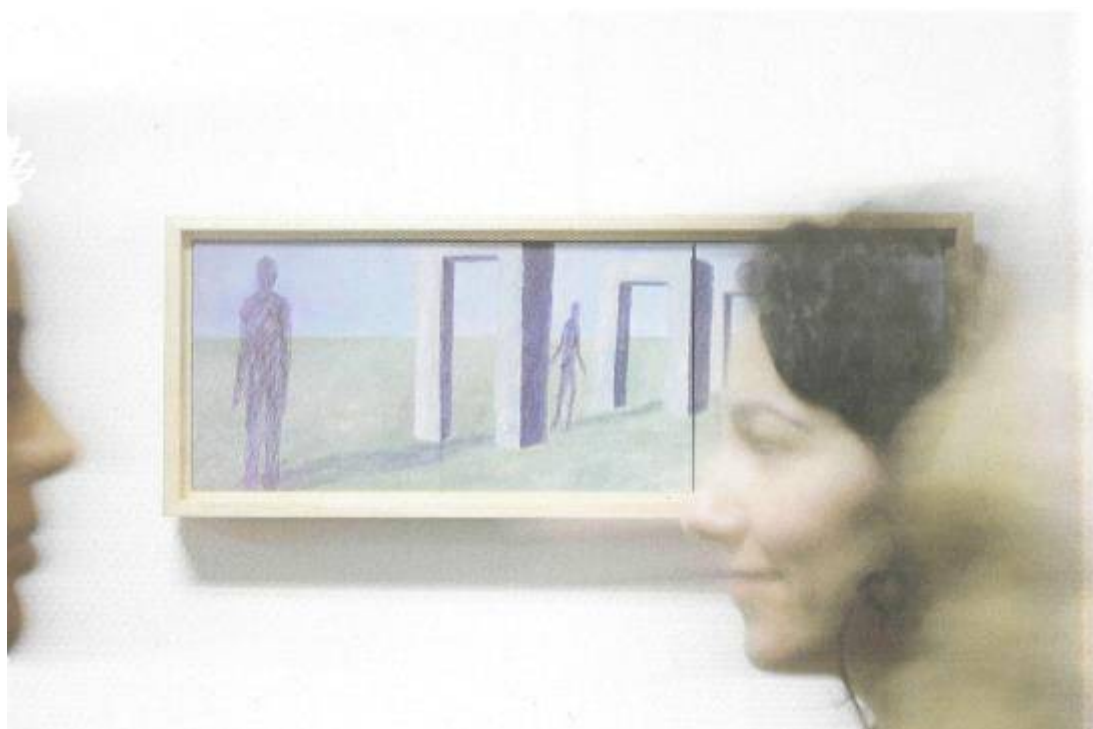




# OGC Gateway™

## Health Check The Hague Security Delta



Health Check titel: The Hague Security Delta  
Gatewaynummer: 2019-OV-38  
Versienummer: [definitief]  
Privacy-rubricering: [Organisatievertrouwelijk]

---

## Gateway Health Check

Versie nummer: [definitief]  
Datum van oplevering aan SRO 11-10-19  
Organisatie: The Hague Security Delta  
Opdrachtgever: Joris den Bruinen  
Gateway Health Check periode: 07-10-19 t/m 11-10-19

## Context

The Hague Security Delta (HSD) is het nationale veiligheidscluster. Bedrijven, overheden en kennisinstellingen werken er samen aan innovatieve veiligheidsoplossingen. Hiervoor delen zij hun kennis en vraagstukken op gebied van cyber security, nationale en stedelijke veiligheid, bescherming van vitale infrastructuur en het forensisch werkveld. De HSD partners hebben als gezamenlijk doel een veiligere wereld, meer bedrijvigheid en meer banen. De HSD Campus, het nationaal innovatiecentrum voor veiligheid in Den Haag, is het kloppend hart.

Het veiligheidscluster HSD wordt aangejaagd en ondersteund door HSD Office. Als onafhankelijke partij stimuleert en faciliteert de Office kennisdeling en verbindt bedrijven, overheden en kennisinstellingen. Gezamenlijk worden innovatieprogramma's opgezet waar partijen vanuit het gehele veiligheidsdomein in mogen participeren. Dit gebeurt via het HSD samenwerkingsmodel: vraaggestuurd, doelgericht en op basis van vertrouwen.

