



RAPPORT

Tweede Evaluatie Cyber Security Raad

Eindrapport

Tweede Evaluatie Cyber Security Raad

Eindrapport

Marlous Verheul, Flore van Rosmalen, Tim Kenter, Floris Bannink,
Luuk Stadhouders, Joost Krebbekx, Nino Klein

13 februari 2023

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
1.1 Aanleiding	5
1.2 Vraagstelling	5
1.3 Evaluatiekader in een notendop	6
1.4 Onderzoeksaanpak en verantwoording	7
1.5 Leeswijzer	8
2. Bevindingen en conclusies	9
2.1 Publieke waarde	10
2.2 Legitimiteit	14
2.3 Capaciteit	18
2.4 Hoofdlijn van de conclusies	20
3. Aanbevelingen	21
3.1 Aanbevelingen voor Publieke waarde	22
3.2 Aanbevelingen voor Legitimiteit	22
3.3 Aanbevelingen voor Capaciteit	23
4. De blik vooruit	24
4.1 Perspectief voor de CSR	25
Bijlage 1 Evaluatiekader en beantwoording deelvragen	27
Bijlage 2 Overzicht gesprekspartners en geraadpleegde documenten	30
Bijlage 3 Benoemingsprocedure 'CSR nieuwe stijl'	33



HOOFDSTUK 1

Inleiding

1.1 Aanleiding

De Cyber Security Raad is het nationale, onafhankelijke adviesorgaan van het kabinet op het terrein van cybersecurity. Het Instellingsbesluit (december 2022)¹ geeft de raad de taak 'het kabinet te adviseren over de uitvoering en uitwerking van de Nationale Cyber Security Strategie'. De CSR stelt op zijn website de volgende taken² te hebben: (1) gevraagd en ongevraagd verstrekken van advies aan de regering en private partijen, (2) adviseren over de implementatie van de nationale cybersecurity-strategie, (3) leveren van een bijdrage aan de Nationale Cyber Security Research Agenda en (4) adviseren van de crisisorganisatie in Nederland tijdens grootschalige cyberincidenten.

De werkzaamheden van de raad worden, conform het Instellingsbesluit Cyber Security Raad, eens in de vijf jaar geëvalueerd. De uitkomsten daarvan worden ter kennis gebracht aan de minister³. Voorliggende evaluatie geeft hier invulling aan. In deze tweede evaluatie hebben wij het functioneren van de raad over de periode vanaf halverwege 2017 tot eind 2021 geëvalueerd. Daarbij merken wij op dat het proces om te komen tot opdrachtverlening over deze evaluatie langer duurde dan voorzien. Hierdoor kregen de onderzoekers tijdens het onderzoek ook informatie over de periode van de eerste drie kwartalen van 2022. In overleg met de opdrachtgever is, waar mogelijk, deze informatie opgenomen in deze evaluatie. De evaluatie betreft een onafhankelijk onderzoek uitgevoerd door Berenschot.

De raad kiest ervoor om in deze tweede evaluatie voort te bouwen op de resultaten van het eerste evaluatieonderzoek uit 2017 en dieper in te gaan op de vraagstukken die zich de afgelopen jaren hebben afgetekend. De raad heeft voor het onderzoek de volgende drie centrale onderzoeksvragen geformuleerd:

1. Welke mogelijkheden/kansen zijn er om de impact van de adviezen/producten verder te vergroten?
2. Heeft de raad de juiste taakstelling in relatie tot de ontwikkelingen en complexe vraagstukken in het cyberdomein?
3. Zijn er wijzigingen in de huidige werkwijze van de raad nodig?

Het onderzoek is vormgegeven op basis van het publieke waardemodel⁴. Om publieke waarde te realiseren - de maatschappelijke meerwaarde die een organisatie wil bereiken en de resultaten die zij daartoe realiseert - werkt de raad vanuit een driehoek die bestaat uit de publieke waarde (uitgedrukt in onder andere (brief)adviezen, en handreikingen), de **capaciteit** die daarvoor nodig is (raad en Bureau Secretaris, budget, inrichting van het adviesproces), en de **legitimiteit** die daaraan wordt toegekend door de omgeving (onder meer regering, stakeholders en decentrale overheden). Voor de CSR geldt dat hij niet zelf *direct* publieke waarde realiseert in de zin dat de CSR zelf geen maatschappelijke vraagstukken 'oplost'. De CSR kan overheidsorganisaties wel handvatten bieden om (andere) keuzes te maken op het terrein van cybersecurity, of anders te handelen, waardoor deze organisaties op hun beurt beter publieke waarde kunnen realiseren: *indirecte* publieke waarde dus.

We willen hierbij benadrukken dat tal van de conclusies en aanbevelingen nauw samenhangen met de keuze die de raad maakt in de publieke waarde die hij nastreeft en dat deze in lijn liggen met de governance van de raad. Dit rapport doet geen uitspraak over welke keuze de raad moet maken, maar beschrijft op een aantal aspecten wel de relatie tussen die keuze en het model van publieke waarde.

1.2 Vraagstelling

De CSR heeft de volgende hoofd- en deelvragen voor de evaluatie opgesteld. Deze vragen worden beantwoord in bijlage 1.

1. Welke mogelijkheden/kansen zijn er om de impact van de adviezen/producten verder te vergroten?

Deelvragen

- a. Hebben de wijzigingen die het gevolg zijn van de vorige evaluatie geleid tot betere resultaten van de raad?
- b. Hebben de adviezen van de raad de juiste impact gehad, gezien de ontwikkelingen in het cybersecurity-domein?
- c. Wat is de impact geweest van de uitgebrachte handreikingen door de raad?
- d. Wat is de impact geweest van de boardroomgesprekken?

¹ <https://wetten.overheid.nl/BWBR0031950/2022-02-19>

² <https://www.cybersecurityraad.nl/over-de-csr>

³ Zie voetnoot 1

⁴ Creating public value, M. Moore (Harvard, 1997), De Jacht op Publieke Waarde, R. Stolk, H. Wesseling en P. van der Beek (Berenschot, 2021)

- e. Kijkend naar de opgestelde adviezen, welke resultaten en prestaties zijn er geboekt, en hebben de adviezen van de raad hier invloed op gehad?
- f. Zijn de doelstellingen van de CSR Meerjarenstrategie 2018-2021 gehaald? Is het werken met een meerjarenstrategie effectief gebleken?

2. Heeft de raad de juiste taakstelling in relatie tot de ontwikkelingen en complexe vraagstukken in het cyberdomein?

Deelvragen

- a. Wat is de positie van de raad in het cyberdomein (wat is het aanzien van de raad)?
- b. Worden de juiste doelstellingen en prioriteiten gesteld?

3. Zijn er wijzigingen in de huidige werkwijze van de raad nodig?

Deelvragen

- a. Heeft de raad voldoende ondersteuning (staf)?
- b. Worden er voldoende adviezen gevraagd, naast de eigen initiatieven van de raad?
- c. Welke gevolgen hebben mogelijke wijzigingen van de triple helix-werkvorm voor de raad en het Bureau Secretaris van de raad?
- d. Is de werkwijze toekomstbestendig, gelet op de te verwachte ontwikkelingen (dreigingen en kansen, indien voorhanden, inclusief het komende regeerakkoord)?

De raad is een publieke organisatie met een eigen waardedriehoek. Dat betekent dat de raad een waardepropositie heeft, die is vastgelegd in (onder andere) de formele taakopdracht van de raad, de missie, de eigen ambities en het werkprogramma. Om deze waardepropositie tot stand te brengen, realiseert de raad gevraagde en ongevraagde (brief) adviezen. De raad werkt hieraan via een **waardeketen**, in een triple helix-samenwerkingsverband. De waardeketen van de CSR kent een langetermijncomponent, waarin de CSR zijn meerjarenstrategie (2018-2021), doelen, positionering en inzet bepaalt (*onder andere via het werkprogramma 2018-2019 en 2020-2021*) en een kortetermijncomponent, gericht op de waardeketen per adviestraject en bestaat uit verschillende fasen. De CSR realiseert zijn waarde deels door het produceren van *output* in de vorm van diverse adviesproducten. Om deze waardeketen te realiseren zet de CSR in (de verschillende fasen van) zijn waardeketencapaciteit in en verwerft hij legitimiteit.

Deze activiteiten van de waardeketen kunnen worden uitgesplitst naar activiteiten van de raad in algemene zin en activiteiten specifiek per adviestraject. Binnen die waardeketen zet de raad capaciteit in en verwerft legitimiteit. De capaciteit van de CSR wordt gevormd door de leden (en in sommige gevallen hun ondersteuners/organisaties/achterban), het Bureau Secretaris, en heeft de beschikking over een budget, een ingericht adviesproces en de structuren en werkwijzen waarlangs tot besluitvorming wordt gekomen. De wijze waarop deze instrumenten worden ingezet, is bepalend voor de realisatie van de waarde.

Zoals elke publieke organisatie heeft de CSR verder te maken met een legitimerende omgeving. Dit zijn de belangrijkste stakeholders van de CSR, de afnemers van producten, zoals de bewindspersonen en geadresseerden van de adviezen (bijvoorbeeld de minister van Justitie en Veiligheid), (in) directe partners (bijvoorbeeld het NCSC, CERTS's, dcypher 2.0 en Cyber Veilig Nederland), maar ook private partijen aan wie (via het kabinet) advies gegeven wordt. Naast de wijze waarop de capaciteit wordt ingezet, is steun en draagvlak vanuit deze stakeholders voor de CSR, de resultaten en de werkwijze bepalend voor de mate waarin de CSR in staat is tot effectieve realisatie van waarde. Om steun en draagvlak te bewerkstelligen, is een goede verbinding met stakeholders en effectieve communicatie en presentatie cruciaal. Kortom, de mate waarin de CSR erin slaagt zijn publieke waarde te realiseren, is sterk afhankelijk van de wijze waarop de CSR zijn eigen waardeketen doorloopt.

1.3 Evaluatiekader in een notendop

Het onderzoek is vormgegeven aan de hand van een evaluatiekader dat is opgebouwd langs het perspectief van het model van publieke waarde van Harvard-hoogleraar Mark Moore. Dit model kan gebruikt worden om het succes van het handelen van publieke organisaties te evalueren, en geeft inzicht op welke manier de constructie voor maatschappelijke meerwaarde vormgegeven wordt. Om tot publieke waardecreatie te komen is het realiseren van de balans tussen publieke waarde, capaciteit en legitimiteit cruciaal. Overheidsorganisaties werken, in wisselwerking met hun omgeving, aan het realiseren van hun publieke waardepropositie (omschrijving van de meerwaarde die ze willen leveren), zetten capaciteit in (mensen, middelen, processen, werkwijze) en verwerven legitimiteit (steun en draagvlak onder stakeholders).

