken. Een belangrijk streven van DHIS is namelijk een nauwe verbondenheid van lokale en regionale veiligheidsorganisaties met innovatieve projecten en netwerken, die bijdragen aan een slagvaardig en flexibel optreden van deze organisaties enerzijds en stimulering van bedrijvigheid anderzijds. Er is ook wel durf nodig om te participeren in een dermate groot project en om diverse weerstanden weg te nemen: wat is nou in hemelsnaam een test-bed, wat is daarvan het nut, Europese projecten zijn toch altijd heel complex, kostbaar en tijdrovend, wat worden wij als stad en regio daar nou beter van? Het is dan uitermate plezierig om enthousiaste personen zoals Louis, maar ook Marcel van der Klaauw, aan je zijde te hebben die onvermoeibaar het belang van DRIVER uitdragen en stakeholders hiervoor mobiliseren. Niet alleen tijdens het schrijven van het voorstel, maar ook tijdens de uitvoering van het project waarbij ze (pro) actief blijven meedenken over hoe de impact van DRIVER gemaximaliseerd kan worden. Kortom, DHIS is een driver voor innovatie en moet dat zeker blijven.

“Wat is nou in hemelsnaam een test-bed, wat is daarvan het nut, Europese projecten zijn toch altijd heel complex, kostbaar en tijdrovend, wat worden wij als stad en regio daar nou beter van?”

3.8

European Network for Cyber Security (ENCS)

Jouke Eikelboom, ENCS

Het was een mooie zonnige dag in de lente van 2012 toen ik voor het eerst kennis maakte met Louis. Samen met Bram Reinders van Alliander bespraken we de opzet van ENCS.

ENCS is een non-profit organisatie die de eigenaren van vitale infrastructures bijstaat in het digitaal veilig maken van hun netwerken. Digitalisering brengt grote voordelen met zich mee, maar ook risico's zoals het kwetsbaar worden voor hackers. ENCS richt zich op deze problematiek door het uitvoeren van trainingen, het testen ten behoeve van de digitale veiligheid en in brede zin het doen van projecten voor de eigenaren van vitale infrastructuur waarbij gebruik kan worden gemaakt van het ENCS team die gespecialiseerd zijn in Cyber Security voor de zogenaamde Industrial Control Systems. Ofwel industriële netwerken zoals bijvoorbeeld het elektriciteit netwerk.

Het was een bijzonder prettig gesprek waarbij Louis onmiddellijk doorhad dat ENCS zich ging bezighouden met uitdagingen die nog niet overal waren doorgedrongen maar wel bijzonder relevant zijn voor de ontwikkeling van een veilige samenleving. (In 2012 hoorde je nog niet zoveel over hackers, hoe anders is dat nu!). Hij was ook zeer tevreden met het initiatief van ENCS en pleitte ervoor dat ENCS zich zou vestigen in Den Haag. En zo geschiedde.

Voor trainingen die zich specifiek richten op beveiligen van vitale infrastructuur was er nog niet zoveel in Europa. Vooral met de ondersteuning van

de Gemeente Den Haag om hiervoor een eerste training op te zetten heeft tot resultaat gehad dat ENCS een training heeft kunnen opzetten die deelnemers uit heel Europa aantrekt die naar Den Haag komen om de training te volgen. Deze training 'the Advanced Cyber Security Course', ook wel de 'Red-Blue team training' in de volksmond genoemd, is uniek in Europa. Louis heeft aan begin gestaan om dit mogelijk te maken. Inmiddels hebben meer dan 200 deelnemers de training gevolgd waarvan bijna de helft vanuit andere Europese landen naar Den Haag is gekomen. Ook hiermee hebben we Den Haag als internationale stad voor vrede en veiligheid op de kaart kunnen zetten.

ENCS, als start-up begonnen medio 2012, heeft zich inmiddels ontwikkeld tot een bedrijf dat in meerdere Europese landen projecten uitvoert. En, van belang voor Den Haag, de helft van de specialistische werknemers komen uit het buitenland en hebben zich grotendeels gevestigd in de gemeente Den Haag. Het geeft aan dat met de juiste instelling van de overheid bij het ondersteunen van innovatieve bedrijven dit kan leiden tot een win-win situatie. Ik waardeer met name de snelle besluitvorming van Den Haag, met name Louis dus, om ENCS een duwtje in de rug te geven met de training die inmiddels meer en meer bekendheid krijgt in Europa.



ACCESS DENIED

Username:

Password:

3.9

Reflectie op het project Integrale Gebiedsbeveiliging Internationale Zone

Aart Jan Smits, Thales Nederland

Kern van het project

Uitgaande van de ambitie van Den Haag om als stad van Internationaal Recht, Vrede en Veiligheid op wereldschaal onderscheidend te zijn met als direct afgeleide doelstelling substantieel bij te dragen aan een robuuste (economische) groei van de stad is het project Integrale Gebiedsbeveiliging voor de Internationale Zone ontstaan. Profiterend van de veiligheidscultuur in Nederland die gebaseerd is op de multiculturele open samenleving en de inzet van vele innovaties wordt in dit project toegewerkt naar de optimale operationele samenwerking van de verschillende veiligheidsorganisaties in de Internationale Zone. Het “verbinden” van veiligheidsorganisaties op deze wijze is in de wereld niet eerder vertoond. De concentratie van een groot aantal internationale organisaties leidt tot een hoog en bijzonder risicoprofiel, en daarmee is het als stedelijk gebied aanbieden van hoogwaardige, intrinsieke veiligheid onderscheidend en een belangrijke vestigingsvoorwaarde geworden voor internationale organisaties en de medewerkers daarvan.

Samenwerking

Vanaf het eerste moment, het ontstaan van de basis gedachte om te concentreren op de veiligheid van het gebied Internationale Zone, is er voortgebouwd

op eerdere initiatieven zoals de projecten “Secure Heaven” en “Den Haag, showcase van veilig Nederland”.

Deze projecten zijn door een aantal founding partners van wat nu The Hague Security Delta is, uitgevoerd in opdracht van en in samenwerking met de gemeente Den Haag en het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Deelnemende (kennis) partijen, in per project wisselende samenstelling, zijn: TNO, HCSS, Trigion, Thales Nederland, Siemens en Cap Gemini.

In de voorlopende projecten is eenduidig de relatie gelegd en zichtbaar gemaakt tussen de elementen economie, werkgelegenheid, stedelijke ontwikkeling en veiligheid.

Het project Gebiedsbeveiliging Internationale Zone is gestart met een conceptfase, uitgevoerd door TNO, Thales Nederland en Siemens en in samenwerking met representatieve belanghebbenden (end users), waaronder de Politie Haaglanden, Veiligheidsregio Haaglanden, Europol, Eurojust, OPCW en ICTY.

In de conceptfase is in een vroeg stadium vastgesteld dat naast het ontwerp van innovatieve

operationele samenwerking van alle veiligheidsdiensten/ organisaties, het tevens noodzakelijk was om voor deze zone een eigen referentiedreiging vast te stellen. Dit onderwerp wordt, vanwege de classificatie, verder ontwikkeld door TNO in samenwerking met de gemeente Den Haag, AIVD en NCTV.

Operationele samenwerking tot stand brengen over de assen publiek/ privaat en nationaal/ internationaal kan alleen maar het gewenste resultaat opleveren als deze samenwerking door de deelnemers als een trusted network partnership wordt ervaren, hetgeen gerealiseerd lijkt. De moeilijkste dimensie in het tot stand brengen van samenwerking is het aspect financiering of zo



men wil investering. Juist vanwege de grote verscheidenheid in belangen is er sprake van een combinatie van geheel verschillende belangen, en dus verschillende opbrengstmodellen en business cases. Rijksbrede financiering van een groot programma is een uitdaging, daar private en internationale partijen aan toe voegen zal daar een heel eigen dimensie aan toe voegen.

Sterk en zwak

Sterk is de gedachte achter het project, en de integrale steun vanuit de gemeente Den Haag, waarbij drie afdelingen (Bestuurszaken, Den Haag internationale stad en de Dienst Stedelijke

Ontwikkeling) goed hebben samengewerkt en “over hun eigen schaduw” heen een gedeelde ambitie willen vormgeven.

Sterk is ook de inzet van de Security Officers van de deelnemende Internationale Organisaties. Sterk is ook het voorgestelde innovatieve operationele concept om te komen tot een Shared Security Operations Centre voor de Internationale Zone.

Zwak is de verlopen tijd nodig voor bestuurlijke besluitvorming om te komen tot de start van fase 1. Zwak is ook de veel te passieve houding van de OOV partijen met een veiligheidsopdracht in de Internationale Zone.

“Het ‘verbinden’ van veiligheidsorganisaties op deze wijze is in de wereld niet eerder vertoond.”

Wat als ik het voor het zeggen had

Om kort te zijn zou ik om mij heen een team van ambtenaren verzamelen die de nationaal en internationaal onderscheidende mogelijkheden van dit project zien, die niet bang zijn voor de staatsteun gesel, die Nederlandse partijen die het waarmaken voorrang geven boven buitenlandse partijen met een backdoor in de oplossing, en die privacy issues en aanbestedingsregels niet als excuus voor het niet nemen van besluiten aanvoeren, maar oplossingen bedenken.



INTERNATIONAL COURT OF JUSTICE



COUR IN

3.10

Justice Innovation: Den Haag 2.0

Sam Muller, Hiil-Innovating Justice

Het begon als IRI, het eindigde als *Hiil Innovating Justice*. Louis hielp ons de *Innovatieve Rechtsstaat Initiatief* projectaanvraag op papier krijgen. Achteraf gezien, een stel juridische wetenschappers die willen innoveren maar die nog niet precies weten hoe. Maar het lukte. Agentschap.NL en de Gemeente Den Haag hielpen ons – het Hiil, het Centre for International Legal Cooperation, de European Academy for Legislation, en Microjustice – aan geld te komen om te gaan ontdekken hoe innovatie rondom *rule of law* eigenlijk werkt.