Daarnaast bouwt HSD Office nationale en internationale kennis- en handelsbruggen en biedt de Office HSD partners toegang tot kennis, innovatie, markt, talent en financiering & kapitaal. Dit alles wordt zichtbaar gemaakt voor de community. Door de kracht van HSD worden (inter)nationale talenten, investeerders, congressen en organisaties aangetrokken.

De Governance van de HSD is, mede naar aanleiding van de aanbevelingen uit de vorige Gateway Review (november 2017) aangepast door opheffing van het oorspronkelijke bestuur en daarmee gewijzigde rol van de founding partners incl. gemeente Den Haag en met de aanstelling van de Algemeen Directeur/bestuurder, de Raad van Toezicht en Raad van Advies.

### **Dankwoord**

Wij bedanken alle geïnterviewden voor hun komst en openhartigheid. Hun ambitie om het effect van de HSD te verhogen werkt zeer enthousiasmerend. Wij wensen allen succes met hun belangrijke werk voor deze complexe uitdaging. Het doel om de (cyber)veiligheid te vergroten is cruciaal voor Nederland.

Wij bedanken de SPOC en de SRO voor de uitstekende faciliteiten en verzorging.

## Wat is HSD en wat doen we?



HSD is het nationale veiligheidscluster met HSD Office als onafhankelijke aanjager, verbinder en facilitator



### Why

We zijn ervan overtuigd dat de wereld alleen veiliger wordt als **krachten worden gebundeld** en geloven dat **kennisuitwisseling en samenwerking** cruciaal zijn om te komen tot noodzakelijke, rendabele veiligheidsinnovaties. Nu en in de toekomst. **Together we Secure the Future.**



### What

Binnen het veiligheidscluster HSD werken bedrijven, overheden en kennisinstellingen samen in een **open innovatie ecosysteem**. Ze delen hun kennis en veiligheidsvraagstukken om te komen tot innovatieve oplossingen, die de wereld **veiliger maken** en **economische groei** voor Nederland opleveren. De HSD Campus, het nationaal innovatiecentrum voor veiligheid in Den Haag, is het kloppend hart.



### How

Als **onafhankelijke organisatie** stimuleert en faciliteert HSD Office kennisdeling en verbinden we partijen. Gezamenlijk zetten we **innovatieprogramma's** op via het HSD samenwerkingsmodel: vraaggestuurd, doelgericht en op basis van vertrouwen. We bouwen (inter)nationale kennis- & handelsbruggen en bieden onze partners toegang tot **kennis, innovatie, markt, talent en financiering & kapitaal**.



### Triple Helix Partners

Partners van HSD zijn overheden, onderwijs/kennisinstellingen en bedrijven uit heel Nederland. Van startups tot scaleups, innovatieve MKB's, vitale infrastructuurorganisaties, industrie tot grote corporates. Daarnaast werkt HSD Office samen met vele strategische partners, zoals IQ, KvK, gemeente Den Haag, NFIA, RVO en EIT Digital.



### Rollen

Als HSD Office hebben we wisselende rollen. Veelal als **facilitator, verbinder, netwerkregisseur, aanjager en communicator**, tot in sommige gevallen ook beleidsadviseur, initiatiefnemer, programmamanager of kwartiermaker op gebied van triple helix samenwerking.



## **Aanleiding en doeleinden van de Gateway™ Health Check**

### Vraagstelling:

Zijn de aanbevelingen uit het vorige onderzoek voldoende verankerd om de komende jaren een volgende stap te kunnen maken met HSD?

Zijn de (financiële, risicomanagement, juridische/governance, bureau inrichting & cultuur, communicatie) randvoorwaarden gerealiseerd, de verbindingen bestendigd en is er voldoende stakeholder acceptatie op de toegevoegde waarde (rol en propositie) van de HSD (Office) om de komende jaren de triple helix samenwerking op het gebied van innovatie & veiligheid & economische ontwikkeling door te zetten en daarbij (door) te werken aan een (hybride/duaal) financierings-/dekkingsmodel?

Hierbij kunnen de volgende onderwerpen aan bod komen:

- Governance (intern, Raad van Toezicht, Raad van Advies);
- Gekozen Stichtingsvorm;
- Stakeholders (gemeente, provincie, Economic Boards, platformen op het gebied van (cyber) security, ministeries, vitale infrastructuur);
- Financieringsmodel (hybride: organisatie/exploitatie subsidie, programma financiering, projectfinanciering, partnerfees, directe bijdragen op diensten);
- Communicatie;
- Afbakening programmering en project-portfolio.