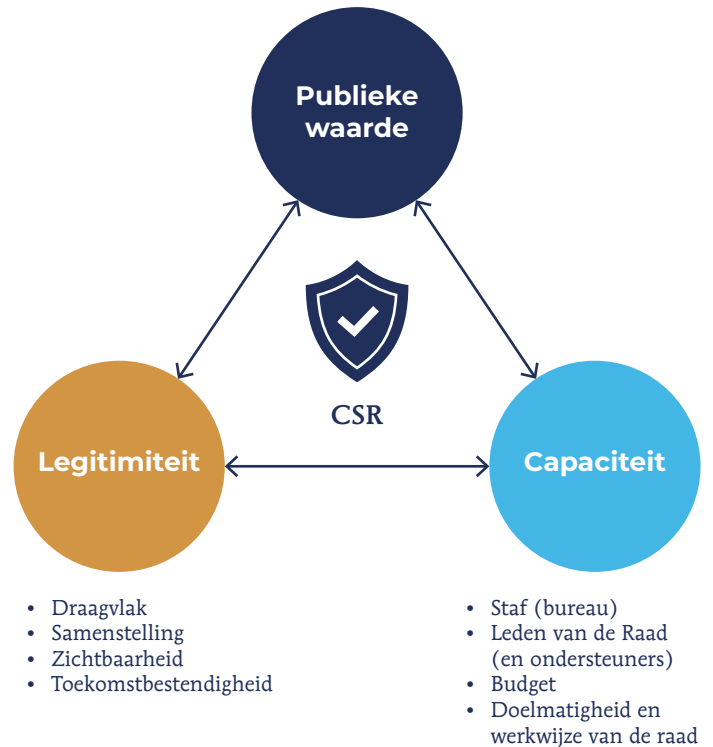
Om uitspraken te doen over of de raad effectief publieke waarde realiseert en hoe deze waardecreatie versterkt kan worden, analyseren we de volgende elementen, in samenhang met de waardedriehoek:

Rol en doel van advisering. Het doel van de raad en de rol die de raad daartoe als adviesorgaan inneemt, kan per advies verschillen: van het aandragen, stimuleren of agenderen van potentiële oplossingen tot het adviseren over actuele vraagstukken. Het bepalen van het doel en de rol van advisering moet aansluiten bij de kansen die de raad zelf ziet om publieke waarde te realiseren rond een vraagstuk. Interne overeenstemming, draagvlak, het inspelen op de context en de dynamiek van een vraagstuk zijn daarin van groot belang. Deze onderwerpen vormen daarom een expliciet onderdeel van ons evaluatiekader.

Doorwerking. Hoewel voor een adviesorgaan de doorwerking van de advisering van belang is, kan dit nooit een doel op zichzelf zijn. Het is belangrijk om te bepalen wat je ermee wilt bereiken. Doorwerking van beleidsadvies doet zich voor als de opstelling van partijen zodanig wordt beïnvloed dat dit leidt tot een wijziging van de agenda en de richting van het beleid rondom cybersecurity. Voor het gericht realiseren van de publieke waarde dient de doorwerking van de advisering van de raad aan te sluiten bij het beoogde doel en bij de rol die de raad inneemt. In ons evaluatiekader nemen wij daarom de wijzigingen van de beleidsagenda's en de richting van het beleid als maatstaf voor de doorwerking van de adviezen.

Het model stelt ons, kort gezegd, in staat zo veel als mogelijk te redeneren vanuit de effecten die de CSR heeft op het cybersecuritylandschap en de publieke waarde die daar wordt gerealiseerd. We hebben het evaluatiekader toegespitst op de CSR en in samenwerking met het Bureau Secretaris geoperationaliseerd naar indicatoren. Daarnaast heeft Berenschot, wederom in samenwerking met het Bureau Secretaris, de formulering van een aantal vragen licht bijgesteld en vier deelvragen toegevoegd (zie bijlage 1). Het model van Mark Moore is, specifiek voor de CSR en gerelateerd aan het evaluatiekader, gevisualiseerd in de volgende figuur. Het uitgebreide evaluatiekader en de operationalisering daarvan treft u aan in bijlage 1.

- Publieke waarde van CSR
- Taak en Rol
- Adviseringsagenda
- Kwaliteit adviesproducten
- Impact en toepasbaarheid



Figuur 1 Operationalisering van het model naar onderzoekselementen

Per element van de publieke waardedriehoek analyseren we wat goed gaat en wat beter kan. Dat levert inzicht op in de verklarende factoren voor het al dan niet realiseren van de eigen waarde vanuit elk van de elementen van publieke waarde.

1.4 Onderzoeksaanpak en verantwoording

Het onderzoek dat ten grondslag ligt aan deze rapportage is uitgevoerd in de periode oktober 2022 tot en met januari 2023. Om de onderzoeksvraag langs de lijnen van het evaluatiekader te kunnen beantwoorden, hebben we gegevens verzameld door middel van een uitgebreide documentstudie waarin alle adviezen, jaarverslagen, evaluaties en overige documenten die aan ons beschikbaar zijn gesteld, zijn bestudeerd. In bijlage 2 vindt u het overzicht van de bestudeerde documenten. In de documentstudie is in het bijzonder ingezoomd op vijf cases van de adviesrapporten. Deze vijf cases hebben wij in overleg met de opdrachtgever gekozen, waarbij we een zo zorgvuldig mogelijke mix hebben gemaakt van verschillende producttypen, verschillende jaren en gevraagde versus ongevraagde adviezen.

Daarnaast hebben we via semigestructureerde interviews en groepsgesprekken 21 betrokkenen van binnen en buiten de raad gesproken. De lijst van geïnterviewde personen vindt u in bijlage 2. Ook is een enquête uitgezet onder 98 personen (aangereikt door de opdrachtgever), met een respons van 38 respondenten. Van deze 38 respondenten zijn er 9 afkomstig uit de publieke sector, 24 uit de private sector en 5 uit de wetenschap. 16 respondenten geven aan dat zij raadslid zijn, en 24 verklaren dat zij stakeholder of ‘anders’ zijn. Omdat de link naar de enquête doorgestuurd mocht worden, kunnen wij niet met zekerheid zeggen hoeveel mensen de enquête hebben ontvangen.

De gegevens die uit het onderzoek zijn verkregen, hebben we met behulp van ATLAS.ti geanalyseerd conform het evaluatiekader en verwerkt in deze rapportage. We hebben in de weergave van de gesprekken en de enquête de opvattingen niet tot de persoon herleidbaar gerapporteerd. We hebben steeds waar relevant de opvattingen per doelgroep geëxpliciteerd.

1.5 Leeswijzer

Ons evaluatierapport kent de volgende opbouw:

- In hoofdstuk 2 worden de **bevindingen en conclusies** uiteengezet langs het model van Moore.
- In hoofdstuk 3 beschrijven wij de **aanbevelingen** die voortvloeien uit onze conclusies.
- In hoofdstuk 4 vertalen wij onze bevindingen ook naar een **afwegingskader** dat bruikbaar is voor de lopende discussie rondom de governance van de raad.
- **Evaluatiekader (bijlage 1)**. Dit document bevat het evaluatiekader en de operationalisering van elementen en indicatoren die ten grondslag liggen aan de evaluatie, aangevuld met de beantwoording van de vragen.
- **Gesprekspartners en geraadpleegde documenten (bijlage 2)**. Dit document bevat een overzicht van de gesprekspartners en de geraadpleegde documenten.



HOOFDSTUK 2

Bevindingen en conclusies

2.1 Publieke waarde

De publieke waarde gaat over maatschappelijke meerwaarde die de CSR wil bereiken en de resultaten die hij daartoe realiseert. De taakopvatting, rol, kwaliteit en impact geven invulling aan de publieke waarde van de CSR.

Het bestaan van een CSR wordt door alle respondenten als nuttig en noodzakelijk gezien. Deze raad vervult een unieke en belangrijke rol in het digitale veiligheidsdomein, maar er valt nog voldoende te winnen aan impact en waarde.

Een belangrijke observatie rondom die publieke waarde is dat respondenten in dit onderzoek geen eensluidend beeld hebben van wat de dominante publieke waarde van de CSR is of zou moeten zijn. In de gesprekken en de enquête wordt een tegenstelling zichtbaar. Enerzijds is er de gedachtelijn dat de CSR publieke waarde creëert door het zijn van een onafhankelijk adviesorgaan dat impactvolle adviezen voorlegt aan het kabinet, waar vervolgens door dat kabinet ook op gereageerd moet worden. Anderzijds is er de denklijn dat de CSR vooral publieke waarde creëert doordat het een waardevol, hoogbestuurlijk overlegorgaan is, waar het belang van cybersecurity op strategisch niveau geagendeerd wordt. Ook het 'middengeluid' (de CSR zou een hybride vorm moeten hebben om beide publieke waarden te kunnen creëren) kent aanhangers.

Onze eerste conclusie luidt dat de dominante publieke waarde van de CSR niet onomstreden is. In het verdere rapport ziet u dat het ontbreken van duidelijkheid hierover van invloed is op vrijwel alle andere aspecten van het publieke waardemodel.

2.1.1 Taak, taakinfilling en rolopvatting van de CSR

Naast de taken op de website en die in het Instellingsbesluit (beide genoemd in de inleiding) heeft de CSR ook nog taken beschreven in de Meerjarenstrategie 2018-2021⁵. Wat opvalt is dat de taken op al deze plekken anders geformuleerd zijn, zowel welke taken de CSR uitvoert als aan wie het advies gericht is (aan het kabinet en private partijen of aan het kabinet en via het kabinet aan private partijen).

Taak van de Cyber Security Raad (website – over de CSR)

- 1) Gevraagd en ongevraagd verstrekken van advies aan de regering en private partijen
- 2) Adviseren over de implementatie van de nationale cybersecurity strategie
- 3) Leveren van een bijdrage aan de Nationale Cyber Security Research Agenda
- 4) Adviseren van de crisorganisatie in Nederland tijdens grootschalige cyberincidenten.

Taak in Meerjarenstrategie 2018-2021 van de Cyber Security Raad

- 1) Gevraagd en ongevraagd verstrekken van strategisch advies over cyber security aan het kabinet en het bedrijfsleven (via het kabinet)
- 2) Het volgen van trends en nieuwe technologische ontwikkelingen en deze waar nodig vertalen in strategische adviezen over mogelijke maatregelen om de risico's voor cybersecurity te verkleinen en de economische kansen te vergroten;
- 3) Het initiëren en/of versnellen van relevante initiatieven binnen Nederland en de Europese Unie die een aantoonbare bijdrage leveren aan het verhogen van het cybersecurityniveau in Nederland.

Taak in Instellingsbesluit

De raad heeft als taak het kabinet te adviseren over de uitvoering en uitwerking van de Nationale Cyber Security Strategie.

Tussen de raadsleden en stakeholders bestaan wisselende opvattingen over de taken en op welke wijze de raad invulling geeft aan deze taken. We vatten deze verschillen als volgt samen:

De raadsleden ervaren taken 1 en 2 als passend en herkenbaar. Dit geldt echter in mindere mate voor taak 3. Het draagvlak voor taak 4 ontbreekt bij de raadsleden, met uitzondering van het vertalen van de impact van cybercrises op (de uitvoering van) beleid: het leren van dergelijke crises en het doen van aanbevelingen voor verbeteringen wordt wel gezien als passende taak, maar valt voor velen binnen de eerste taak. Er heerst verder verdeeldheid over de mate waarin de huidige taakstelling aansluit bij de verwachtingen. Een gedeelte van de raad vindt dat de CSR overwegend over de juiste thema's en onderwerpen adviseert. Tegelijkertijd vindt een gedeelte van de raad ook dat de CSR op die thema's meer zou mogen verrassen. Dat betekent ook thema's

⁵ <https://www.cybersecurityraad.nl/documenten/jaarplannen/2018/04/01/csr-meerjarenstrategie-2018-2021>

of invalshoeken agenderen die in het huidige debat controversieel zijn, in een impasse zitten, sterke tegenstrijdige belangen kennen of uiterst complex zijn op inhoud en/of samenhang.