De kernvraag: waarom is verandering in de rechtstaat zo moeilijk? Hoe kunnen we, als we verandering beter begrijpen, meer *justice* innovatie naar Den Haag halen?

Nu Hiil als internationaal erkend *justice innovation* instituut draait kan ik zeggen dat het is gelukt. Maar dat gevoel is wel eens anders geweest. Daar is veel voor nodig geweest. Om te beginnen: iemand die ons hielp om het voorstel goed te krijgen. Iemand die de verschillende spelers die relevant waren voor goedkeuring op een rij kreeg. Die zorgde dat we vertrouwen kregen. Dat we kladjes mochten sturen. Dat we dingen op tijd wisten. Die ons in contact kon brengen met anderen die de weg al hadden afgelegd. Het doen van een hele formele Call, waarbij contact met de financier uitsluitend via mail en op afstand gebeurt, werkt minder goed bij echte innovatie. Een innovator heeft een heilig doel voor ogen maar de weg daarnaar toe zit vol onverwachte bochten en kuilen en laat zich niet makkelijk vangen in een traditionele projectaanvraag.

Samenwerking

Toen het project was gehonoreerd begon het echte werk: samen in een consortium van vier organisaties op weg gaan. We wilden zelf innovaties ontwikkelen en, terwijl we dat deden, samen met geselecteerde innovatoren van buiten begrijpen en opschrijven hoe innovatie werkt. Dit was letterlijk leren van je eigen fouten. Als je innoveert is kritiek op wat je doet en je capaciteit om daarmee om te gaan cruciaal. Het was van groot belang dat we de sterke en zwakke kanten in elkaars innovaties openlijk konden benoemen. Ook daar was het belangrijk dat we buitenstanders organiseerden: een stuurgroep die periodiek keek naar wat we deden en die daarop reflecteerden. Louis was als voorzitter van die stuurgroep cruciaal.

Het kostte veel tijd om het goede proces en iemand die dat proces goed kon leiden te vinden. Iemand die ons aankon, die sterk was op proces, maar ook iemand die niet overheerste en een spoorboekje volgde. Hoe rekruteer je zo iemand? En dan het proces zelf. We hadden de *milestones* en *deliverables*

van te voren mooi opgeschreven, maar natuurlijk pakte er veel anders uit. Dat merkte wel al na een paar maanden. Hoe kan je flexibel zijn en je aanpassen aan nieuwe inzichten, terwijl je ook trouw blijft aan de kernstructuur van het project?

Wat was een succes en wat kan beter?

Tot de prachtige successen behoort de catalogus van 200 *justice innovators* die nu op www.innovating-justice.com te zien is. De inmiddels 6 justice bedrijfjes die we hebben kunnen helpen met opschalen en verder groeien. Het boek over innovatie in de rechtsstaat dat we met deze innovatoren schreven.¹ En het *Innovating Justice Forum* dat in 2015 in het Vredespaleis zijn zesde editie in zal gaan en waar wederom de *Innovating Justice*

Wat ooit begon als het IRI project is nu een internationaal platform van *justice* innovatoren.

Een mechanisme dat innovaties vindt, ze van elkaar laat leren door het delen van *best & word practices*, en dat de meest veelbelovende versterkt door ze te koppelen aan partners, expertise, en investeerders. Daarmee ontstaat een Den Haag 2.0: niet alleen de vestigingsplek voor gevestigde internationale organisaties, maar ook een soort Silicon Valley voor *justice* bedrijfjes.

Den Haag Internationaal

Louis belichaamt alles wat een goede innovatie begeleider in zich moet hebben. Humor. Zich niet al te druk maken om alle formele puntjes op de i – maar wel de essentiële. Iemand die een persoonlijke

“Een innovator heeft een heilig doel voor ogen maar de weg daarnaar toe zit vol onverwachte bochten en kuilen en laat zich niet makkelijk vangen in een traditionele projectaanvraag.”

Awards zullen worden uitgereikt. De eerste winnaar is nu een succesvolle organisatie die werkt in 8 landen in Zuid Amerika: de *Facilitadores Judiciales*.² Vorige week was de oprichtend directeur van de *Facilitadores* bij ons langs met de Secretaris Generaal van de *Organisation of American States*. De *Innovating Justice Award* was voor hem de internationale geboorte van een prachtige innovatie.

Minder leuk: van de vier uit het IRI consortium bestaan er nu nog maar twee. Innoveren is soms ook sterven. Uiteindelijk moet een innovatie en duurzaam *funding model* vinden en op die klippen stranden er velen. HiiL is nu, mede dankzij dit project – een van de weinige denk tanks in Den Haag die geheel zonder basis subsidie draait. Ons product verkoopt, is kennelijk relevant, en heeft klanten.

relatie aan gaat. Die goed kan inschatten wat voor vlees je in de kuip hebt en die durft te staan voor het vlees dat hij heeft goedgekeurd, ook als het even wat minder gaat. Iemand die er voor de lange duur in zit en niet uit is op korte winst. Die harde kritiek durft te geven als dat nodig is en die geen mooi weer speelt. Iemand die verbindt. In de kern: iemand die het tot zijn of haar doel maakt dat anderen slagen met iets waar ze heilig in geloven. Wij zijn hem dankbaar.

1. <http://www.hiil.org/publication/innovating-justice-developing-new-ways-to-bring-fairness-between-people>

2. http://www.oas.org/es/sla/facilitadores_judiciales.asp

3.11

MULTIPAV

Ron Knaap, Trigion

Multipav heeft tot doel om oplossing te vinden voor de dissatisfied performance van Beveiliging. Doordat beveiliging veelal reactief wordt ingezet nadat er schade of een situatie is ontstaan is de afnemer per definitie ontevreden over het product of dienst omdat schade reeds is ontstaan, met Multipav hebben we daar een oplossing voor gezocht.

Samenwerking

Feitelijk waren er twee grote uitdagingen de eerste was wel dat de partners out of de box moesten gaan denken en zich niet bezig moesten houden hoe ze het traditioneel zouden oplossen maar zonder barrières een oplossing moesten gaan bedenken en vervolgens moesten we 11 partners op één lijn brengen houden en dat ging van universiteiten, kennisinstellingen, grote en kleine ondernemingen. Als je zo een grote groep hebt die ook nog eens zo divers zijn dan is de truc om de kikkers in de mand te houden of snel tot de conclusie te komen dat sommige kikkers de mand mogen verlaten. Door te mindmappen en niets als onmogelijk te zien is het de groep in een aantal maanden gelukt om een theoretische oplossing te bedenken waardoor het proces ook daadwerkelijk opgezet kon worden.

Ik heb het meest geleerd van de ongelooflijke innovatie kracht van kleine partijen die zonder enige belast of belemmering zaken vooruit willen brengen. Ze zien subsidie niet als een doel om binnen te halen maar als een toevallig passerend voordeel. Innovatie laat zich niet remmen door gebrek aan geld alleen maar versnellen door de ondersteuning hierin.

Wat was een succes en wat kan beter?

Het mooiste onderdeel is ongetwijfeld het uiteindelijke resultaat wat er behaald is, een demonstrator van een systeem welke voorspellend vermogen had inzake mogelijke dreiging door middel van correlatie van data en daar dan informatie en intelligentie van te maken.

Deze demonstrator heeft in 2009 in Amerika tijdens werelds grootste security conference en exhibit de prijs gewonnen van "Security Best" Daarnaast is de werking vervolgens gevalideerd op Rotterdam The Hague airport.

Op dit moment zijn er zeer veel projecten genaamd "Big Data" gestart om dit soort technologie toe te passen in meer dan een de veiligheidssector.





Als je kijkt naar wat er niet gelukt is dan moet ik vaststellen dat tijdens de samenstelling van het team met bedrijven wij ondanks de vele inhoudelijke gesprekken voorafgaand aan de samenwerking toch ook gaande het project moesten merken dat sommige partners vooral dit project zagen als inkomstenbron ipv een gezamenlijk project waarbij je zelf ook veel brengt en maar een beetje krijgt.