Tijdens de Gateway Review zullen alle aspecten van het Klavertje 4 (inhoud, proces, relatie en cultuur) in ogenschouw worden genomen.

## **Uitvoering van de Gateway™ Health Check**

Bij de uitvoering van de Gateway Health Check ligt de focus op zowel effectiviteit als doelmatigheid. Hierbij wordt effectiviteit gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel bereikt. Doelmatigheid wordt gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel met een optimale balans van kosten, inzet van middelen en inspanning realiseert. De balans tussen effectiviteit en doelmatigheid wordt uitgedrukt in de zogenaamde optimalisation confidence.

Deze Gateway Health Check bij The Hague Security Delta is uitgevoerd van 07-10-19 t/m 11-10-19 te Den Haag.

De leden van het reviewteam zijn vermeld op de titelpagina.

Appendix A bevat de intentie van de Gateway Health Check.

Appendix B bevat de lijst van documenten die voor de Gateway Health Check zijn bestudeerd.

## Gateway Health Check Optimalisation uitspraak

Status:



Het Reviewteam is, op basis van de bevindingen in de Gateway Health Check van mening dat in korte tijd grote stappen zijn gezet in het opvolgen van de essentiële en kritische aanbevelingen die in de eerdere Gateway Review zijn gedaan. Vooral voor de inrichting van de Raad van Toezicht en de Raad van Advies is waardering geuit. Veel waardering is er ook voor de benoeming en het functioneren van de directeur/bestuurder. De gemeente heeft door het vaststellen van een meerjarige exploitatiesubsidie voor HSD bijgedragen aan continuïteit. Hiermee heeft HSD een basis voor de toekomst.

Op een aantal punten kan de verankering van de eerdere aanbevelingen nog worden versterkt. Bovendien constateert het reviewteam dat cybersecurity een snel ontwikkelend veld is. HSD kan in die ontwikkelingen succesvol zijn door hierop flexibel in te spelen. Daartoe doet het Gateway Reviewteam een aantal aanbevelingen.

Bij de bepaling van de Status van de Gateway Review Optimisation Confidence uitspraak dienen de volgende definities gebruikt te worden.

---

Kleur	Toelichting status
	<b>GROEN</b> De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als optimaal ervaren. Er worden geen directe aanleidingen gezien om wijzigingen in de balans aan te brengen.
	<b>ORANJEGROEN</b> De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als bijna optimaal ervaren. Door middel van geringe aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Dit betreft geen fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten kan wenselijk zijn om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren.
	<b>ORANJE</b> De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als sub-optimaal ervaren. Door middel van aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Dit betreft geen fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten is noodzakelijk om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren.
	<b>ORANJEROOD</b> De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als niet-optimaal ervaren. Door middel van ingrijpende aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Waarbij een beperkt aantal aanpassingen betrekking heeft op fundamentele aspecten en de resterende op minder fundamentele aspecten. Het verdient aanbeveling om in eerste instantie aandacht te besteden aan de fundamentele aspecten.
	<b>ROOD</b> De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als verre van optimaal ervaren. Door middel van zeer ingrijpende aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Waarbij deze aanpassingen betrekking hebben op fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten is noodzakelijk om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren.

---

## Aanbevelingen Health Check Reviewteam

Het Reviewteam doet de volgende aanbevelingen met bijbehorende urgentie volgens onderstaande definities.

Aanbeveling	Urgentie
1. Concretiseer in samenspraak met alle stakeholders het doel van HSD opdat rol, taken en positionering eenduidig vastliggen.	Essentieel
2. Gebruik het strategisch vijfjarenplan 2021-2025 om een gedegen koppeling tussen concrete doelstellingen, risicoverkenning, activiteiten en de bekostiging te maken.	Essentieel
3. Bundel de krachten met de met HSD vergelijkbare instellingen.	Essentieel
4. Verbreed en verdiep de samenwerking met de uitvoerende diensten van de departementen, kennisinstellingen en onderwijs.	Aanbevolen
5. Blijf de samenwerking zoeken met de rijksoverheid.	Aanbevolen

Kleur aanbeveling	Toelichting
<b>Kritiek</b> <b>Doe onmiddellijk</b>	Om de kans op optimale balans tussen effectiviteit en doelmatigheid te vergroten is het van het grootste belang dat onmiddellijk actie wordt ondernomen.
<b>Essentieel</b> <b>Doe binnenkort</b>	Om de kans op optimale balans tussen effectiviteit en doelmatigheid te vergroten is het van belang dat binnenkort actie wordt ondernomen.
<b>Aanbevolen</b>	De organisatie kan haar voordeel doen met het opvolgen van deze aanbeveling voor een nog betere balans tussen effectiviteit en doelmatigheid.