Uit onze gesprekken en de enquête komt naar voren dat het merendeel van de stakeholders (afnemers van de producten) bekend is met de taken van de CSR. Over het algemeen zijn stakeholders gematigd positief over de vier taken. Zij stellen met name taak 1 en 2 als leidend en vinden taak 3 en 4 ondergeschikt aan het functioneren van de raad. Het draagvlak ontbreekt ook vanuit de stakeholders voor taak 4. Over de mate waarin de verwachtingen aansluiten bij de huidige taken zijn de stakeholders positiever dan de raadsleden.



Figuur 2 Sluiten de taken aan bij verwachtingen

Zowel de interviews als de uitkomsten van de enquête laten zien dat er verschillend wordt gedacht over de vraag of de raad adviseert over nieuw en bestaand beleid, of (ook) over de uitvoering en uitwerking van dat beleid. Deze verschillen van inzicht passen bij de veranderende context en de tijdgeest waarin de raad zich beweegt (van 'awareness rondom cyber security' naar 'cyber security als een licence to operate'). Het gevonden verschil past ook bij de onduidelijkheid over de dominante publieke waarde, én bij de verschillen in beschrijving van de taken. Wanneer iemand het Instellingsbesluit als uitgangspunt hanteert, kijkt hij of zij ook met die bril naar de mate waarin de raad adviseert over de uitvoering en de uitwerking van beleid. Wanneer een respondent de Meerjarenstrategie als uitgangspunt neemt, is ook de opvatting

over het adviseren van de raad over de uitvoering en de uitwerking van beleid anders. Deze redenering gaat ook op voor de visie over de dominante publieke waarde van de SCR: als het uitgangspunt is dat 'de CSR een onafhankelijk adviesorgaan is', is het adviseren over de uitvoering en de uitwerking van het beleid belangrijker dan wanneer men de CSR ziet 'als hoogbestuurlijk overlegorgaan'

Inzake de taken en rollen van de CSR komen wij tot onze tweede conclusie: op veel aspecten van deze taken en rollen bestaat onduidelijkheid en verdeeldheid, zowel binnen de raad als daarbuiten. Deze onduidelijkheid is naar onze mening onwenselijk, kan het functioneren van de raad op termijn ondermijnen en zal expliciet moeten worden geadresseerd.

Deze paragraaf levert ook de beantwoording van hoofdvraag 2, en de deelvragen 2.1, 2.2, 2.3 en 2.5 in het evaluatiekader op (zie bijlage 1).

2.1.2 Kwaliteit adviesproducten

Totstandkoming adviseringsagenda: de werkprogramma's.

De adviseringsagenda definiëren wij als een lijst van thema's die onderzocht kunnen worden of waarop potentiële adviezen gegeven kunnen worden. Het is een lijst met voorgenomen (te realiseren) adviezen. De raad formuleerde in de onderzoeksperiode deze agenda op basis van de meerjarenstrategie in twee tweejaarlijkse werkprogramma's. De respondenten zijn gematigd positief over de totstandkoming en uitvoering van de werkprogramma's. Dit komt omdat er geen zicht is op hoe deze tot stand komen, wie er invloed heeft op de inrichting van de adviseringsagenda invloed en hoe er prioritering gegeven wordt aan de onderwerpen op deze agenda. Er wordt in de enquête op deze vraag veel gekozen voor de neutrale antwoordoptie, wat kan duiden op onvoldoende inhoudelijke en procedurele kennis omtrent de totstandkoming van de agenda.

Desgevraagd geeft de ruime meerderheid van de respondenten (97%) aan over voldoende ingangen te beschikken om ideeën voor vragen/onderzoeken/adviezen bij de CSR onder de aandacht te brengen.

Kwaliteit adviezen

De opbrengsten van de gesprekken en de enquête over de kwaliteit van adviezen vatten we als volgt samen:

- De inhoudelijke kwaliteit van de adviesproducten van de CSR worden door de respondenten positief geduid met termen als breed, diepgaand en van hoog strategisch niveau. De gehanteerde termen (die soms met elkaar in tegenspraak lijken) laten zien dat de respondenten verschillende verwachtingen hebben van de adviesproducten.
- De adviesproducten van de CSR sluiten aan bij de ontwikkelingen, uitdagingen en complexiteit van het digitale veiligheidsdomein en de ambitie om 'de cybersecurity in Nederland op strategisch niveau te verhogen'⁶. Dit vindt ruim 85% van de stakeholders en bijna 90% van de raadsleden. De publicaties van de CSR zijn met name gericht op actuele strategische vraagstukken en aspecten van cybersecurity en richten zich veelal tot de overheid. Het gaat over belangrijke thema's als 'digitale autonomie' en 'integrale aanpak van cyberweerbaarheid', 'groeïende (digitale) afhankelijkheid' en 'regie en sturing'. De Meerjarenstrategie 2018-2021 van de CSR benadrukt het belang van deze trends en ontwikkelingen en heeft dit vertaald naar een aantal strategische thema's in de werkprogramma's.
- Op de vraag of de inhoud van de adviezen relevant is, is het antwoord vrijwel unaniem positief.
- 90% van de respondenten vindt de frequentie van uitgebrachte adviezen goed. De overige 10% vindt de frequentie te hoog.
- Een aantal geïnterviewden geeft aan te twijfelen aan de inhoudelijke kennis en expertise van (een deel van) de raadsleden. Dit roept de vraag op waarom de inhoudelijke kwaliteit dan toch positief beoordeeld wordt. Een mogelijke verklaring ligt in het feit dat niet alle raadsleden en bloedgroepen even actief betrokken zijn bij het opstellen van de adviezen. Een compleet en kloppend overzicht van de betrokkenheid van raadsleden in de verschillende subcommissies bleek niet voorhanden, maar de beschikbare informatie liet inderdaad forse verschillen in die betrokkenheid zien.

In de enquête werd ook gevraagd om te benoemen welke adviesproducten de respondenten spontaan konden noemen: de zogeheten *ongeholpen* bekendheid van de producten. Het advies rondom de integrale aanpak cyberweerbaarheid wordt het vaakst spontaan genoemd.

Tabel 1 Bekendheid adviesproducten

Product	Aantal keer genoemd
CSR Adviesrapport 'Integrale aanpak cyberweerbaarheid'	29
CSR Adviesbrief 'in relatie tot encryptie - Minister van Justitie en Veiligheid'	10
CSR Advies inzake de digitale veiligheid van Industrial Automation & Control Systems (IACS) in de vitale infrastructuur van Nederland' (zes keer genoemd met andere naam 'het advies vitale infrastructuur')	9
Rapport Verhagen 'De economische en maatschappelijke noodzaak van meer cybersecurity, Nederland digitaal droge voeten'	3
CSR Magazine	2
CSR Advies 'Naar structurele inzet van innovatieve toepassingen van nieuwe technologieën voor de cyberweerbaarheid van Nederland'	2
CSR Handreiking 'Cybersecurity voor de bestuurder'	1
CSR Advies 'Beschikbaar stellen datalekmeldingen voor onderzoeksdoeleinden'	1
CSR Meerjarenstrategie	1

Onze derde conclusie is dat de kwaliteit van de producten van de raad als goed wordt ervaren door de respondenten, passend binnen de tijdsgeest, en dat er relevante thema's worden behandeld, die aansluiten bij de verwachtingen van de respondenten. Ook concluderen we dat er een groot verschil is in hoe vaak een product spontaan door respondenten wordt genoemd.

Onze vierde conclusie is dat het proces van de totstandkoming van de adviseringsagenda onvoldoende transparant is, en de stakeholders zich onvoldoende een beeld kunnen vormen van wat zij van de raad kunnen verwachten.

⁶ <https://www.cybersecurityraad.nl/over-de-csr>

2.1.3 Impact en toepasbaarheid

Doorwerking van adviesproducten

Om een beeld te geven van de impact en toepasbaarheid van de adviesproducten maken we onderscheid in directe en indirecte doorwerking. Onder directe doorwerking verstaan we dat adviezen, instrumenteel en geattribueerd, hebben geleid tot aantoonbare wijzigingen in beleid. De eventuele indirecte doorwerking van adviezen is daarentegen niet een-op-een herleidbaar tot een specifiek adviesproduct of een reeks aan adviesproducten. Wel heeft een dergelijk advies conceptueel, zoals bij een richtinggevende beschouwing of onderbouwing, bijgedragen aan (strategische) beleidskeuzes. We hebben hierbij gekeken naar de mate waarin adviezen in het maatschappelijke en politieke debat zijn opgepakt, naar de reactie van het kabinet op de adviezen en de wijze waarop respondenten en gesprekspartners aangeven dat de adviezen van de CSR bij hen leiden tot daadwerkelijke veranderingen of aanpassingen in beleid of inspanningen.

In de afgelopen evaluatieperiode constateren we dat de CSR in elk geval de volgende indirecte impact heeft bereikt:

- De doorwerking in departementaal beleid is (onder meer) zichtbaar in de mate waarin het kabinet en de Tweede Kamer refereren aan de adviezen van de CSR. Daar constateren we dat in brieven, (commissie-)debatten of ander onderzoek veelvuldig wordt gerefereerd aan publicaties en adviezen van de CSR. Het adviesrapport 'Integrale aanpak cyberweerbaarheid' bijvoorbeeld wordt in onder meer de nieuwe Nederlandse Cybersecurity Strategie meermaals geciteerd of aan het advies gerefereerd.⁷
- Publicaties bereiken ook andere stakeholders dan de overheid. In hoeverre de adviesproducten aansluiten op en toepasbaar zijn voor vraagstukken rondom cybersecurity binnen die betreffende organisaties, vervolgens worden gebruikt en uiteindelijk leiden tot daadwerkelijke veranderingen of aanpassingen is niet herleidbaar.
- In de interviews wordt door enkele respondenten aangegeven dat adviezen desgewenst worden meegenomen in de beleidsvorming. Dit geldt voor zowel respondenten afkomstig uit overheidssectoren als uit de private sector.

In hoeverre adviezen echter meetbare of aanwijsbare impact hebben, en dus worden opgevolgd of dat er gemotiveerd van wordt afgeweken, blijft veelal onduidelijk. Ter illustratie: het advies 'Integrale aanpak cyberweerbaarheid' is destijds aangeboden aan alle toenmalige ministers, DG's/SG's en de verschillende (in)formateurs en direct verzonden aan alle Kamerleden, waardoor kan worden gesteld dat zij kennis hebben van het adviesproduct. De causaliteit (oorzaak-gevolg) tussen het adviesproduct en een wijziging in beleid is in algemene zin echter niet eenduidig vast te stellen.