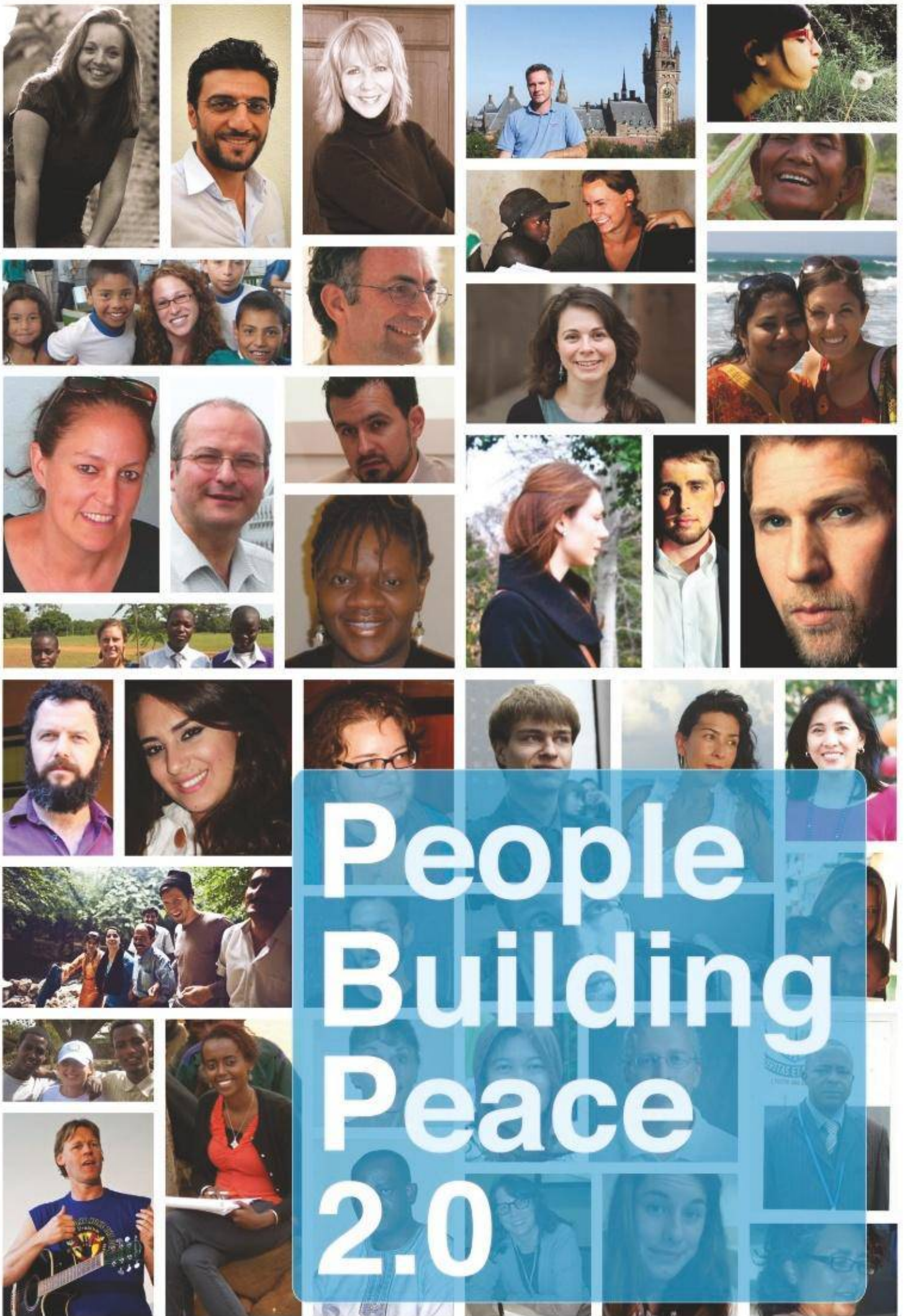
Den Haag Internationaal

Vanuit de optiek van een ondernemer hopen wij erg dat de houding die er onder de leiding van Louis Genet was, voorgezet wordt. Het was erg inspirerend maar ook verkwikkend om met de gemeente zaken te doen alsof je bedrijfsmatig naar een probleem kijkt. Het gaat niet om waarom het een probleem is en wie er verantwoording voor neemt of hoe in de toekomst het mogelijk kan worden opgelost, maar veel meer zien we een kans om dit te verbeteren of op te lossen zo ja dan gaan we er voor en als er zaken zijn die wij kunnen versnellen gebruik ons dan.

De gemeente zou naast mijn inziens de brug moeten blijven tussen de internationale zone, bedrijven en instellingen om het vertrouwen tussen Nederlands bedrijfsleven en instellingen te combineren de mogelijkheden in en vooral buiten Nederland ook de rol van aanjager moeten blijven voeren en de grenzen van mogelijkheden en te blijven verleggen.

Wij hebben in ieder geval het motto vastgehouden: "If you can dream it than you can do it".

“Door te mindmappen en niets als onmogelijk te zien is het de groep in een aantal maanden gelukt om een theoretische oplossing te bedenken waardoor het proces ook daadwerkelijk opgezet kon worden.”



People
Building
Peace
2.0

3.12

Netwerken vlechten: de Peace Portal en de internationalisering van Den Haag

Peter van Tuijl, Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict (GPPAC)

Den Haag heeft zich de afgelopen jaren sterk ontwikkeld als stad van Vrede en Recht. Dat is minder vanzelfsprekend dan het lijkt. Recht en Vrede staan vaak op gespannen voet met elkaar. Terwijl niemand twijfelt aan het belang van herstel van recht en rechtvaardigheid als basis voor een duurzame vrede, moeten er in de weerbarstige werkelijkheid van conflictgebieden vaak compromissen worden gesloten met mensen of groeperingen die zich juist schuldig hebben gemaakt aan schendingen van het recht of mensenrechten.

In situaties waarin geweld stoppen en verder geweld en slachtoffers voorkomen urgent is, kan het recht niet altijd op de eerste plaats komen.

Samenwerking

In de afweging tussen Vrede en Recht is het van groot belang de stem te horen van lokale maatschappelijke organisaties. De Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict (GPPAC) is een wereldwijd netwerk dat een platform biedt aan dergelijke organisaties. In conflictgebieden zijn de risico's voor lokale organisaties hoog en heersen er vaak vormen van politieke repressie. De samenwerking in netwerken zoals GPPAC biedt een mogelijkheid om belangrijke informatie van lokaal niveau naar elders te transporteren, en het aan te wenden om de media en beleidsmakers te informeren en te beïnvloeden.

Het belangrijkste coördinatiepunt van GPPAC, het *Global Secretariat*, is gevestigd in Den Haag. In de vrijheid van Den Haag kan GPPAC informatie vergaren, met elkaar verbinden, testen aan relevante kennis, verder ontwikkelen en ervoor zorgen dat de boodschap die zo ontstaat op de goede plaats terecht komt. Die informatie wordt afgeleverd in Den Haag, maar via het GPPAC netwerk ook op andere plekken in de wereld, zoals Nairobi, New York of Beijing, overal waar beslissingen worden genomen die relevant zijn voor mensen in conflictgebieden.

Sprong

De technologische ontwikkelingen van de afgelopen jaren zijn nergens zo ingrijpend geweest als op het gebied van informatieverwerking. Het was voor GPPAC dan ook noodzakelijk om een grote sprong te

wagen op dit terrein. Een wereldwijd netwerk kan niet zonder de kennis en infrastructuur die voldoende toegang en aansluiting biedt tot de manier waarop mensen informatie tot zich nemen, aanbieden, verwerken en weer verspreiden.

Tussen 2008 en 2012 hebben de Gemeente Den Haag en het Ministerie van Economische Zaken GPPAC middels een 'Pieken in de Delta' project in de gelegenheid gesteld te investeren in de ontwikkeling van de Peace Portal. De Portal is een platform met een groot aantal functionaliteiten die de gebruiker in staat stelt om interactief met informatie om te gaan, bijvoorbeeld door het te delen in een *community* of door het zichtbaar te maken op een geografische kaart, zie: www.peaceportal.org.

Wat was een succes en wat kan beter?

Het werken met en aan de Peace Portal gaat ook na afloop van de aanvankelijke investering nog steeds door. De mogelijkheid om intensief om te gaan met nieuwe manieren van informatieverwerking heeft GPPAC enorm versterkt, juist omdat de Portal een essentiële bron van permanente educatie is gebleken. De ontwikkeling van de informatietechnologie gaat ongelofelijk snel. Wat we in GPPAC bovenal hebben geleerd is dat weinig dingen zo moeilijk zijn als het verbinden van de techniek en de inhoud. Menselijk gedrag veranderd door de techniek, maar lang niet altijd op basis van de assumpties die logisch lijken voort te vloeien uit wat de techniek mogelijk maakt. We kunnen op deze plek slechts een paar van de meer markante lessen uit het Peace Portal project benoemen.



De eerste les is dat vertrouwen niet ontstaat op het internet. Wij dachten dat de mogelijkheid om op de Portal te voorzien in afgeschermden *communities* een uitkomst zou bieden voor hen die werken onder repressie. Dat bleek grotendeels waar voor de leden van ons netwerk, met andere woorden voor hen die ons en elkaar al kenden. Het bleek veel moeilijker om alleen door het beschikbaar stellen van een beschermde ruimte nieuwe mensen en organisaties informatie te laten delen of in een discussie te betrekken.

De tweede les is dat het niet lukte de Portal een rol te laten spelen in het versterken van *early warning*. Onze hoop, maar ook van de Verenigde Naties en een aantal academici, was dat de mogelijkheid een grote hoeveelheid informatie met veel details van

veel gebruikers te vergaren, een opening zou bieden om broeiende conflicten vroegtijdiger te signaleren en zou kunnen helpen een betere response te formuleren. Experimenten in de praktijk leerden echter dat grote hoeveelheden informatie m.b.t. een conflict zich moeilijk laten aggregeren en veel te vaak alsnog geverifieerd moeten worden, hetgeen kostbaar en tijdrovend is. Conflict is te complex en te kwalitatief voor een benadering op basis van *Big Data*. Die benadering bleek overigens wel van nut in situaties van humanitaire crisis.

De derde les is dat we, mede op basis van bovenstaande ervaringen, veel kennis hebben opgedaan over het gebruik van de Portal in samenhang met meer traditionele vormen van informatieverwerking. Het gaat vandaag de dag vaak om het vinden van een goede balans tussen wat er *online* en *offline* kan worden gedaan in samenhang met elkaar. Een gerichte online discussie, goed gefaciliteerd en met een beperkt aantal deelnemers, kan nuttig zijn als voorbereiding van een evenement. Het is effectief, efficiënt en vergroot het bereik als een publicatie online wordt gezet. Tegelijkertijd kan het printen van een aantal harde kopieën evenzeer van belang zijn, voor presentaties en lobby.

Tenslotte is er de combinatie van de Portal met andere mogelijkheden die de technologische ontwikkeling inmiddels biedt. Het omgaan met informatie is steeds sterker geïndividualiseerd, hetgeen zich manifesteert in de opkomst van de sociale media. De Peace Portal is zodoende vaak de bron waar mensen naartoe worden geleid die een verwijzing naar informatie vinden via de GPPAC facebookpagina of GPPAC op twitter.

GPPAC heeft dankzij de Peace Portal veel kennis kunnen verwerven hoe strategisch om te gaan met informatie. Dat ligt ten grondslag aan wereldwijd netwerken om gewapend conflict te verminderen en te voorkomen. Het draagt bij aan het debat over het vinden van een evenwicht tussen Vrede en Recht, zoals dat alleen in Den Haag gevoerd kan worden.

We zijn Louis Genet buitengewoon dankbaar hoe hij zich hiervoor met hoofd en hart heeft ingezet.