## Bevindingen en aanbevelingen

Aanbeveling 1: Concretiseer in samenspraak met alle stakeholders het doel van HSD opdat rol, taken en positionering eenduidig vastliggen.

Aanbeveling 2: Gebruik het strategisch vijfjarenplan 2021-2025 om een gedegen koppeling tussen concrete doelstellingen, risicoverkenning, activiteiten en de bekostiging te maken.

### Toelichting

Uit de gesprekken blijkt dat er verschillende percepties zijn van wat de rol, taak en positionering van wat HSD is en zou moeten zijn. Het beeld dat HSD een sterke netwerkorganisatie is wordt breed gedeeld. De verschillende betrokkenen bij HSD hebben ook verschillende belangen. Dit loopt uiteen van bevordering veiligheid in brede zin of toegespitst op cybersecurity, bevordering van economische groei, bevordering van kennis, value for money voor de partnerbijdragen, het aanjagen van projecten, netwerkplatform en ontmoetingsplek, tot focus op internationaal, nationaal of regionaal. Het gevolg hiervan is dat betrokkenen soms in hun verwachtingen zijn teleurgesteld. In een enkel geval is ook opgemerkt dat HSD zich te breed presenteert.

Er is evenmin eenstemmigheid over de aard van de prestatie-indicatoren waarover dient te worden verantwoord. Dit loopt uiteen van het kwalitatief aanduiden van de algemene bijdrage aan de verhoging van veiligheid tot het kwantitatief causaal aantonen van het aantal banen dat is gecreëerd.

Het algehele beeld dat betrokkenen geven over HSD is overwegend positief. In een enkel geval wordt na de slechte pers van anderhalf jaar geleden nog argwaan en weerstand getoond. Daarom is het essentieel om in samenspraak met alle stakeholders het doel van HSD vast te stellen opdat rol, taken en positionering eenduidig vastliggen. Daarbij is het wel van belang om, gelet op het dynamische karakter van cybersecurity, de nodige flexibiliteit te organiseren. Zo ontstaat maximaal draagvlak. Beslecht hierbij ook de lopende discussie over de naamgeving.

De HSD wordt uit verschillende bronnen gefinancierd. De gemeente Den Haag verstrekt een aflopende exploitatiesubsidie tot en met 2022. De provincie overweegt, ook vanwege het recente coalitieakkoord, bij te dragen op basis van opdrachten. De partners betalen een partnerbijdrage. Verder wordt gebruik gemaakt van programmafinanciering op basis van uurtarieven en in een enkel geval productfinanciering. De financieringsbronnen zijn niet meerjarig stabiel. Betrokkenen hebben aangegeven dat de HSD zou moeten kunnen rekenen op een bestendige meerjarige exploitatiesubsidie. Zonder een structurele exploitatiebijdrage wordt de HSD een commercieel consultancy bureau dat zich verwijderd van de overheid. Geopperd is dat HSD mogelijk ook (structurele) bijdragen zou kunnen verwerven van de provincie, de rijksoverheid en de EU.

Duidelijkheid over rol, taken en positionering en een strategisch meerjarenplan draagt bij aan een gedegen koppeling tussen concrete doelstellingen, risicoverkenning, activiteiten en de bekostiging. Een strategisch meerjarenplan helpt ook bij het bepalen van de juiste omvang van HSD (kleiner, anders of groter) en van goede prestatie-indicatoren (naast output ook outcome) voor de jaarplannen.

Aanbeveling 3: Bundel de krachten met de met HSD vergelijkbare instellingen.

Aanbeveling 4: Verbreed en verdiep de samenwerking met de uitvoerende diensten van de departementen, kennisinstellingen en onderwijs.

Aanbeveling 5: Blijf de samenwerking zoeken met de rijksoverheid.

#### Toelichting

Het doel om de (cyber)veiligheid te vergroten, is cruciaal voor Nederland. HSD levert hieraan een bijdrage. Uit de gesprekken komt naar voren dat de regierol van de centrale overheid in het cybersecurity vraagstuk er nog niet is. Het landschap is versnipperd: verkokering per departement, meerdere netwerken, deels elkaar overlappende initiatieven, etc. Nu vergelijkbare initiatieven als HSD ook elders van de grond zijn gekomen of komen, is het goed om daarmee de krachten te bundelen.