- Hoewel het in algemene zin niet mogelijk is een causale relatie te leggen tussen een adviesproduct en een wijziging of impact daarvan (attributie) is dat bij een gevraagd advies wel mogelijk. Een beleidswijziging is in die gevallen, met een hoge mate van waarschijnlijkheid door het ontbreken van andere mogelijke verklaringen, toe te schrijven aan een adviesproduct. Zo zijn de aanbevelingen van het gevraagde advies 'Integrale aanpak cyberweerbaarheid' in eerste instantie niet direct en 'niet in het geheel overgenomen' door het nieuwe kabinet. Wel is het advies 'volledig onderschreven door het kabinet'⁸. Ook is structureel meer geld beschikbaar gesteld in het coalitieakkoord. En hoewel de raad aangeeft dat het advies 'slechts beperkt [is] overgenomen'⁹ en het geld niet op de geadviseerde thema's beschikbaar is gesteld, stelt de toenmalig demissionair minister van Justitie en Veiligheid in de Tweede Kamer het volgende: 'De Cyber Security Raad heeft een advies gegeven. Ik kan er niet zoveel aan doen, maar dat advies was echt heel duidelijk aan het nieuwe kabinet gericht. Ik denk dat grote delen van dat advies aansluiten bij het actieprogramma waarmee we nu bezig zijn.'¹⁰

De vijfde conclusie luidt dat een directe doorwerking, zoals aantoonbare wijzigingen in kabinetsbeleid van de adviesproducten slechts in een specifiek geval aantoonbaar is. In algemene zin is er geen aantoonbaar causaal verband tussen een adviesproduct en aangepast kabinetsbeleid. Er zijn beperkt meetbare wijzigingen in de agenda en richting van beleid toe te schrijven aan adviezen van de raad.

⁷ Nederlandse Cybersecurity Strategie (2022). Bijvoorbeeld 'De afgelopen jaren is geconstateerd dat de digitale weerbaarheid van Nederland onvoldoende is' of 'Om onze samenleving duurzaam weerbaar te maken en te houden wijst de Cybersecurity Raad op het zorgdragen voor voldoende gekwalificeerde vakmensen'

⁸ Algemene politieke beschouwingen, 22 september 2021

⁹ CSR Meerjarenstrategie 2022 – 2025, pagina 8

¹⁰ Tweede Kamer, vergaderjaar 2021–2022, 26 643, nr. 807, pagina 20

Een meer directe doorwerking van adviesproducten wordt ook beperkt doordat een formele reactie vanuit het kabinet niet vereist is en ook niet geborgd in eventuele werkafspraken of het proces (hiermee beantwoorden we ook deelvraag 1.3). Hier zien we weer de impact van het ontbreken van een scherpe keuze in dominante publieke waarde. Het kabinet is simpelweg niet verplicht 'er iets mee te doen' of te reageren op de adviezen. Wel kunnen we concluderen dat adviesproducten hebben bijgedragen aan het maatschappelijke debat en onderwerp van gesprek zijn in het openbaar bestuur. Op deze wijze hebben de adviezen op z'n minst een bijdrage geleverd aan het bewustzijn over de specifieke thema's rondom dit onderwerp en daarmee een indirecte, maar voortdurende doorwerking heeft. Deze conclusie vormt ook de beantwoording van deelvraag 1.2

2.2 Legitimiteit

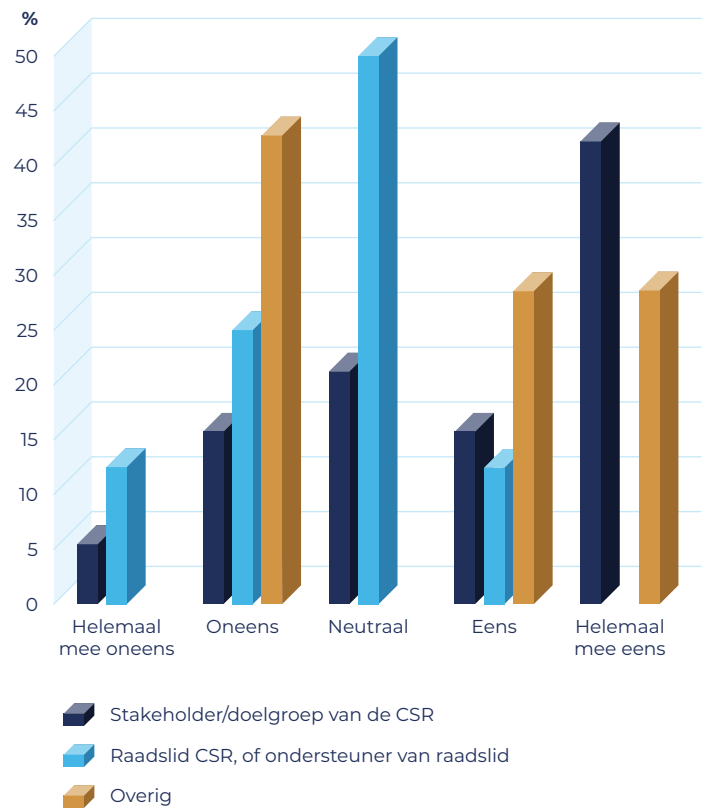
In deze paragraaf gaan we in op de wijze waarop de CSR aan de legitimiteit voor zijn stakeholders werkt. We kijken naar de samenstelling en toekomstbestendigheid van de raad en analyseren de verbinding met stakeholders en relevantie van de adviezen. Tot slot gaan we in op het draagvlak van de adviezen en de zichtbaarheid van de raad.

2.2.1 Samenstelling van de raad

De raad bestaat uit achttien leden. De man/vrouw verhouding binnen de raad ligt met 35% vrouw onder het gemiddelde van andere adviescolleges (38%¹¹). De huidige tripartite samenstelling van de raad toont een mix van actieve bestuurders, professionals en wetenschappers. De leden van de raad zijn hooggeplaatste vertegenwoordigers uit de publieke, private en wetenschappelijke sector. De professionele achtergrond van de raadsleden is uiteenlopend.

De bevindingen over de samenstelling betreffen verschillende aspecten. Allereerst de vraag of de samenstelling past bij de taken van de raad. Respondenten hebben hierover wisselende opvattingen. Hierbij is een onderscheid te maken tussen raadsleden en stakeholders. 37,5% van de raadsleden geeft in de enquête aan dat de samenstelling van de raad niet past bij de taken en doelen en 50% van hen is neutraal. Bij de stakeholders ligt dat anders: 57,9% vindt de samenstelling wel passen bij de taken en doelstellingen.

Ik vind de samenstelling passend



Figuur 3 Is de samenstelling van de raad passend?

Een tweede aspect is de tripartite samenstelling. Daarover komen uit de interviews zowel positieve als kritische geluiden naar voren. Allereerst wordt deze samenstelling door verschillende respondenten als uniek ervaren. Dit maakt het juist mogelijk prioriteiten, kansen en knelpunten vanuit verschillende invalshoeken te benaderen en zorgt ervoor dat de raad gezaghebbend is. De leden kunnen strategisch worden ingezet om de impact van de adviezen te vergroten. Ook ervaren de raadsleden dat binnen de CSR 'de polder' aan tafel zit. Dit zorgt voor verbinding rondom complexe cybersecurity-vraagstukken. De unieke samenstelling zou het mogelijk maken om kansen en uitdagingen vanuit verschillend perspectief te analyseren en tot werkbare oplossingen te komen.

De kritische kanttekeningen over de tripartite samenstelling betreffen het ervaren gebrek aan reliëf of uitgesproken standpunten: in de discussie en in het streven naar consensus tussen drie zulke verschillende bloedgroepen, met zulke verschillende belangen en invalshoeken, dreigen de adviezen af te vlakken. Hierdoor kunnen de raadsleden de standpunten onderschrijven en kunnen de beoogde afnemers het er de facto niet mee oneens zijn.

¹¹ Algemene Rekenkamer (2019). Diversiteit in vaste adviescolleges van de regering, pagina 5.

Het derde aspect over de samenstelling van de raad betreft de relatie met de achterban. De huidige samenstelling leidt onder de respondenten tot vragen over de representativiteit en hoeverre de achterban voldoende wordt meegenomen in de standpunten. Uit de interviews komt ook naar voren dat verschillende raadsleden verschillend aankijken tegen de vraag of zij een achterban vertegenwoordigen, of op persoonlijke titel in de raad zitten.

Als vierde aspect over de samenstelling van de raad komt de wijze waarop personen in de raad komen aan de orde. Daarover bestaat volgens verschillende respondenten onvoldoende transparantie. In een groot deel van de door ons onderzochte periode werd gewerkt volgens een niet formeel in de raad vastgestelde benoemingsprocedure. (zie bijlage 3)¹². Medio 2021 is door Bureau Secretaris begonnen met de voorbereidingen voor de aanpassing van de benoemingsprocedure in het Instellingsbesluit van de raad, teneinde deze meer formeel en transparant te maken. Vlak ná de onderzochte periode is het gewijzigde Instellingsbesluit gepubliceerd¹³ en heeft het Bureau Secretaris een interne procesbeschrijving¹⁴ gemaakt om bij benoemingen te voldoen aan de voorgeschreven procedures.

De respondenten spreken over het ontbreken van een profiel voor raadsleden, waardoor de vertegenwoordiging van bepaalde sectoren in de CSR gemist wordt. Genoemd worden onder andere het mkb en de zorg, maar ook de private cybersecurity-sector. Ook de decentrale overheden voelen zich weinig gerepresenteerd. Er is volgens verschillende respondenten, met uitzondering van de wetenschappers, te weinig expertise van cybersecurity aanwezig aan tafel.

Op de vijfde plaats kwam uit ons onderzoek kritiek naar voren over de vertegenwoordiging vanuit de publieke sector. Hoewel er vertegenwoordigers van het ministerie van Justitie en Veiligheid, de politie, het OM, de AIVD, en ook van de ministeries van BZK, EZK en Defensie zitting hebben in de raad, ervaren verschillende respondenten dat de vertegenwoordiging te veel op het veiligheidsdomein gericht is en te veel verbonden is met het ministerie van Justitie en Veiligheid. Er is geen vertegenwoordiging van de ministeries van Buitenlandse zaken en Algemene Zaken, Infrastructuur en Waterstaat, Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen en Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Deze departementen dragen de verantwoordelijkheid

over vitale delen van Nederland en worden derhalve ook geconfronteerd met cyberdreigingen en -uitdagingen.

Het zesde aspect aangaande de samenstelling van de raad betreft de rol van de leden vanuit de publieke sector. Verschillende respondenten stellen dat publieke leden zichzelf adviseren. Bovendien heerst het gevoel dat, door de aanwezigheid van publieke leden, de adviezen te veel een compromis zijn: voordat de adviezen gefinaliseerd zijn, worden zij tegengelezen door ambtenaren van de departementen. Deze ambtenaren halen veel scherpheid uit de tekst. Dat betekent overigens wel dat de gegeven adviezen veelal hanteerbaar zijn, zo geven de respondenten aan: zij bevatten immers zelden uitspraken die tot frictie of weerstand leiden bij de lezer.

Het zevende en laatste aspect gaat over het gedeelde voorzitterschap. Enkele respondenten geven aan dat gedeeld voorzitterschap tussen publiek en privaat wordt gewaardeerd. Diegenen die moeite hebben met de publieke deelnemers, zijn negatiever over het publieke voorzitterschap.

De zesde conclusie luidt dan ook dat de huidige samenstelling van de raad knelpunten kent op een aantal aspecten: de tripartite samenstelling, de samenstelling in relatie tot de scope en tot de taken, de (gepercipieerde) kennis en expertise van de leden, de volledigheid van representatie en relatie van de raadsleden met een achterban.