3.13

PRIME Finance

Camilla Perera en Willem Calkoen, PRIME Finance

P.R.I.M.E. Finance stands for the Panel of Recognized International Market Experts in Finance. The project was established to help resolve, and to assist judicial systems in the resolution of, disputes concerning complex financial transactions. P.R.I.M.E. Finance has the support of key international regulatory bodies and is complementary to the on-going financial market regulatory reform process. Its mission is to foster a more stable global economy and financial marketplace by reducing legal uncertainty and systemic risk, and, especially in emerging markets, promoting sustainable economic development and the rule of law.

Cooperation

In order to build trust and long term relationships, it's people that make the difference. From the very start, we have been keen to enter into, and transparent in the way we operate, in our discussions with stakeholders and third parties, including the legal community (lawyers and in-house counsel), the markets (banks and buy-side), the judiciary, (semi) government authorities, the academic world, international organizations, other arbitration institutes, etc. From the start, our view has been that we are complementary to existing institutes and organizations, and have pro-actively engaged into dialogues with many well established peers across the globe. As a 'new kid on the block', but with well respected, widely recognized and highly experienced panel members on board, we engaged into these multi-party stakeholder meetings, on the

basis of equality and intelligibility, taking into consideration different professional backgrounds, different cultures, and different interests. People, in our view, make all the difference, and a long-lasting, strong and committed network is not built in one day. That takes time, a continued effort, and a well developed diplomatic antenna. The P.R.I.M.E. Finance Experts have known each other for decades, which made it possible to tap into their individual invaluable experience and knowledge for building out a team spirit. Looking back, it was truly encouraging to get the explicit acknowledgement and support from so many well established parties, based across the globe, in a relatively short period of time, including some right here in this beautiful city of The Hague.

Successes and challenges

Our greatest success (and most likely the reason for our continued success) was building our organization around a solid "team", our Panel of Experts. P.R.I.M.E. Finance's great strength lies in the knowledge and training of the group of legal and market experts in its ranks, an offering which currently includes some of the most senior people from the world of finance and financial markets law with collectively more than 3,000 years of relevant experience. Through our Panel we are able to provide independent and multi-jurisdictional expertise in relation to complex financial transactions, whether through our dispute resolution services, our judicial training efforts or building

out our database of relevant case law. Through our Panel, we are able to evolve, to develop ourselves by building on new relationships.

Naming our foremost success it indeed would have to be the formation of our Panel of Experts. However, one success leads to another, we think, and since our inception, we have had the honor to participate in different judicial sessions in various court rooms across the globe (including Singapore, Delaware, Tokyo, Seoul, New York, Moscow, Lisbon), informing the judiciary on complex financial instruments and transactions. We have seen each of these opportunities as immensely special, and we have been back into the same court room for a follow up session on more than just one occasion. Furthermore, in addition to the now steady stream of requests that our Registry receives for the services of our experts in connection with financial market disputes, a milestone was reached in 2013 when the International Swaps and Derivatives Association (ISDA) published its first ISDA Arbitration Guide. The Guide recognized the relevance of P.R.I.M.E. Finance's specialized arbitration services, acknowledged market interest in them and provided a menu of ISDA-drafted P.R.I.M.E. Finance arbitration clauses for inclusion into relevant agreements, which was great recognition for our work. Furthermore, P.R.I.M.E. Finance had its inaugural event at the Peace Palace in The Hague, and each year since a couple hundred of the leading figures in law and finance gather right here, in The Hague, for a reporting out event that is now an established feature on the calendar of those interested in the settlement of international financial disputes. Finally, the upcoming further collaboration with the Permanent Court of Arbitration is considered of immense value and importance, as it is expected to give P.R.I.M.E. Finance a further credibility jump.

This question is also about the area for improvement. The challenge, we think, with our project is that as a start up, and with the very small team we are, taken into consideration the high profile parties we deal with on a daily base, the interests at stake (staggering amounts!), and the clear demand out there for our activities, we really would like to do much more in less time. It requires an ambitious and adventurous mindset to achieve the things we want to achieve, but at the same time also a realistic view. Funding is one issue that we constantly need to focus on, if we want to continue to make a sustainable impact.

The Hague International City

We think that the Municipality of The Hague and Louis personally and specifically have shown themselves as a true pioneers and visionaries. The Hague as a city, to our minds, has flourished in the past decades, and particularly in our area, the area of international justice, The Hague is now clearly considered one of the foremost centers in the





world for parties to resort to. We think that the Municipality should continue to play a central role in connecting relevant parties with each other, a clear networking role, as well as continue to think strategically in terms of its investments and support, in order to enhance collaboration between different (legal) entities so as to further strengthen the position of The Hague as the premier city of international peace and justice in the world, but more importantly, to further strengthen the rule of law globally.



“From the start, our view has been that we are complementary to existing institutes and organizations, and have pro-actively engaged into dialogues with many well established peers across the globe.”



3.14

Den Haag Showcase Veilig Nederland

Michel Rademaker, HCSS

De ontwikkeling van het project Den Haag Showcase Veilig Nederland is indertijd mede op instigatie van Louis Genet mogelijk gemaakt door de gemeente Den Haag en het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie. Het doel van het project Showcase Veilig Nederland was en is om te komen tot een sterk vraaggestuurd, innovatieve ontwerpmethode voor een veilige internationale zone in Den Haag, een aanpak die (inter-) nationaal als voorbeeld kan dienen. Hierbij was het streven een methodisch (inter-) nationaal herbruikbaar technisch, sociaal maatschappelijk en politiek bestek voor een veilige (gebied in een) stad te ontwikkelen.

Hiermee werd tevens voorzien dat de resultaten uit het eerdere project Secure Haven nader geoperationaliseerd en geaccepteerd worden en daar waar relevant verbreed zou worden naar aanvullende aandachtsgebieden. Als bijproduct ontstond een infrastructuur waarin vragen rondom richting en inrichting van stedelijke vraagstukken kunnen worden beantwoord. De methodische en technische infrastructuur leverde een virtuele simulatiesetting (zie figuur 1) waar vanuit een vraaggestuurde multidisciplinaire aanpak voor Den Haag maar ook voor andere steden en gebieden in binnen- en buitenland met alle stakeholders integraal veilige en economisch en bestuurlijk wenselijke oplossingen kunnen worden ontwikkeld.

Het project heeft een unieke methode en innovatief instrumentarium opgeleverd voor vraagstukken omtrent stedelijke gebiedsontwikkeling. Showcase Veilig Nederland ondersteunt partijen die zich

bezighouden met de planning van stedelijke gebiedsontwikkeling. Showcase faciliteert bij het helder krijgen van de belangen bij, mogelijkheden voor en visie op een bepaald gebied. In gefaciliteerde sessies vinden voorbereidingen voor een aantal serious games plaats. Tijdens serious gamingsessies kunnen de opdrachtgevers en belanghebbenden de plannen voor een bepaald gebied in- en aanpassen via speciaal ontwikkelde software die de gevolgen laat zien voor de leefbaarheid, economie en veiligheid. De participanten kunnen tevens maatregelen toepassen om eventuele risico's tegen te gaan.

Het resultaat is een set van duidelijke, realistische gebiedsplannen die de steun genieten van de belanghebbenden. De plannen leveren eveneens input voor vervolgstappen in de realisatie van gebiedsontwikkeling, zoals een Veiligheidseffectrapportage.

Effecten

De klant bereikt zijn doelen sneller en efficiënter door Showcase toe te passen in het besluitvormingsproces. Specifiek levert het de volgende voordelen op:

- **Verbeterde kwaliteit:** de klant is in staat om voor- en nadelen in verschillende plannen tegen elkaar af te wegen om tot een optimum design te komen;
- **Stakeholderdraagvlak:** stakeholders worden betrokken gedurende het proces waardoor de kans op knelpunten geminimaliseerd wordt en het uiteindelijke resultaat gedragen wordt;
- **Korte doorlooptijd:** de klant behaalt zijn doelen in minder tijd doordat hij stapsgewijs wordt meegenomen in het proces richting heldere, gedragen gebiedsplannen;
- **Kostenefficiëntie:** kortere doorlooptijd en verbeterd draagvlak zorgen ervoor dat de klant financiële en menselijke middelen bespaart.

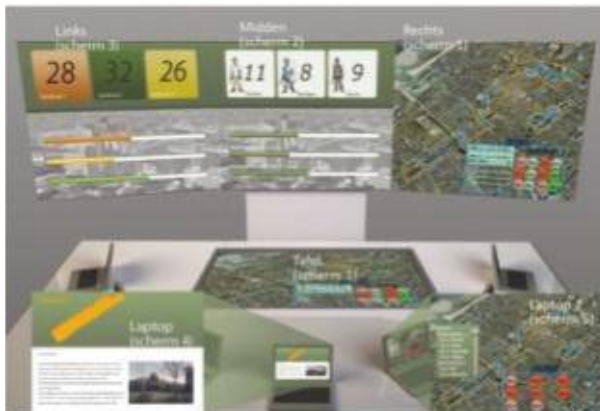
Op dit moment is mede door de aanzetten die met dit project zijn gegeven een aanvang gemaakt tot het doorontwikkelen van een veilige internationale zone rondom het World Forum gebied. Inmiddels zijn lokale en internationale organisaties in het gebied met elkaar aan het werk om deze doelstellingen verder te brengen.

Dankwoord

Louis Genet heeft steeds als projectbegeleider zijn nauwe betrokkenheid getoond en politiek bestuurlijke beren op de weg tijdig benoemd of opgeruimd. Hij was zich ook bewust van de mogelijkheid dat het project niet zou brengen wat was gehoopt. Hij was bereid risico's te nemen, wist steeds goede partners te betrekken en zat zelf steeds dicht op de projectleider om te helpen sturen waar nodig zonder zich met details of teveel bureaucratie bezig te willen zijn. Dat was ook zijn kracht, sturen op het idee, bureaucratie omzeilen, beren op de weg tijdig aankondigen of opruimen. Kortom optimaal faciliteren met het hogere doel steeds voor ogen.