HSD heeft een goed begin gemaakt met de uitvoering van aanbeveling 6 uit de vorige Gateway Review. De aanbeveling was om de relatie met de uitvoeringsorganisaties uit te bouwen. Er ligt daar nog onbenut potentieel. Er kan met nog meer uitvoeringsinstellingen een relatie worden opgebouwd en de al bestaande samenwerking kan nog worden verdiept. Dat geldt ook voor de relatie met de kennisinstellingen en onderwijs. Zij voelen zich soms wat verweesd, als onderdeel van de Triple Helix. Gesignaleerd is dat partijen elkaar beter moeten leren kennen. Er is tijd nodig om onderlinge relaties en gemeenschappelijke taal te ontwikkelen.

Het Reviewteam stelt vast dat aanbeveling 5 uit de vorige Gateway Review niet is opgevolgd. De aanbeveling was om de bestuursdepartementen van o.a. J&V, EZK en I&W nadrukkelijk bij de programmering te betrekken. Tegen de achtergrond van het ontbreken van een centrale regierol is het begrijpelijk dat HSD deze aanbeveling niet heeft kunnen implementeren. Dat neemt niet weg dat HSD vanuit haar ervaring en expertise de samenwerking met de rijksoverheid wel moet blijven zoeken.

## Bijlage A

### Intentie van Gateway Health Check

Tijdens de Gateway Health Check wordt bij een organisatie of (delen van) keten/netwerk van organisaties bekeken in hoeverre de opzet en inrichting van de verschillende onderdelen en/of de organisatie/ketennetwerk als geheel optimaal is vormgegeven en functioneert (oftewel, er wordt gekeken naar zowel opzet, bestaan als werking). Evenals bij de Gateway Review 0 t/m 5 is het uitgangspunt dat het goed gaat en dat bekeken wordt in hoeverre de manager nog succesvoller kan zijn. Dit betekent dat de focus bij de Gateway Health Check ligt op zowel effectiviteit als doelmatigheid. Hierbij wordt effectiviteit gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel bereikt. Doelmatigheid wordt gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel met een optimale balans van kosten, inzet van middelen en inspanning realiseert.

Vragen die bij een Gateway Health Check aan bod kunnen komen, zijn onder andere:

- Is de doelstelling en bestaansgrond van de (keten /netwerk van) organisaties eenduidig bekend?
- Past de inrichting van de organisatie qua vorm en omvang bij de gestelde taken?
- Bestaat er een gecommuniceerd governance model dat in opzet, inrichting en werking aanwezig is?
- Is de inrichting van de planning-en-control cyclus in lijn met de doelstelling en de besturingsprincipes van de organisatie?
- Is er een optimale balans tussen kosten en baten?
- Is de informatievoorziening zo ingericht dat deze het bereiken van de organisatieresultaten mogelijk maakt?
- Is de beheersing van de processen afdoende?
- Hoe beïnvloedt/versterkt de cultuur van de organisatie respectievelijk de cultuurverschillen tussen de ketenpartners het bereiken van het resultaat?
- Hoe ervaren de organisaties in de keten hun positie en bijdrage aan de keten?

## BIJLAGE B

### Geraadpleegde documenten

Onderstaande lijst geeft weer welke documenten bij de voorbereiding of in de loop van de Gateway Health Check zijn geraadpleegd.

Nr.	Titel document
1	Presentatie Joris den Bruinen
2	Position paper HSD
3	Jaarverslag 2018
4	Jaarplan 2019
5	Magazine 5 Years HSD
6	HSD Report Datadiodes
7	HSD Report Artificial Intelligence
8	Human Capital Agenda Security
9	HSD Report Smart Cities and Urban Security
10	CBS onderzoek Digitale Veiligheid en Criminaliteit
11	Cybersecuritybeeld Nederland 2019
12	Gateway Review Rapport 2017
13	Verslag RvT
14	Verslag RvA
15	Voorbeeld Premium Partner mail Corporate: Cisco
16	Voorbeeld Premium Partner mail Kennisinstelling: TU Delft
17	Voorbeeld Premium Partner mail MKB: Compumatica
18	Voorbeeld Premium Partner mail Overheid: Nationale Politie
19	Brief wethouder OK&I Den Haag aan Cie Bestuur vd Raad inz. HSD, 30-10-18