We lichten deze knelpunten hiernavolgend toe.

- De huidige samenstelling van de raad is niet houdbaar aangezien de adviezen een bredere scope hebben gekregen en ze ook het beleid van het Rijk en de wetgeving betreffen op het gebied van cybersecurity. De CSR is ingesteld om het kabinet te adviseren over de uitvoering en uitwerking van de Nationale Cyber Security-strategie. Nu heeft CSR het karakter gekregen van een adviescollege, zonder de daarbij behorende grondslag. De triple helix-constructie van de raad heeft tot gevolg dat publieke raadsleden adviezen ontwikkelen namens de CSR die zij vervolgens zelf ter advies op eigen tafel ontvangen. Daarmee adviseren enkele raadsleden zichzelf. Dit roept vragen op over de onafhankelijkheid en dat heeft een negatieve impact op de legitimiteit.

¹² CSR nieuwe stijl (document nooit formeel vastgesteld in de Raad)

¹³ <https://wetten.overheid.nl/BWBR0031950/2022-12-29>

¹⁴ Procesbeschrijving benoeming Raadsleden, versie 1.1 dd 31 mei 2022

- De huidige samenstelling van de raad sluit onvoldoende aan bij taak zoals beschreven in het Instellingsbesluit: het adviseren over de uitvoering en uitwerking van beleid. Door de hoogbestuurlijke afvaardiging vanuit publieke, private en wetenschappelijke organisaties wordt over de uitvoering van het beleid nauwelijks geadviseerd, wel over nieuw beleid.
- Sommige raadsleden beschikken over vakinhoudelijke expertise (wetenschap), anderen over politiek bestuurlijke expertise om de producten op belangrijke plekken goed te laten landen. In de breedte zijn er zorgen over de cyberexpertise van de raad. Deze zorgen leven zowel bij raadsleden als bij stakeholders.
- Niet alle relevante partijen zijn vertegenwoordigd (NCSC, Cyberveilig Nederland, cloud-/serviceproviders, infra, et cetera). De publieke leden hebben een sterk veiligheidsprofiel, waardoor andere delen van de overheid, zoals zorg, decentrale overheden of de vitale (fysieke) infrastructuur zich minder goed vertegenwoordigd voelen.
- De raadsleden hebben een verschillende kijk op hun relatie met de achterban. Centraal staat hierbij het vraagstuk of raadsleden op basis van hun expertise/deskundigheid of op basis van vertegenwoordiging (als boegbeeld van hun achterban) worden aangesteld.
- De 'rules of engagement' voor de rol- en taakinfilling van raadsleden zijn niet goed beschreven. Vragen als: 'Welke normen en waarden hanteren wij binnen de CSR? En hoe handelen wij daarbinnen? Neem ik mijn eigen verantwoordelijkheid bij het opstellen van de adviezen of mag ik mijn achterban hierbij betrekken?' zijn onvoldoende helder beantwoord en worden daardoor ook door de verschillende raadsleden verschillend ingevuld.
- Het proces rond de selectie en benoeming is onvoldoende transparant. Dit gebrek aan transparantie roept vraagtekens op bij diverse stakeholders over de onafhankelijkheid van de raad.

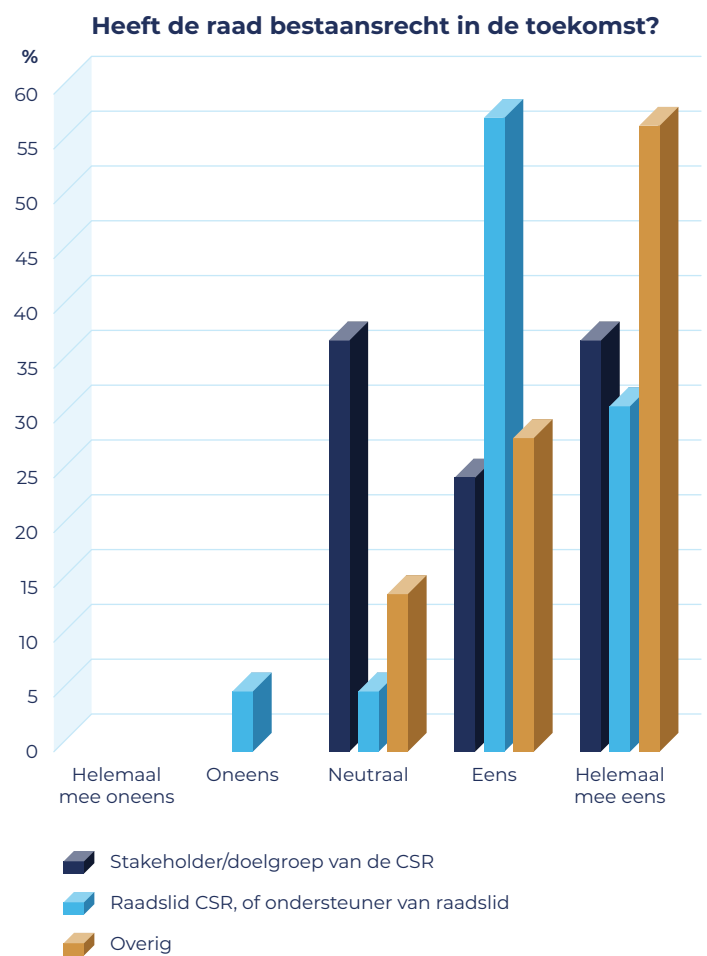
Deze paragraaf levert ook het antwoord voor deelvraag 2.4 uit het evaluatiekader (zie bijlage 1).

2.2.2 Toekomstbestendigheid van de raad

We zoomen in op de toekomstbestendigheid van de raad. Aan de hand van de enquête en de gevoerde gesprekken kunnen we een beeld opmaken van het bestaansrecht van de CSR.

De respondenten zijn van mening dat het complexe speelveld van cybersecurity, gecombineerd met de toenemende importantie van het thema, deze raad met zijn unieke samenstelling rechtvaardigt en zelfs noodzakelijk maakt. In de gesprekken komt een verschuiving in het paradigma naar voren, van *awareness* op het gebied van digitale veiligheid naar *cybersecurity in de breedte als voorwaarde voor digitalisering*. Dit nieuwe paradigma maakt de raad zeker toekomstbestendig, aldus de respondenten.

In de volgende figuur is te zien dat op een enkeling na iedereen (zeer) positief tegenover het bestaansrecht van de CSR staat.



Figuur 4 Heeft de raad bestaansrecht in de toekomst?

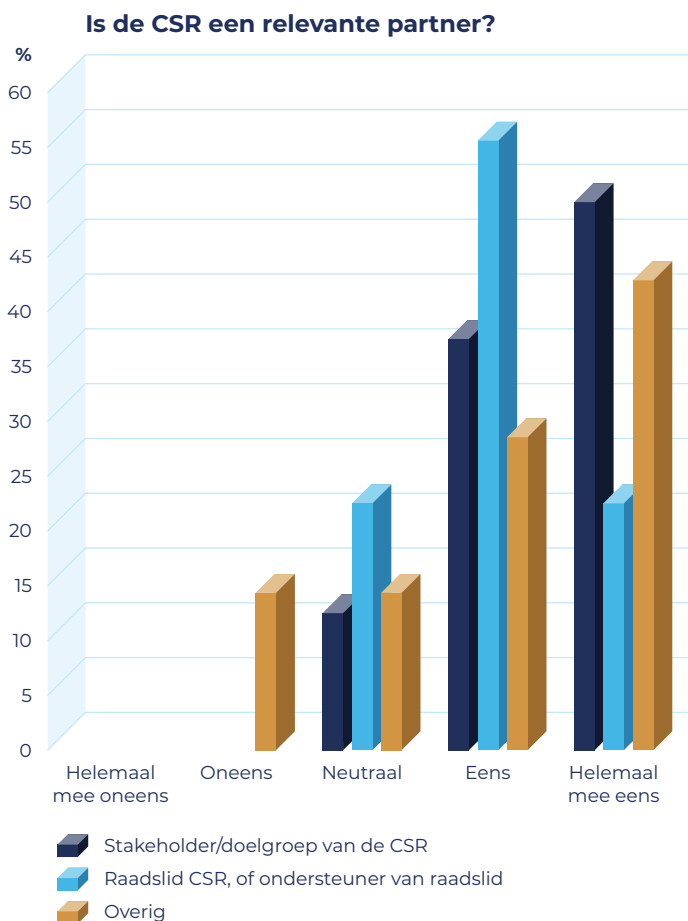
Als we dieper ingaan op de voorwaarden die het bestaansrecht van de raad garanderen, zien we dat de respondenten vooral van mening zijn dat onafhankelijkheid, mandaat en scope voorwaarden zijn voor dat bestaansrecht. De scope is het aansluiten van de taken en ontwikkelingen bij het cybersecurity-domein. Alle betrokkenen geven in de enquête aan de onafhankelijkheid van de raad en de raadsleden belangrijk te vinden.

Deze drie thema's zijn ook de genoemde voorwaarden voor de toekomstbestendigheid van de werkwijze van de raad. (deelvraag 3.4)

We trekken als zevende conclusie dat de raad toekomstbestendig is (zowel in zijn bestaan als in zijn werkwijze) mits wordt voldaan aan de randvoorwaarden van onafhankelijkheid, helder mandaat en duidelijke scope.

2.2.3 Draagvlak en zichtbaarheid van de raad

In de hoofdbevindingen rondom legitimiteit hebben we eveneens het draagvlak en de zichtbaarheid voor de wijze waarop de CSR uitvoering geeft aan advisering meegenomen. Het draagvlak voor de raad bij de stakeholders wordt beïnvloed door aspecten als de wijze waarop de adviesproducten tot stand komen, de samenstelling van de raad en de taakopvatting van de raadsleden een belangrijke rol: Hoe kritischer respondenten zijn over die aspecten, hoe kritischer zij ook zijn over de positie van de raad. Ondanks de kritische kanttekeningen is het merendeel van de respondenten van mening dat de CSR een relevante partner is.



Figuur 5 Is de raad een relevante partner?

Wat betreft de zichtbaarheid van de adviezen van de raad kan er gesteld worden dat er veel inspanning wordt gedaan om deze te vergroten. Zo zijn er verschillende persberichten gepubliceerd, waren er mediaoptredens van aangewezen woordvoerders, werden er nieuwsberichten op de website geplaatst en wordt er jaarlijks een magazine gepubliceerd. Relevante stakeholders worden actief geïnformeerd bij het verschijnen van de adviezen. Het sentiment onder de respondenten is dat de adviezen van de raad het kabinet en de Tweede Kamer bereiken. We zien dat bevestigd in het feit dat in brieven, debatten of ander onderzoek aan de CSR-adviezen wordt gerefereerd. Uit de gesprekken blijkt wel dat raadsleden vooral herkend worden vanuit hun primaire rol en niet zozeer vanuit de rol van raadslid van de CSR.

Onze achtste conclusie op basis van het hiervoor vermelde is het volgende: een CSR is noodzakelijk en kent daarmee legitimiteit volgens het publieke waardemodel. Er is breed draagvlak onder de raadsleden en stakeholders over het belang van een raad die zich richt op het adviseren van het kabinet over strategie en uitvoering op het terrein van cybersecurity. De raad wordt gezien als een relevante partner. Het complexe speelveld van cybersecurity, gecombineerd met de toenemende importantie van het thema maakt een dergelijke raad zelfs een noodzakelijke partner.