Hij was en is daarmee steeds een voorbeeld en een wegbereider in denken en doen geweest zonder welke de stad Den Haag, haar organisaties en kennisinstellingen niet zonder hebben gekund om te bereiken waar ze nu staan.

Louis, mijn zeer welgemeende dank voor deze daadkrachtige rol en ik hoop dat je nog een mooie toekomst voor je hebt!



Impressie virtuele simulatiesetting

“Het project Den Haag Showcase Veilig Nederland heeft een unieke methode en innovatief instrumentarium opgeleverd.”

3.15

Secure Haven

Robin de Haas, TNO

In het Secure Haven project is gekeken naar hoe Den Haag zich kan ontwikkelen als een veilige, leefbare en economisch rendabele stad en vestigingsplaats voor internationale organisaties om daarmee haar unieke positie als 'World Legal Capital' en 'City of Peace and Justice' te versterken.

Het project leverde scenario's, blauwdruk en bouwstenen op om hiertoe te komen. Het ging in op de vraag hoe je leefbaarheid, veiligheid en economie in balans kan afwegen. De speciale eisen die Internationale organisaties en expats vragen kregen hierbij extra aandacht maar ook de gewone Hagenaar werd niet vergeten.

Samenwerking

Het projectteam bestond uit de Campus Den Haag, Capgemini en TNO. In het project werden vier belangrijke pilaren onderzocht: wet en regelgeving, bescherming van vitale infrastructuur, leefomgeving en economie. Deze pilaren werden vervolgens multidisciplinair bij elkaar gebracht in een gezamenlijk concept. In het project werd dat gedaan door fases van divergeren en convergeren. In het divergeren zaken in de diepte uitwerken en dan vervolgens in het convergeren alle elementen met elkaar verbinden en bij elkaar brengen. Dat vraagt van alle disciplines de nodige mentale flexibiliteit maar ook geduld om naar elkaar te luisteren en te begrijpen. Het project had een stuurgroep met vertegenwoordigers van gemeente Den Haag, Economische zaken, Binnenlandse Zaken en de Politie Haaglanden. De interacties met de stuurgroep door het projectteam zorgde ook steeds voor

constructieve en levendige discussies. Waarbij vanuit het projectteam steeds de nieuwe, multidisciplinaire inzichten naar voren werden gebracht en de stuurgroep vanuit hun perspectief daarop reflecteerde, reageerde en aanvulde.

Naast het projectteam waren er natuurlijk ook vele stakeholders zoals de gemeente Den Haag, de Internationale organisaties, de rijksgebouwendienst, de NCTV, Politie maar ook heel andere partijen zoals woning coöperaties en bewonersverenigingen werden in het onderzoek meegenomen.

Met al die stakeholders is het dan ook niet raar dat een specifieke doelstelling van het project Secure Haven was om bij te dragen aan de vormgeving en versterking van het cluster internationaal recht, vrede en veiligheid, met name uit het juridische, veiligheids- en ICT veld. Het project gaf de betrokken gamma- en bèta instellingen de kans hun specifieke expertise te bundelen.

Met alleen een blauwdruk, scenario's en bouwelementen voor een veilige, plezierige en economisch rendabele stad ben je er nog niet. Die moet uiteindelijk ook gecreëerd worden. In het project was dan ook nadrukkelijk ook oog voor de bestuurlijke

en beleidsmatige dimensies hiervan. Als je het innovatieve concept van een Secure Haven op termijn in de praktijk wil invoeren zal dit ook moeten leiden tot beleidsinnovatie en bestuurlijke aanpassingen. Speciaal daar voor werd de Secure Haven Game ontwikkeld. In de game spelen de deelnemers de verschillende partijen spelen die in gezamenlijkheid een aantrekkelijk aanbod voor de vestiging van het (fictieve) VN Noordpool hof in Den Haag moeten ontwikkelen. De spelers leren zo in een veilige omgeving waarin het mogelijk is om van gebaande paden af te wijken om gezamenlijk de verschillende belangen af te wegen en een gebalanceerd aanbod voor de VN te ontwikkelen.

De neergelegde visie was een stip op de verre horizon die voor bestuurders niet altijd direct op korte termijn grijpbaar was. Zeker voor de uitvoerders/onderzoekers van het project gaf dat soms het gevoel dat de resultaten enigszins in het luchtledige landen. Vanuit het heden terugkijkend leert de ervaring van het heden ook dat dit soort processen geduld en (veel) tijd vragen.

Den Haag Internationaal

In het project Secure Haven heb ik Den Haag pas echt goed leren kennen als Internationale stad.

In Secure Haven lag de nadruk daarbij op Internationale organisaties en de Internationale zone, hoe je



“De speciale eisen die Internationale organisaties en expats vragen kregen extra aandacht maar ook de gewone Hagenaar werd niet vergeten.”

Wat was een succes en wat kan beter?

Het project werd sterk gemaakt door een grote mate van co-creatie met betrokkenheid en input van vele stakeholders en betrokkenen. De werkwijze van het project was hier ook op ingericht, door de fases van divergeren waarin specifieke onderwerpen in de diepte werden uitgewerkt en dan weer convergeren waarin verschillende deelelementen bij elkaar werden gebracht in een totaalconcept. Dat maakte het totaalconcept veelomvattend, sterk en afgewogen, er werden veel verschillende onderwerpen en onderdelen bij elkaar gebracht. Co-creatie zorgde voor een sterk concept.

Minder sterk aan het project was dat het vooral een studieproject was. Er werd een visie voor de toekomst van Den Haag ontwikkeld. Het omarmen van zo'n visie en zorgen dat alle betrokken overheids- en andere organisaties die kant op gaan bewegen was geen onderdeel van het project en om dat te bereiken zijn heel andere zaken nodig dan die in het project aan de orde kwamen. Het project was in die zin zijn tijd misschien ook wel te ver vooruit.

veiligheid kan balanceren met een prettige leef- en werkomgeving en hoe je daar ook economisch rendement op kan verkrijgen. City branding en Den Haag neerzetten als internationale stad van recht, vrede en veiligheid is natuurlijk nog veel meer. Waar de City Branding zorgt voor de uitstraling en bekendheid moet er onderliggend ook nog een hele motor werkend gekregen worden. Die motor is er een van kenniseconomie en wel heel specifiek die publiek-private samenwerking op het gebied van innovatieve veiligheid in de triple helix. Dat vraagt dat naast de gemeente ook andere publieke partijen zoals Ministerie van Veiligheid en Justitie en Nationale Politie participeren en hun complexe veiligheidsvraagstukken op tafel leggen waar kennisinstellingen en bedrijfsleven dan kunnen gaan nadenken over innovaties waarmee deze opgelost kunnen worden. Dat vraagt van alle partijen dat ze elkaars belangen inzien, naar elkaar luisteren en het vinden van common grounds voorop zetten. Voor de gemeente Den Haag, die uiteindelijk de centrale spil is, vraagt dat ook speciale vaardigheden en competenties en weten



wanneer deze ingezet moeten worden. Dat kan de ene keer dus hard duwen zijn, een leiderschapsvoortrekkersrol nemen, de andere keer terughoudend en kritisch zijn en bevragen waartoe een en ander gaat landen maar vaak faciliterend, stimulerend en ondersteunend. Met andere woorden een actieve speler in het spel zijn en situationeel de rol nemen die tot het beste resultaat voor alle betrokkenen leidt. Van Louis heb ik hierover geleerd dat het ook vooral gaat om het vinden van waar de wil en energie van de andere partij zit. Met andere woorden stimuleren en faciliteren waar andere partijen al vooruit willen, daar kan dan een extra zet(je) aan gegeven worden. Stimuleren om energie los te krijgen waar het niet is, moet je vooral niet willen. Dat is het spreekwoordelijke trekken aan het dode paard. Een programma Internationaal vanuit de gemeente Den Haag moet dus vooral op zoek gaan naar waar de energie in haar buitenwereld zit en dan bekijken op welke wijze dit het beste versterkt kan worden. Dit vraagt om een open, ondernemende en soms tegendraadse of misschien beter benoemd een counter cyclische aanpak. Die moet wel de ruimte krijgen! Het verkrijgen van een Internationaal erkend profiel is geen sinecure en niet iets wat alleen vanuit het stadhuis voor elkaar gekregen kan worden. Misschien is het tijd om de Secure Haven Game nog eens een keer af te stoffen en met betrokken partijen dat spel te spelen om elkaars kwaliteiten en krachten te ontdekken....

3.16

Stepping Stones for safety and security

Ron Knaap, Trigion

Stepping Stones heeft tot doel om de brug te slaan in opleiding tussen MBO 3 en HBO doormiddel van MBO 4 opleiding, dit gekoppeld aan een continu leersysteem via het web.

Samenwerking

Op zijn minst kun je het uitdagend noemen als er drie partijen willen samenwerken waarbij twee een onderwijs instelling zijn en de ander een onderneming. Het begint vooral om elkaar te begrijpen voordat je het überhaupt over de inhoud kan komen te spreken. Typerend voor het onderwijs zou je kunnen stellen dat men veel wil overleggen, dikke rapporten nodig heeft ter onderbouwing van wat ze feitelijk veelal al weten maar men zoekt de 99% zekerheid en in het overleg wordt vooral gezocht naar gemeenschappelijke overeenkomsten terwijl de ondernemer aan tafel bij 80% zekerheid gewoon aan de slag wil en focust op de doelen in plaats van de "D66" resultaten waarbij iedereen een beetje gelijk heeft gekregen. Als ondernemer heb ik vooral geleerd dat je niet te ver vooruit moet lopen en dat doelen heel helder moeten zijn wil je voldoende buy-in verkrijgen van de ander. Kijken naar het proces was de start dan ook lastig maar uiteindelijk kwam het in goede banen.

Wat was een succes en wat kan beter?

Het mooiste onderdeel is ongetwijfeld het uiteindelijke resultaat wat er behaald is, maar ook de

combinatie van de vragende (ondernemer) en leverende partij (onderwijsinstellingen) heeft veel opgeleverd. Twee werelden die eigenlijk best ver van elkaar stonden kregen een heldere blik in andersmans wereld en moesten maar vooral wilden ook met elkaar samenwerken. Onverwacht en problematisch was het groot aantal wisselingen die tijdens dit project ontstonden, de wereld van het onderwijs is en was volop in beweging waardoor met een focus op projectdoelen en het realiseren van de doelen de administratie onvoldoende aandacht kreeg.

Maar als je de periferie op zij zet dan is het bijzonder dat in de tijd waarbij het ministerie tegen uitbreiding van MBO richtingen was het toch gelukt is om in het komende leerjaar 2016 daadwerkelijk dit te introduceren en dan ook de brug naar het HBO in het veiligheidsdomein te maken. De Veiligheidsbranche nu een e-learning-systeem heeft opgezet en er steeds meer bedrijven het belang van opleidingen, die aansluiten bij de huidige veiligheidsvraag, inzien



Den Haag Internationaal

Vanuit de optiek van een ondernemer hopen wij erg dat de houding die er onder de leiding van Louis Genet was, voorgezet wordt. Het was erg inspirerend maar ook verkwikkend om met de gemeente zaken te doen alsof je bedrijfsmatig naar een probleem kijkt. Het gaat niet om waarom het een probleem is en wie er verantwoordelijkheid voor neemt of hoe in de toekomst het mogelijk kan worden opgelost, maar veel meer zien we een kans om dit te verbeteren of op te lossen zo ja dan gaan we er voor en als er zaken zijn die wij kunnen versnellen gebruik ons dan.

De gemeente zou mijn inziens de brug moeten blijven tussen de internationale zone, bedrijven en instellingen om het vertrouwen tussen Nederlands bedrijfsleven en instellingen te combineren de mogelijkheden in en vooral buiten Nederland.



“Als ondernemer heb ik vooral geleerd dat je niet te ver vooruit moet lopen en dat doelen heel helder moeten zijn wil je voldoende buy-in verkrijgen van de ander.”

HAGUE TALKS

SETTING PEACE AND JUSTICE IN MOTION



3.17

The Hague Academy for Local Governance

Peter Knip, VNG International

Cecile Meijs, The Hague Academy for Local Governance

In 2006 was het nog een pril idee van VNG International en de gemeente Den Haag: een nieuw trainingsinstituut in Den Haag waar mensen uit alle delen van de wereld naar toe komen om kennis uit te wisselen en praktische tips op te doen over de praktijk van het lokaal bestuur. Waar professionals overall vandaan kennis kunnen maken met de Nederlandse praktijk. Een internationaal platform waar collega's elkaar inspireren en ervaringen uitwisselen, om zo bij te dragen aan een beter bestuur in eigen land.

Nu, bijna tien jaar later, is The Hague Academy for Local Governance een feit. Er werken vijftien medewerkers die, samen met een groot netwerk van internationale experts, trainingen ontwikkelen en uitvoeren. Jaarlijks volgen ruim 700 deelnemers uit allerlei landen een training bij de Academy, zowel in Den Haag als in landen als Tunesië, Jordanië, Burundi, Bangladesh en Zuid Soedan. We staan financieel op eigen benen. De cursussen in Den Haag leveren werkgelegenheid op voor cateraars, hotels, busbedrijven etc. En onze alumni zijn voor de rest van hun leven ambassadeurs van Den Haag.

Samenwerking

Het proces van idee naar realisatie vergde niet alleen een planmatige aanpak maar ook voldoende tijd om iets op te kunnen bouwen en flexibiliteit om in te kunnen spelen op kansen die zich voordoen. Samenwerking met andere organisaties was daarbij nuttig en noodzakelijk, maar teveel samenwerking

in de beginfase kan belemmerend werken. Je moet ook je eigen koers kunnen varen.

Vanaf het begin hebben we veel geïnvesteerd in het opbouwen van contacten met experts, potentiële klanten en samenwerkingspartners. Ons netwerk bestaat inmiddels uit diverse kennisinstellingen in Nederland - zoals de Universiteit Wageningen, het Institute for Social Studies, het Asser Instituut en het Hague Institute for Global Justice - en het buitenland - zoals het World Bank Institute, UN Habitat en Transparency International. Ook werken we samen met internationaal opererende organisaties zoals United Cities and Local Governments, Cordaid, CARE International, PAX en GIZ en hebben we strategische partnerschappen met UNCDF en UNDP, het Urban Institute in Washington en het Barcelona Peace Centre.

In Nederland organiseren we studiebezoeken waarbij we samenwerken met waterschappen,

ministeries, provincies, gemeenten en politie en organisaties als Bureau Integriteit, bedrijfsverzamelgebouwen, het Vadercentrum en het Veiligheids-huis. De Nederlandse gemeenten en de VNG betrekken we bij het Talent for Governance-programma, een programma dat we hebben opgezet om jonge, talentvolle ambtenaren uit transitie- en ontwikkelingslanden de kans te bieden om een training en stage in Nederland te volgen. Kortom, samenwerking was en is cruciaal voor de ontwikkeling en uitvoering van onze programma's.

Wat was een succes en wat kan beter?

Het allermooiste van dit project, en kern van het succes, is dat de focus op de praktijk van het lokaal bestuur enorm bleek aan te slaan. Mensen die voor een gemeente werken, of op nationaal niveau bezig zijn met publieke dienstverlening, kunnen de problemen waar ze in hun werk tegenaan lopen delen met experts en collega's uit andere landen. Aan de hand van case studies, simulaties en studiebezoeken maken ze kennis met diverse

niet erg geschikt bleek voor het oprichten van een nieuwe organisatie. De inkomsten die we vanaf het begin genereerden met het uitvoeren van trainingsopdrachten konden we immers niet gebruiken voor het opbouwen van een reserve, waardoor we aan het einde van de projectperiode in een financieel zeer kwetsbare positie kwamen. Om te voorkomen dat jonge organisaties na afloop van het project in de problemen komen, zou het mogelijk moeten zijn voor start-ups om (een deel van) hun eigen inkomsten apart te zetten.

Den Haag Internationaal

Vanuit de gemeente Den Haag hebben wij altijd veel betrokkenheid bij ons project ervaren. Allereerst was de startbijdrage van de gemeente Den Haag en vervolgens de Pieken in de Delta-subsidie van het ministerie van Economische Zaken (met co-financiering van Den Haag) cruciaal om het project op te kunnen starten. Daarnaast steunde burgemeester Deetman ons door de Aademy bij diverse officiële (internationale) gelegenheden te noemen. En ambtenaren van verschillende afdelingen dachten met ons mee en gaven nuttige adviezen.

Het programmabureau Internationale Stad was hierin erg actief. Zowel in vergaderingen met vertegenwoordigers van andere Pieken in de Delta-projecten als in persoonlijke gesprekken en bij informele gelegenheden toonden Louis Genet en Marcel van der Klaauw veel interesse in de voortgang van ons project. Ze dachten actief mee over de ontwikkelrichting en over oplossingen voor problemen. Ook brachten ze mensen die met verschillende projecten bezig waren bij elkaar waardoor deze elkaar beter wisten te vinden en van elkaars ervaringen konden leren. De betrokkenheid en actieve houding van de gemeente heeft zeker bijgedragen aan het succes van ons project.

Ons advies is om als gemeente veel te blijven investeren in de persoonlijke contacten met mensen met goede ideeën. Zorg dat zij de gemeente weten te vinden, of zoek ze zelf op. Door met hen mee te denken en hen ondersteuning te bieden waar mogelijk, is de kans groter dat nieuwe initiatieven een succes worden. Zo kan de gemeente innovatie bevorderen en concreet bijdragen aan verdere versterking van het profiel van Den Haag als Internationale Stad.

“Vanaf het begin hebben we veel geïnvesteerd in het opbouwen van contacten met experts, potentiële klanten en samenwerkingspartners.”

manieren om problemen aan te pakken en denken na over oplossingen die geschikt zijn voor hun eigen praktijk. Deze praktische aanpak is uniek, aangezien internationaal de meeste onderwijsinstellingen zich vooral richten op de theoretische kant van (lokaal) bestuur. Bij The Hague Academy for Local Governance vormen theoretische concepten weliswaar het referentiekader, maar de dagelijkse praktijk staat centraal. Hiermee vervullen wij, precies zoals we hadden gehoopt, een niche in de markt.

Waar we tegenaan liepen, en dit is ons verbeterpunt, was dat de systematiek van de projectfinanciering

* The * Hague * welcomes * the *
Nuclear * Security * Summit * 2014 *



3.18

The Hague Institute for Global Justice

Roel Meeuwesse, Ministerie van Economische Zaken

In 2011 verstrekt onder andere het Ministerie van Economische Zaken (hierna: EZ) vanuit Fonds Economische Structuurversteking (hierna: FES) 17,45 miljoen euro voor de oprichting van het Institute for Global Justice (hierna: IGJ). De oprichting sluit aan bij het destijds gevoerde Pieken in de Delta beleid dat onder meer beoogt de economische activiteiten van en rond internationale instellingen in Den Haag te bundelen en aan te jagen. De komst van het IGJ moet de positie van Den Haag als 'Legal Capital of the World' versterken. Het streven is het IGJ uit te bouwen tot een innovatief kennisinstituut van wereldformaat op het gebied van recht, vrede en veiligheid.

Samenwerking

Het proces in opmaat naar financiering en oprichting van het IGJ kenmerkte zich als een complex multi stakeholder proces. De complexiteit was onder meer gelegen in drie naast elkaar lopende, maar tevens verweven deelprocessen, met inhoudelijke, ambtelijke en politiek-bestuurlijke componenten en met elk een eigen dynamiek en participatie van verschillende stakeholders.