Ten negende concluderen wij dat de zichtbaarheid van de raad op dit moment voldoende is. De stakeholders geven aan dat zij bekend zijn met de CSR en zijn producten (hoewel de ongeholpen bekendheid van de producten verschilt). De adviezen van de raad bereiken het kabinet en de Tweede Kamer. Ook doet CSR voldoende inspanningen om de zichtbaarheid ondersteunend te laten zijn aan het vergroten van de impact van de adviezen. De zichtbaarheid van de raadsleden als lid van de raad is relatief beperkt: de raadsleden zijn vooral zichtbaar vanuit hun primaire rol en niet zozeer vanuit hun rol als raadslid van de CSR.

2.3 Capaciteit

We gaan in op de organisatie en capaciteit van de CSR. Achtereenvolgens bespreken we de werkwijze van de raad bij de totstandkoming van de adviezen en komt het Bureau Secretaris aan de orde. De capaciteit van de ondersteuning van de raadsleden is geen onderdeel van het evaluatieonderzoek geweest.

2.3.1 Werkwijze

Als doel voor het aantal adviesrapporten per jaar worden er drie stuks voorgesteld, waarvan er een ‘spannend’¹⁵ moet zijn. Een spannend onderwerp is in de vorige evaluatie gedefinieerd als een onderwerp waarbij de belangen en opvattingen uiteenlopen en waarvoor geen gemakkelijke oplossingen beschikbaar zijn. De toegevoegde waarde van een raad op hoog strategisch niveau is dat deze in staat zou moeten zijn om juist over dit type onderwerpen, over de eigen belangen van partijen en sectoren heen kijkend, advies te geven. In 2017, 2020 en 2021 werd dit doel qua aantallen gehaald. In de onderzochte periode zijn op een na alle adviezen ongevraagd geweest. (deelvraag 3.2)

Tabel 2 **Overzicht producten CSR**

Type adviesproduct	2017	2018	2019	2020	2021	Totaal
CSR Adviezen	3	2	1	5	3	13
CSR Handreikingen	0	0	1	0	1	2
CSR Nieuwsbrief	2	4	4	1	2	13
Bijeenkomsten	1	1	0	3		5
CSR Magazine	1	1	1	1	1	5
CSR Jaaroverzicht	1	1	1	1	1	5
CSR Meerjarenstrategie/ Werkprogramma	0	2	0	1	0	3
CSR Overige producten	0	1	1	4	2	8
Totaal	7	12	9	16	10	54

De CSR beschikt over een stappenplan om te komen tot de adviezen¹⁶:

In de casestudies is ook gezocht naar een standaard werkwijze, waarin een deel van de processtappen uit het stappenplan is teruggevonden. Wij kwamen tot de volgende beschrijving van de werkwijze voor de totstandkoming van adviezen:

In de plenaire vergadering wordt, veelal op basis van de werkagenda, een adviesvraag geïdentificeerd. Een aparte subcommissie wordt ingericht als gedelegeerd opdrachtgever. Deze subcommissie begeleidt het opstellen van het advies en geeft het advies mede vorm. Het Bureau Secretaris faciliteert het proces en is penvoerder. Soms is het noodzakelijk een werkgroep in te richten (als iets nader uitgezocht moet worden of als kennis of capaciteit ontbreekt). De werkgroep bestaat dan uit de achterban van de raadsleden, of er wordt ingehuurd. De werkgroep wordt dan begeleid door de subcommissie, en de subcommissie valideert het product van de werkgroep. Per advies wordt verschillend omgegaan met het heen-en-weer gaan van concepten tussen de werkgroep en de raad. De voorlaatste versie wordt meestal ter consultatie voorgelegd aan de achterbannen van de raadsleden. Vervolgens wordt uit dat product een advies gevormd door het Bureau Secretaris. De raad accordeert vrijgave en zorgt dat het advies altijd gepaard gaat met communicatiemiddelen. De totale projectduur bij de totstandkoming van adviesproducten varieert van vijf maanden tot 2,5 jaar.

Er gaat soms doorlooptijd verloren bij het vaststellen van de scope van een onderzoek: deze fase kent soms veel iteraties. Dat beïnvloedt de doorlooptijd van de projecten. Er wordt flink gestuurd op kwaliteit, wat betekent dat de iteraties bij de afronding maken dat de eindoplevering uit kan lopen. Het raadplegen van de subcommissie en achterban zorgt daarnaast voor een polderend model, waarbij de rapporten wat kleur en reliëf verliezen. De subcommissie adviseert de voltallige raad het rapport in een CSR-vergadering te accorderen, waarmee de samenstelling van de subcommissie (zowel in expertise als in afvaardiging van de triple helix voor het vinden van draagvlak) essentieel is. Zoals eerder benoemd zijn raadsleden in zeer verschillende mate betrokken bij het opstellen van de adviezen in die subcommissies.

Projectinformatie zoals inzicht in een langetermijnplanning, alsmede projectgegevens als Gantt-Charts, budgetten en bestede uren, bleek niet of zeer beperkt beschikbaar voor dit onderzoek.

¹⁵ CSR nieuwe stijl (document niet vastgesteld in de raad)

¹⁶ Procesbeschrijving totstandkoming CSR-advies

Onze tiende conclusie is dat de CSR zijn vooraf gestelde doelen ten dele heeft bereikt. De CSR heeft zich in de onderzochte periode als doel gesteld om ieder jaar drie adviezen te publiceren, waarvan één 'spannend'. Het is de raad in drie van de vijf jaren in de geëvalueerde periode gelukt om deze doelstelling te behalen. De beperkte CSR-capaciteit zou hierbij een verklarende factor kunnen zijn. De beantwoording van deelvraag 1.4 en 1.5 over de doelstellingen blijkt in de praktijk erg lastig. Zie bijlage 1 voor de toelichting.

De CSR heeft verschillende productentypen: naast adviesrapporten brengt hij bijvoorbeeld ook handreikingen, nieuwsbrieven, jaaroverzichten, en een magazine uit, en organiseert hij bijeenkomsten. De respondenten geven in de enquête vooral aan het adviesrapport 'integrale aanpak cyberweerbaarheid' te kennen. Meer algemeen wordt zichtbaar dat stakeholders vooral de adviesrapporten spontaan noemen, en nauwelijks de overige producten van de raad.

Ondanks dat de CSR een generieke (niet-vestigde) werkwijze hanteert bij de totstandkoming van adviesproducten, zijn er te weinig generieke richtlijnen voor werkprocessen met en in subcommissies. De procesbeschrijving is sterk gericht op het proces van de uitvoering van onderzoeken door derden. De raad kent geen uitgangspunten voor opdrachtformulering en geen vaste werkprocessen rondom projectmanagement en opdrachtgeverschap voor het advies zelf. Doordat er geen beschrijving over de relatie tussen de raad en de subcommissie bij de totstandkoming van producten (opdrachtgever-opdrachtnemer relatie) is en geen beschrijving over projectmatig werken in subcommissies (sturing op resultaten, uren, budgetten) gaat er ten eerste veel tijd verloren in het vaststellen van de scope van de opdracht, maar kan er ook onvoldoende gestuurd worden op projectbeheersing.

De beantwoording van hoofdvraag 3 vond plaats op basis van deze paragraaf.

2.3.2 Het Bureau Secretaris

Tot slot analyseren we het Bureau Secretaris. Deze heeft als doel het ondersteunen van de raad en voert in het kader daarvan verschillende werkzaamheden uit; van penvoerder van adviezen, het voorbereiden van raadsvergaderingen en bijeenkomsten van subcommissies tot het coördineren van de communicatie uit de raad.

De raadsleden geven aan overwegend tevreden te zijn met het functioneren van het bureau. Onder de raadsleden is draagvlak voor het bestaan van een ondersteunend bureau.

Afspraken over taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, werkwijze en samenstelling van het bureau zijn niet vastgesteld en vastgelegd. Het bureau voert geen actieve *checks and balances* om de kwaliteit van adviesproducten en de impact en doorwerking ervan te waarborgen (monitoren inzet capaciteit, middelen (financiën), processen et cetera).

Het Bureau valt beheersmatig onder het ministerie van Justitie en Veiligheid en is facilitair gepositioneerd onder de Nationaal Coördinator Terrorismedebestrijding en Veiligheid. Het Bureau geeft aan dat zijn positionering wordt ervaren als *'autonoom opereren zonder mandaat'* en dat dit leidt tot het continue zoeken naar de balans tussen beslisbevoegdheid versus noodzaak tot afstemmen. Het Bureau is zich daarbij bewust van het belang om zijn inhoudelijke onafhankelijkheid te waarborgen. In de interviews is een aantal keren opgemerkt dat de medewerkers van het Bureau een hoge werkdruk te ervaren; er is teveel werk voor het aantal medewerkers (enkele medewerkers vervullen dubbele rollen vanwege onderbezetting), niet alle rollen zijn vervuld, de inhoudelijke complexiteit van het werk zorgt dat het werk veel tijd kost. En doordat de raadsleden drukke agenda's hebben, neemt de afstemming van producten extra tijd in beslag, waarmee de doorlooptijd lang is. Medewerkers van het Bureau ervaren dat de behoefte en noodzaak tot het uitvoeren van verschillende werkzaamheden noodzakelijk is, maar dat dit voor minder flexibiliteit zorgt en in verschillende gevallen (onevenredig) veel tijd kost. Voorbeelden hiervan zijn het jaarlijkse CSR Magazine, de CSR-actualiteitennota en het overzicht 'Raadsleden in de media' die beide als vergaderbijlage worden meegestuurd, en de analyses van de website-bezoeken. Ook onder raadsleden leven vragen over de noodzaak van deze werkzaamheden. Deze bevindingen hebben geleid tot de beantwoording van deelvraag 3.1

Voor de inhoudelijke ontwikkeling van adviezen en ondersteuning bij woordvoering is volgens enkele raadsleden onvoldoende capaciteit en onvoldoende kwaliteit (kennis en expertise) binnen het Bureau beschikbaar. Hierdoor moet volgens hen extern personeel ingehuurd worden, waarbij de regels rondom aanbestedingen als vertragend worden ervaren. Het Bureau geeft zelf aan ook onvoldoende capaciteit en kwaliteit in huis te hebben. Dit sluit ook aan bij een bevinding over de capaciteit van de staven van andere raden in een benchmark gericht op overeenkomsten en verschillen in werkwijze met vergelijkbare raden, die het Bureau zelf heeft uitgevoerd.

Ten aanzien van het Bureau luidt de elfde conclusie dat er draagvlak is voor het bestaan van een Bureau CSR. Men is overwegend tevreden over het functioneren van het Bureau. Het bestaan van een Bureau is ook noodzakelijk voor de goede werking van een raad en de totstandkoming van zijn adviezen.