Zo werd vanuit de eerste ideeën over een innovatief kennisinstituut op het gebied van recht vrede en veiligheid een business case opgesteld die de verschillende formele toetsen der kritiek in het proces kon doorstaan. Daarnaast diende tussen de

hoofdfinanciers (de gemeente en EZ) en de stakeholders – die zowel financieel als inhoudelijk participeren – overeenstemming over eenieders bijdrage te worden verkregen. Ten slotte moest er een formeel, interdepartementaal FES traject doorgelopen worden, eindigend met besluitvorming in de Ministerraad over het al dan niet financieren van het IGJ. Door verwachte veranderingen in het politieke landschap op korte termijn en door politiek-bestuurlijke druk kwam het proces ook nog eens onder grote tijdsdruk te staan.

In het eerste deelproces participeren gemeente, EZ en de bij de business case betrokken consultants. In het tweede deelproces waren het – naast de gemeente en EZ – vooral de in de Haagse Academische Coalitie verbonden negen (kennis)instellingen en organisaties die een belangrijke rol spelen. Het derde deelproces bestond in het bijzonder uit interactie tussen FES Commissie van Wijzen en de gemeente enerzijds en EZ en de andere departementen (in het bijzonder Buitenlandse Zaken, Justitie en Binnenlandse Zaken) anderzijds.

Dat de Ministerraad als eindstation uiteindelijk akkoord ging met een bijdrage aan de financiering van het IGJ was te danken aan een gezamenlijke inspanning en constructieve bijdrage van alle bij het proces betrokken stakeholders. Spil in dit multi stakeholder proces was een ijzersterke samenwer-



“Spil in dit multi stakeholder proces was een ijzersterke samenwerking tussen de gemeente als trekker en aanjager [...] en EZ als coördinerend departement [...]”

king tussen de gemeente als trekker en aanjager aan de inhoudelijke en bestuurlijk/ politieke kant en EZ als coördinerend departement aan de formele interdepartementale ambtelijk/ politieke kant.

In het bijzonder Louis Genet namens de gemeente en Cor groen namens EZ lieten de spil in de onderling verweven deelprocessen draaien en legden als zodanig het fundament voor de financiering en oprichting van het IGJ. Vertrekpunt was een gedeelde visie op Den Haag Internationale Stad en daarbinnen op de pijlers van recht, vrede en veiligheid. Door eerdere samenwerking in een groot aantal Pieken in de Delta innovatieprojecten in het bijzonder op het gebied van veiligheid creëren zij een vertrouwensbasis die ook andere stakeholders een solide vertrekpunt/ -aanlandingspunt bood. Een vertrouwensbasis die gebaseerd was op wederzijds respect voor en erkenning van elkaars ervaring, competenties en gutfeeling. Dit gecombineerd met een groot probleemoplossend vermogen, een can do mentaliteit en een flinke dosis relativeringsvermogen zorgde voor 'uit het niets' ontstaan van een veiligheidscluster binnen een aantal jaren en als slagroom op de taart de oprichting van het IGJ.

Wat was een succes en wat kan beter?

Het mooiste onderdeel van het project is het multi stakeholder proces geweest. De noodzaak maar ook wens om er met zijn allen uit te komen. Bij alle stakeholders op ieder niveau zat veel energie en

goede wil op het welslagen van het project. Het mooiste onderdeel was ook meteen het lastigste. Zoveel stakeholders, zoveel ideeën hoe het allemaal zou moeten. Wat zeker hielp om toch koers te houden was het feit dat voor financiering vanuit het FES een formeel traject werd gehanteerd dat doorlopen diende te worden. Wat ook hielp was dat er een gedeeld belang was om te participeren. Het IGJ was zo opgezet dat de koek voor alle participanten vergroot zou worden. Er was met andere woorden de eerder beschreven vertrouwensbasis, een wortel en een stok.

Den Haag Internationaal

Den Haag Internationale Stad is voor de lange termijn gebaat bij een visie die hout snijdt – die het unieke ecosysteem van Den Haag beklemtoont – en bij een lange adem met betrekking tot het implementeren van de visie. Doen wat het ecosysteem uniek maakt en dus ook niet doen wat afbreuk aan de visie doet. Dit is kern van het succes van andere topcluster zoals bijvoorbeeld het biomedisch cluster op het Leiden Bio Science Park. Een dergelijke visie gaat over partijen en over generaties heen. Dat maakt ook dat terugtrekkende supporters van een dergelijke visie, zoals Louis Genet, goed kunnen worden opgevolgd. Louis heeft een bijzondere bijdrage kunnen leveren aan de versterking van het profiel van Den Haag Internationale Stad en daar is iedereen hem terecht erkentelijk voor.

Totale projectinvestering:

49,6 miljoen euro

Bijdrage FES (Enveloppe Sterke Regio's):

17,45 miljoen euro

Doel:

oprichten van een innovatief kennisinstituut op het gebied van recht, vrede en veiligheid door het bundelen van (inter)nationale kennis en expertise
Bijdrage aan concurrentiekracht Nederland:
ontwikkeling van de internationale (concurrentie) positie door het realiseren van een innovatief kennisinstituut van wereldformaat op het gebied van recht vrede en veiligheid

Sluit aan bij de Piek:

Den Haag Internationale Stad

Versterkt:

Den Haag Internationale Stad, de Randstadregio en Nederland

Referentielijst

- *Pieken in de Delta, Gebiedsgerichte economische perspectieven*, Ministerie van Economische Zaken, directie Ruimtelijk Economisch Beleid, juli 2004
- *Werken aan de Wereld in Den Haag, Position paper Den Haag, Internationale Stad van Recht en Bestuur*, Gemeente Den Haag, Dienst Stedelijke Ontwikkeling, mei 2005
- *Structuurvisie 'Den Haag 2020, Wereldstad aan Zee'*, Gemeente Den Haag, Dienst Stedelijke Ontwikkeling, 2005
- *Inventarisatie investering Den Haag Internationale Stad*, Gemeente Den Haag, Dienst Stedelijke Ontwikkeling m.m.v. AEF, maart 2006
- *Met Recht voor Veiligheid, Actieplan voor het Innovatieplatform*; Campus Den Haag-Universiteit Leiden i.s.m. Haagse Academische coalitie, TNO Defensie en Veiligheid, TU Delft en Erasmus Universiteit Rotterdam, September 2006
- *Nota Den Haag Internationale Stad van Recht, Vrede en Veiligheid*, Gemeente Den Haag, Bestuursdienst, 2007
- *Pieken in de Delta, Resultaten tender 2006*, Ministerie van Economische Zaken, directie Ruimtelijk Economisch Beleid, 2007
- *Programmamanagement, sturen op samenhang*; Van der Tak en Wijnen, 2008
- *Haalbaarheidsstudie Initiatief Fragiele Staten*, Meijjs e.a., februari 2008
- *Den Haag en Global Justice, een pleidooi voor de oprichting van een 'Institute for Global Justice'*, Commissie Vrede en Recht; Van den Berg, Dekker en Van Genuyten, 2009
- *Met Recht voor Veiligheid II, Actieplan voor het Innovatieplatform, stand van zaken november 2009*; Uitvoeringsalliantie Den Haag Stad van Vrede, Recht en Veiligheid (Randstad 2040), Hague Academic Coalition, Campus Den Haag-Universiteit Leiden, Gemeente Den Haag, November 2009
- *Naar een Onderzoeksprogramma 'Internationale Profilering Randstad 2040'(Ruimte, milieu, infrastructuur, energietransitie, klimaat, zeespiegelrijzing, veiligheid)*, versterking van het international profile van Den Haag, Uitvoeringsalliantie Den Haag Stad van Vrede, Recht en Veiligheid (Randstad 2040), December 2009
- *Minder pretentie, meer ambitie*; ontwikkelingshulp die verschil maakt; WRR, januari 2010
- *Aan het Buitenland gehecht*; over verankering en strategie van Nederlands buitenlandbeleid; WRR, oktober 2010
- *The Hague city of innovations in Peace, Justice and Security, projectenboekje Pieken in de Delta - programma spoor internationaal recht, vrede en veiligheid*, TNO Defensie en Veiligheid en Gemeente Den Haag Programmabureau Den Haag Internationale Stad, april 2011
- *Economische Visie De Kracht van Kwaliteit*, Gemeente Den Haag, Dienst Stedelijke Ontwikkeling, (2011)
- *Den Haag wil Legal Capital of the World blijven*, interview in publicatie 'Innoveren voor de toekomst', Provincie Zuid-Holland
- *Nieuwsbrieven Programma Den Haag Internationale Stad*, Gemeente Den Haag, Programmabureau Den Haag Internationale Stad i.s.m. partners in de stad, 2012
- *Position paper 'Den Haag Internationale Stad 2014-2020'*, Gemeente Den Haag, Programmabureau Den Haag Internationale Stad i.s.m. Twynstra Gudde, november 2013
- *Naar een lerende economie; investeren in het verdienvermogen van Nederland*; WRR, november 2013
- *Notitie 'Zes punten voor een Haagse lerende economie'*, Gemeente Den Haag, Programmabureau Den Haag Internationale Stad, oktober 2014
- *Nationale Innovatie Agenda Veiligheid, The Hague Security Delta i.s.m. Ministerie van V&J en stakeholders in het cluster veiligheid en innovatie*, november 2014
- *Metropoolvorming: kansen en opgaven*; reflecties uit de wetenschap, Tordoir, Manshanden, van Oort, Meijers en Raspe, 2014

Colofon

Dit is een uitgave van
Gemeente Den Haag
Bestuursdienst
www.denhaag.nl

Productie
Intern Dienstencentrum

Fotografie
Martijn van Dam
FJ Producties
Marcel van der Klaauw
Politieacademie
Politie Groningen
Frank de Roo
Third
Peter van Tuijl
Andro Vos

Oplage
750 exemplaren

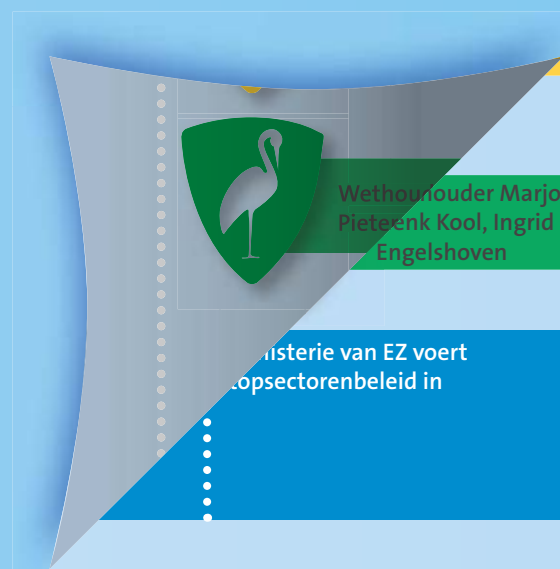
juni 2015

Voor meer informatie: dhis@denhaag.nl



Time-line Programma Den Haag Internationale Stad

→ sla om



... enkele belangrijke 'motoren' voor de ontwikkeling van innovatieclusters op het gebied van vrede & recht en veiligheid* ...