2.4 Hoofdlijn van de conclusies

Dit hoofdstuk beschrijft een aantal conclusies dat verschilt in importantie. Ook zien we dat de conclusies veelal samenhangen. Daarom hechten wij eraan de hoofdlijn van de conclusies nog een keer bondig te verwoorden:

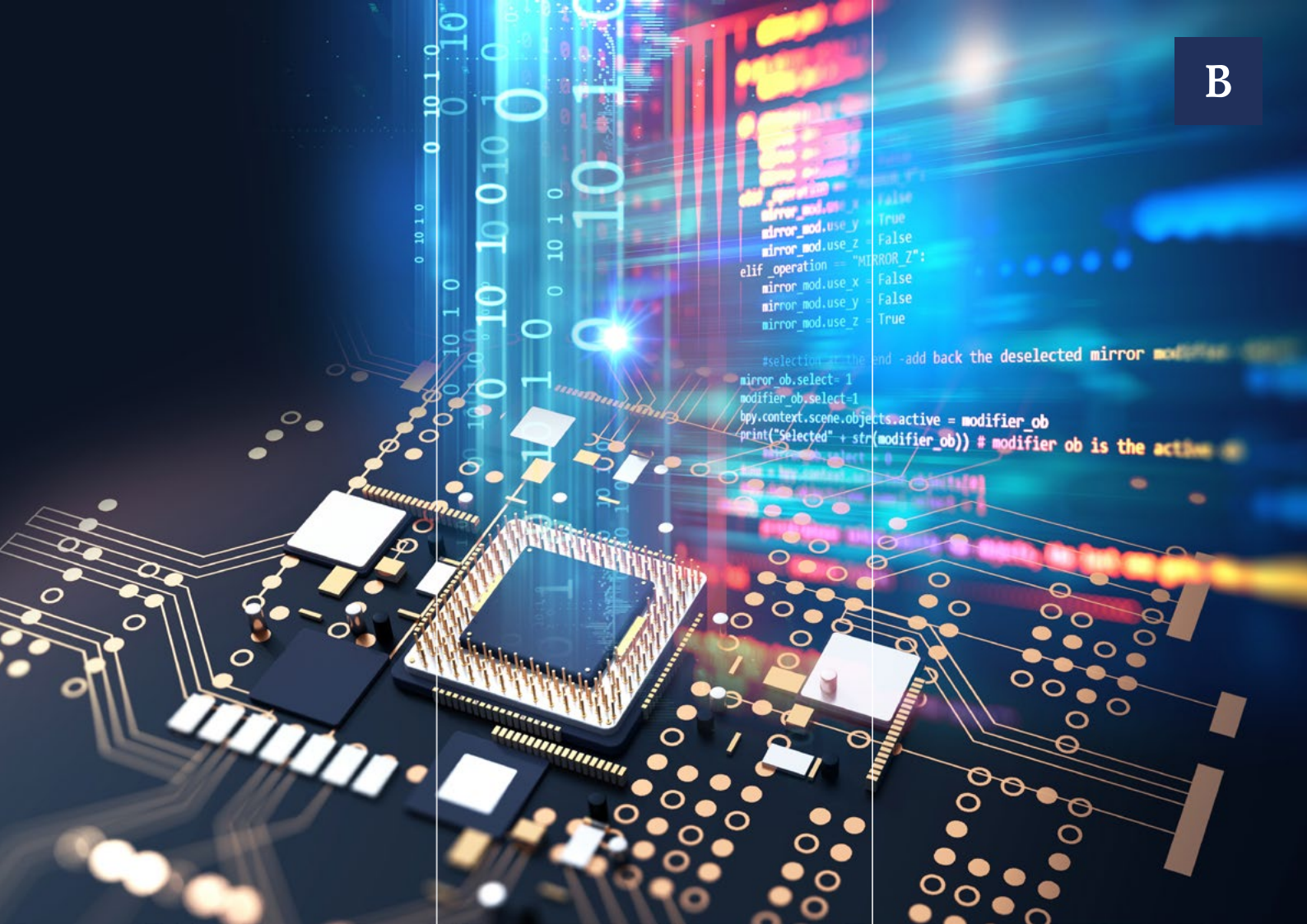
De meningen over wat de dominante publieke waarde van de CSR is en zou moeten zijn verschillen, zowel tussen raadsleden als tussen de raad en de stakeholders. Dit brengt met zich mee dat ook de meningen over de juistheid van de samenstelling van de raad verschillen, wederom zowel tussen raadsleden onderling als tussen de raad en zijn stakeholders. De raad als instituut kent duidelijk legitimiteit, maar deze wordt ondermijnd door dat gebrek aan helderheid over de dominante publieke waarde. Gezien vanuit het derde element van het model van de publieke waarde, het element capaciteit, luidt de conclusie dat de werkwijze van de raad, en dan met name het projectmanagement, ruimte voor verbetering biedt. Ten aanzien van de capaciteit van het Bureau Secretaris concluderen wij dat die op dit moment onvoldoende is voor een goede ondersteuning van de raad. De precieze invulling van de wenselijke capaciteit van het bureau hangt echter ook weer samen met de keuze voor de dominante publieke waarde. Het laatste punt in de hoofdlijn van de conclusies betreft de positionering van het bureau: de huidige positionering leidt tot vraagtekens over de onafhankelijkheid, wat weer van invloed is op de legitimiteit van de raad.

De huidige capaciteit van het Bureau is onvoldoende om de raad goed te ondersteunen. De huidige capaciteit van het Bureau is onvoldoende voor zowel de ondersteuning in de totstandkoming adviezen, ad hoc vragen en projectbeheersing als bedrijfsvoering (o.a. inkooptrajecten). Het Bureau **mist ook specifieke expertise** om de raad goed draaiende te houden. Het betreft hier bijvoorbeeld juridische kennis, maar ook een meer strategisch inhoudelijke oriëntatie van de medewerkers om vooruit te kunnen kijken naar nieuwe trends en ontwikkelingen.

De taakuitvoering van het Bureau sluit niet volledig aan bij de behoeften van de raadsleden of stakeholders. Het Bureau zet een flink deel van zijn tijd in om ter voorbereiding van de raadsvergaderingen overzichten als 'Raadsleden in de media', het actualiteitenoverzicht en cijfers rondom websitebezoek te produceren terwijl daar in de praktijk weinig behoefte aan is bij de raadsleden. Uit de tabel op pagina 11 concluderen wij dat het Magazine, dat ook zeer veel tijd van het Bureau vraagt, niet erg in de belangstelling staat bij de stakeholders.

Een keuze voor governance heeft impact op de positionering en samenstelling van het Bureau. (ook hier is de impact van het eerder genoemde ontbreken van duidelijkheid over de dominante publieke waarde voelbaar). Wanneer de CSR kiest om een hoog bestuurlijk overlegorgaan te zijn, dan staat de positionering vrij en is een stevigere samenstelling minder noodzakelijk. Wanneer de CSR kiest om impactvolle adviezen te ontwikkelen waar het kabinet formeel naar moet handelen, dan zal het Bureau onafhankelijk gepositioneerd moeten worden en zullen er ook extra (inhoudelijke) expertises noodzakelijk zijn. Wanneer gekozen zou worden voor een hybride vorm, dan gelden nog altijd dezelfde eisen voor positionering en expertises. (deelvraag 3.3)

De huidige beheersmatige positionering van het Bureau onder het ministerie van Justitie en Veiligheid is ongelukkig en leidt tot vraagtekens over de onafhankelijkheid van het Bureau.



HOOFDSTUK 3

Aanbevelingen

In dit hoofdstuk doen wij vijftien aanbevelingen voor de CSR. De aanbevelingen hebben telkens een relatie met de bevindingen en conclusies in het vorige hoofdstuk.

Voordat we de aanbevelingen per conclusie beschrijven doen wij één overall aanbeveling, die wij meteen als de belangrijkste aanbeveling van dit rapport zien:

Maak een keuze over de dominante publieke waarde die de CSR wil nastreven (het punt dat in paragraaf 2.1 benoemd is). Sluit daarbij zo veel mogelijk aan bij de unieke toegevoegde waarde van de CSR die door de respondenten zijn aangedragen voor draagvlak. Deze keuze heeft invloed op verschillende aspecten uit deze evaluatie: de uitkomst kan invloed hebben op de mate van doorwerking van de adviezen, de uitkomst heeft (veel) invloed op de samenstelling van de raad en de conclusies daarover en de uitkomst heeft effect op (de bemensing van) het Bureau Secretaris en de positionering daarvan.

3.1 Aanbevelingen voor Publieke waarde

1. Creëer voor alle betrokkenen helderheid over de positie die de raad inneemt ten aanzien van het adviseren over de uitvoering en uitwerking van het beleid, en sluit daarbij meer aan bij de tijdgeest en taak van de CSR. Help sectoren om de vertaalslag te maken van een cybersecurity-strategie naar hoe hier op strategisch niveau uitvoering aan te geven.
2. Maak het proces waarlangs thema's op de agenda komen transparant, en beschrijf dat proces op de website en verhelder daarbij de scope van die agenda.
3. Zorg voor het op een lijn brengen van de taakbeschrijvingen op de diverse plekken. Dit helpt bij het verstevigen van de transparantie, en biedt helderheid aan zowel raadsleden als stakeholders. Laat bij de taakbeschrijving de taken die niet worden herkend of niet worden uitgevoerd vervallen.
4. Toets bij de sectoren waar de adviesbehoefte ligt, om zo de aansluiting tussen de adviezen en de behoefte van de stakeholders te vergroten. Dit heeft een positieve werking op de doorwerking van de adviezen.
5. Organiseer een monitoringscyclus voor de impact van adviezen. (zie ook aanbeveling 15).

6. Streef niet altijd naar onderlinge consensus bij het ontwikkelen van adviesproducten. Met name het scherp zichtbaar maken van vraagstukken, (afwijkende) standpunten en dilemma's is van grote toegevoegde waarde voor het cybersecurity domein. Laat deze dilemma's en standpunten daarom helder naar voren komen in de adviezen.

3.2 Aanbevelingen voor Legitimiteit

7. Veranker de onafhankelijkheid van de raad door deze unieke positie en mandaat van de raadsleden stevig aan te zetten in het proces van werving en selectie en ook helder te beschrijven. Ga periodiek met elkaar in gesprek over hoe de CSR zijn eigen onafhankelijkheid ervaart en hoe dit versterkt kan worden.
8. Stel een 'code of conduct' op voor de raadsleden, waarin de taken, bevoegdheden en verwachtingen helder beschreven staan. Denk hierbij ook aan het vraagstuk of raadsleden als boegbeeld van hun achterban in de raad zitten, of autonoom op basis van hun expertise
9. Plaats een heldere beschrijving van het proces van selectie, benoeming, mandaat en zittingsduur van de raadsleden op de website, en maak daarbij ook een profielbeschrijving van de functie. Dit helpt om de onafhankelijkheid van de raadsleden beter zichtbaar te maken, en sluit aan bij de voorwaarden die stakeholders noemen voor de toekomstbestendigheid van de raad.
10. Investeer in relatiebeheer en stakeholdermanagement, zodat de vertegenwoordiging van of input vanuit alle relevante partijen is gewaarborgd. Dit kan deels door het laten aansluiten van partijen in de raad, deels door het organiseren van (bijvoorbeeld) rondetafel-gesprekken, het herintroduceren van de boardroomgesprekken, of het introduceren van trend- en agenderingsgesprekken met diverse partijen. Dit verstevigt het draagvlak van de raad, en draagt bij aan het vergroten van de impact van de producten (hoofdvraag 1). Laat eventueel een aanvullend onderzoek uitvoeren naar de wijze waarop de raad zo dekkend mogelijk kan zijn.
11. Investeer in de zichtbaarheid van de raadsleden in hun functie als raadslid. Zorg dat raadsleden naar de buitenwereld toe een prominentere rol krijgen als onderdeel van de CSR, zodat zij niet alleen worden benaderd vanuit hun primaire werk, maar ook als CSR-raadslid.