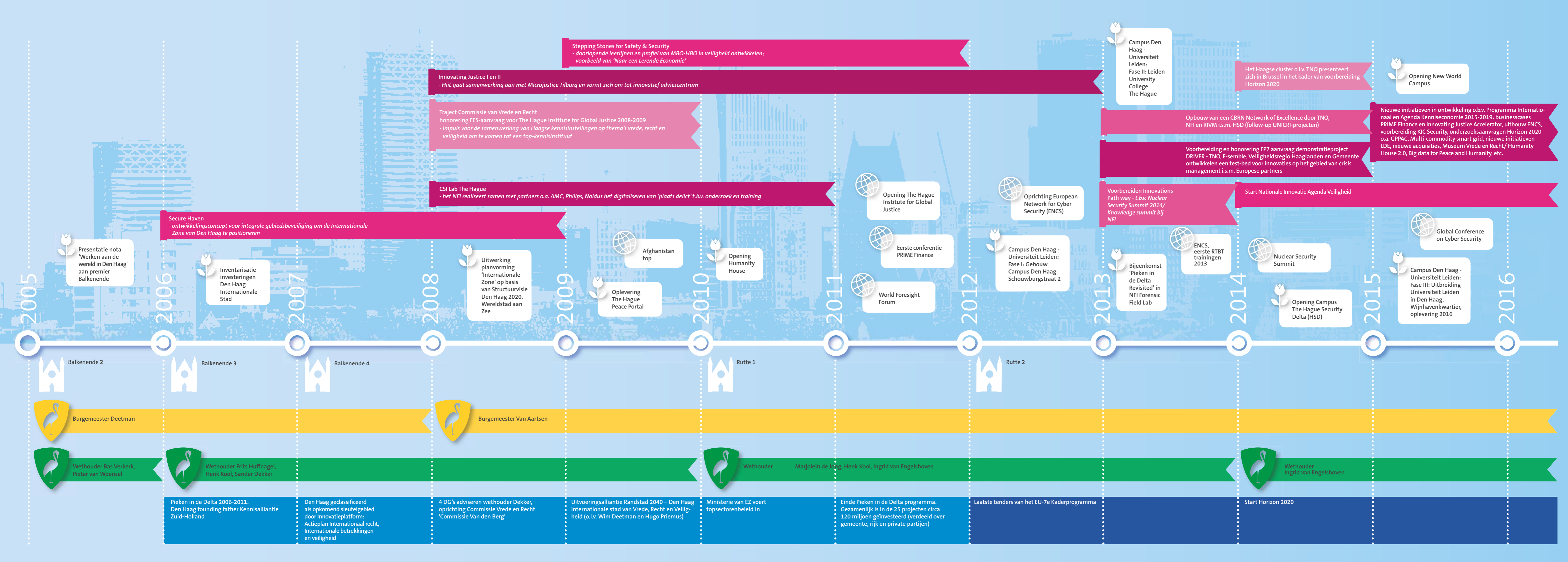
... van 'trekkracht' en 'olie' voorzien door betrokken kennisinstellingen, bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden ...

... met onderweg een aantal markerings van lokale, nationale en internationale highlights in Den Haag ...

... in de context van de vigerende rijksprogramma's en Europese programma's voor innovatie ...

... en met 'duwkracht' van de toen zittende kabinetten en colleges van B&W ...

*We hebben in de dit overzicht niet gestreeft naar een volledig opsomming; er zijn veel meer voorbeelden te noemen van succesvolle en minder succesvolle innovatieprojecten en -processen die onder de noemer van het programma Den Haag Internationale Stad hebben plaatsgevonden.



2005

Presentatie nota 'Werken aan de wereld in Den Haag' aan premier Balkenende



Balkenende 2



Burgemeester Deetman



Wethouder Bas Verkerk, Pieter van Woensel

2006

Inventarisatie investeringen Den Haag Internationale Stad



Balkenende 3



Wethouder Frits Huffnagel, Henk Kool, Sander Dekker

Secure Haven - ontwikkelingsconcept voor integrale gebiedsbeveiliging om de Internationale Zone van Den Haag te positioneren

2007



Balkenende 4



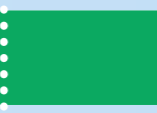
Wethouder Marjolein de Jong, Henk Kool, Ingrid van Engelshoven

2008

Uitwerking planvorming 'Internationale Zone' op basis van Structuurvisie Den Haag 2020, Wereldstad aan Zee



Burgemeester Van Aartsen



Wethouder Marjolein de Jong, Henk Kool, Ingrid van Engelshoven

Innovating Justice I en II - Hiil gaat samenwerking aan met Microjustice Tilburg en vormt zich om tot innovatief adviescentrum

Traject Commissie van Vrede en Recht honorering FES-aanvraag voor The Hague Institute for Global Justice 2008-2009 - Impuls voor de samenwerking van Haagse kennisinstellingen op thema's vrede, recht en veiligheid om te komen tot een top-kennisinstituut

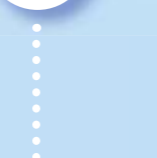
CSI Lab The Hague - het NFI realiseert samen met partners o.a. AMC, Philips, Noldus het digitaliseren van 'plaats delict' t.b.v. onderzoek en training

2009

Oplevering The Hague Peace Portal



Afghanistan top



Rutte 1



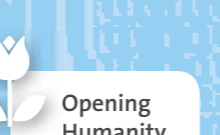
Wethouder Marjolein de Jong, Henk Kool, Ingrid van Engelshoven



Wethouder Marjolein de Jong, Henk Kool, Ingrid van Engelshoven

2010

Opening Humanity House



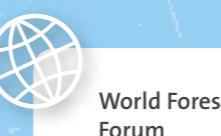
Rutte 2



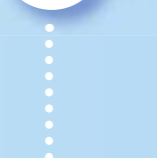
Wethouder Marjolein de Jong, Henk Kool, Ingrid van Engelshoven

2011

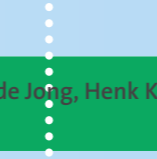
World Foresight Forum



Eerste conferentie PRIME Finance



Rutte 2



Wethouder Marjolein de Jong, Henk Kool, Ingrid van Engelshoven



Opening The Hague Institute for Global Justice

2012

Campus Den Haag - Universiteit Leiden: Fase I: Gebouw Campus Den Haag Schouwburgstraat 2



Rutte 2



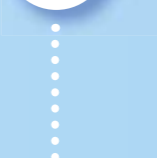
Wethouder Marjolein de Jong, Henk Kool, Ingrid van Engelshoven



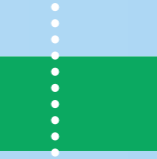
Oprichting European Network for Cyber Security (ENCS)

2013

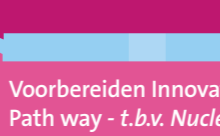
Bijeenkomst 'Pieken in de Delta Revisited' in NFI Forensic Field Lab



Rutte 2



Wethouder Marjolein de Jong, Henk Kool, Ingrid van Engelshoven



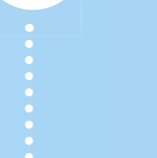
Voorbereiden Innovations Path way - t.b.v. Nuclear Security Summit 2014/ Knowledge summit bij NFI



ENCS, eerste RTBT trainingen 2013

2014

Opening Campus The Hague Security Delta (HSD)



Rutte 2



Wethouder Ingrid van Engelshoven



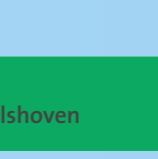
Start Nationale Innovatie Agenda Veiligheid

2015

Campus Den Haag - Universiteit Leiden: Fase III: Uitbreiding Universiteit Leiden in Den Haag, Wijnhavenkwartier, oplevering 2016



Rutte 2



Wethouder Ingrid van Engelshoven



Global Conference on Cyber Security

Nieuwe initiatieven in ontwikkeling o.b.v. Programma Internationaal en Agenda Kenniseconomie 2015-2019: businesscases PRIME Finance en Innovating Justice Accelerator, uitbouw ENCS, voorbereiding KIC Security, onderzoeksaanvragen Horizon 2020 o.a. GPPAC, Multi-commodity smart grid, nieuwe initiatieven LDE, nieuwe acquisities, Museum Vrede en Recht/ Humanity House 2.0, Big data for Peace and Humanity, etc.

Opening New World Campus

Het Haagse cluster o.l.v. TNO presenteert zich in Brussel in het kader van voorbereiding Horizon 2020

Campus Den Haag - Universiteit Leiden: Fase II: Leiden University College The Hague

Opbouw van een CBRN Network of Excellence door TNO, NFI en RIVM i.s.m. HSD (follow-up UNICRI-projecten)

Voorbereiding en honorering FP7 aanvraag demonstratieproject DRIVER - TNO, E-semble, Veiligheidsregio Haaglanden en Gemeente ontwikkelen een test-bed voor innovaties op het gebied van crisis management i.s.m. Europese partners

Stepping Stones for Safety & Security - doorlopende leerlijnen en profiel van MBO-HBO in veiligheid ontwikkelen; voorbeeld van 'Naar een Lerende Economie'