3.3 Aanbevelingen voor Capaciteit

12. Hanteer een vaste projectaanpak voor ieder adviesproduct, en leg deze werkwijze transparant vast. Focus daarbij in ieder geval op de volgende onderdelen:
13. Een subcommissie per adviesproduct met een adequate samenstelling op basis van kennis en ervaring
14. Een voorzitter van de subcommissie - altijd een raadslid - is verantwoordelijk voor een ordentelijk projectmanagement en stuurt op resultaten, uren en budgetten. Deze taak kan gemandateerd worden aan het Bureau Secretaris.
15. Neem in lijn met de uitkomsten van de discussie over de governance een afgewogen besluit over de positionering, taakomschrijving en bezetting van het Bureau. Stop in ieder geval met activiteiten die niet aantoonbaar bijdragen aan de taak van de CSR: actualiteitenoverzicht, overzicht raadsleden in de media, magazine, etc.
16. Heroverweeg de producten-portfolio, en hou daarbij rekening met de behoeften van de ontvangers van de producten. Dit vergroot de impact van de producten. Voorbeelden van mogelijke uitbreiding van het portfolio zijn podcasts, infographics, of diners.
17. Geef het Bureau de taak van (kwantitatief waar mogelijk) impact-monitoring en zorg voor voldoende capaciteit hiervoor: Monitor na publicatie van de adviesproducten de impact in het domein. Dit kan bijvoorbeeld door iedere twee maanden contact op te nemen met stakeholders om te vragen hoe het product is geland en wat vervolgens de doorwerking in de eigen organisatie is.



HOOFDSTUK 4

De blik vooruit

4.1 Perspectief voor de CSR

In het vorige hoofdstuk presenteerden wij onze conclusies ten opzichte van de evaluatievragen. Het beeld dat daaruit naar voren komt, is positief. Er is veel legitimiteit voor de raad en het bestaansrecht wordt door niemand in twijfel getrokken. Wel is er discussie over de precieze taak dan wel taken die de raad uit zou moeten voeren. De raad werkt op basis van het Instellingsbesluit, maar een deel van de taken die wel worden genoemd als activiteiten van de raad worden niet uitgevoerd. Datzelfde geldt voor een deel van de producten die de raad zegt uit te voeren. Met name de boardroomgesprekken zijn, onder invloed van corona, niet uitgevoerd.

Veel van de vraagstukken hoe verder te gaan met CSR hangen samen met de vraag welke dominante publieke waarde de CSR nastreeft, zoals beschreven in paragraaf 2.1. Het is niet aan ons als onderzoekers om hier een uitspraak over te doen. Wel achten wij het verstandig om hierin een keuze te maken. Wij zien twee uitersten, waarbij uiteraard allerlei grijstinten denkbaar zijn.

De ene dominante publieke waarde is scherpe, onafhankelijke advisering aan de regering over de volle breedte van cybersecurity. De andere dominante publieke waarde is het faciliteren van een overlegplatform op hoog strategisch niveau.

4.1.1 Dominante publieke waarde: scherpe onafhankelijke advisering

Deze dominante publieke waarde vraagt een juridische grondslag op basis van de Kaderwet Adviescolleges. Dit zorgt er onder meer voor dat de regering verplicht is om formeel te reageren op de adviezen van de CSR.

De samenstelling van de raad, die uit maximaal vijftien personen bestaat, zou in deze variant moeten bestaan uit leden die op basis van hun deskundigheid worden aangesteld¹⁷. Die deskundigheid heeft betrekking op het terrein van cybersecurity, maar kan ook betrekking hebben op kennis en ervaring met politiek-bestuurlijke besluitvormingsprocessen etc. De raadsleden zitten in principe zonder last en ruggespraak in de CSR. De leden van een adviescollege worden benoemd op grond van de deskundigheid die nodig is voor de advisering op het beleidsterrein waarvoor het adviescollege is ingesteld alsmede op grond van maatschappelijke kennis en ervaring (art. 12 Kaderwet). Vanwege het feit dat de CSR dan valt onder

de Kaderwet, kunnen er geen publieke vertegenwoordigers in de raad zitting nemen die betrokken zijn bij werkzaamheden op het gebied van cybersecurity. Het is mogelijk om een uitzondering te vragen op de Kaderwet en (een deel van) de raadsleden te benoemen op basis van hun positie, of vanuit een bepaalde achterban. Het verdient aanbeveling dat er een duidelijk profiel komt waarin wordt beschreven wat er wordt verwacht van een raadslid en welke expertise en ervaring deze mee moet brengen. Wel kunnen publieke vertegenwoordigers als inhoudelijk expert worden uitgenodigd. De raad wordt voorgezeten door een onafhankelijk voorzitter die door de minister wordt benoemd.

De CSR moet bij deze gekozen dominante publieke waarde worden ondersteund door een hoogwaardig en inhoudelijk stafbureau dat onafhankelijk is gepositioneerd.

De CSR levert als producten adviezen en onderzoeken op het gebied van cybersecurity, zowel waar het de strategie betreft als het beleid en de implementatie.

Uiteraard is het mogelijk om naast dit adviescollege ook een overlegorgaan in te richten dat breder is samengesteld, bijvoorbeeld met publieke vertegenwoordigers.

4.1.2 Dominante publieke waarde: overlegorgaan op hoog niveau

Deze dominante publieke waarde vraagt geen andere juridische grondslag, een Instellingsbesluit voldoet. Het doel van deze CSR is te zorgen dat de belangrijkste beslissers in het publieke en private domein op het gebied van cybersecurity met elkaar overleggen over de belangrijkste risico's en aandachtspunten. De wetenschap wordt toegevoegd om de discussie inhoudelijk te voeren.

De raadsleden zitten namens een achterban in de raad en vertegenwoordigen een sector, branche of een specifieke achterban. Het verdient aanbeveling om in dat geval na te gaan of alle relevante partijen zijn betrokken. Uit onze rondgang blijkt dat bepaalde sectoren zich onvoldoende vertegenwoordigd voelen, hoewel dat vanuit het oogpunt van cybersecurity wel verstandig zou zijn, denk hierbij aan zorg, het mkb, medeoverheden en de private cybersecurity-sector. De leden kiezen uit hun midden één of twee (co)voorzitters.

Het Bureau Secretaris heeft veel meer een organiserende en secretariële rol. De positionering van het bureau kan onafhankelijk zijn, of bij een van de leden.

¹⁷ <https://wetten.overheid.nl/BWBR0008159/2022-07-01>

De CSR is in dit geval veel meer gericht op beïnvloeding, netwerken, kennisdeling en verbinding van belangen en organisaties. Producten als boardroomgesprekken, presentaties en beleidsnotities passen bij deze rolopvatting.

4.1.3 Afweging

Zoals hiervoor aangegeven is het niet aan ons om aan te geven welke keuze gemaakt moet worden. We kondigden in paragraaf

2.1 al aan dat er veel relaties te leggen zijn tussen deze keuze en de uitkomsten van deze evaluatie. Wij kunnen daarom wel aangeven hoe de drie mogelijke varianten zich verhouden tot die uitkomsten van onze evaluatie die gekoppeld zijn aan de keuze voor een van de varianten. In het hybride model gaan we ervan uit dat er zowel een adviescollege als een overlegorgaan is dat naast elkaar bestaat, waarbij het overlegorgaan bestaat uit de leden van het adviescollege, aangevuld met publieke vertegenwoordigers.

Tabel 3 **Geschat effect van keuzes in de verschillende governance-varianten**

	Adviescollege	Overlegorgaan	Hybride model
Helderheid over de adviespositie CSR	++ Duidelijke keuze voor rol en positie	++ Duidelijke keuze voor rol en positie	+/- Onderscheid tussen beide zal niet voor iedereen altijd helder zijn
Dilemma's en afwijkende standpunten worden zichtbaar	++	-	+
Vertegenwoordiging alle relevante partijen	+ (er kunnen uitzonderingen op de Kaderwet worden gevraagd)	++ (keuze is volledig vrij)	+ (er kunnen uitzonderingen op de Kaderwet worden gevraagd)
Samenstelling van de raad	- Samenstelling raad moet worden aangepast. Publieke vertegenwoordigers zitten niet meer in de raad. Onzeker is of de top van bedrijfsleven in deze constructie in de raad blijft zitten Leidt wellicht tot minder draagvlak bij belangrijke achterbannen	- Wetenschappelijke leden passen mogelijk minder in deze samenstelling omdat ze te weinig een onafhankelijke positie kunnen innemen. Waarschijnlijk positief effect op draagvlak bij belangrijke achterbannen door mogelijkheid tot toetreding.	+/- Als deze constructie tot tevredenheid stemt verbindt het alle partijen. Als het echter tot onvrede leidt verlies je juist alle partijen. Waarschijnlijk positief effect op draagvlak bij belangrijke achterbannen door mogelijkheid tot toetreding.
(gepercipieerde) expertise en focus	+/- Geeft vertrouwen in specifieke cyberexpertise van raadsleden Leidt mogelijk tot minder aandacht voor implementatie/ uitvoering Biedt mogelijkheid om expertise leidend te laten zijn bij benoeming	+ Biedt mogelijkheid om expertise leidend te laten zijn bij benoeming Geeft ruimte voor expertises naast cyber-inhoud (zoals politiek-bestuurlijke sensitiviteit) Meer aandacht voor implementatie en uitvoering	++ Geeft vertrouwen in specifieke cyberexpertise van raadsleden Biedt mogelijkheid om expertise leidend te laten zijn bij benoeming Geeft ruimte voor expertises naast cyber-inhoud (zoals politiek-bestuurlijke sensitiviteit) Meer aandacht voor implementatie en uitvoering
Heldere benoemingsprocedure raadsleden	++ (conform Kaderwet)	+/- (afhankelijk van de eigen invulling)	- (geen heldere procedure)
Positionering secretariaat	Onafhankelijk	Onafhankelijk of bij een van de leden	Onafhankelijk
Bezetting van het secretariaat	Kennis en expertise moet uitgebreid worden	Huidige bezetting volstaat qua kennis en expertise (capacitaire uitbreiding nog steeds noodzakelijk)	Kennis en expertise moet uitgebreid worden

BIJLAGE 1 Evaluatiekader en beantwoording deelvragen

Lichtblauwe velden zijn de door Berenschot toegevoegde deelvragen.

Hoofdvraag 1. Welke mogelijkheden/kansen zijn er om de impact van de adviezen/producten verder te vergroten?		
Deelvragen	Waardemodel	Norm
1.1 Hebben de wijzigingen die het gevolg zijn van de vorige evaluatie geleid tot betere resultaten van de raad?	Publieke waarde	<ul style="list-style-type: none"> Betere producten: hogere gepercipieerde kwaliteit (toepasbaar/buikbaar/ relevant) Raadsleden worden meer gevraagd voor interviews etc.
<p>Beantwoording: Uit ons onderzoek is gebleken dat naar aanleiding van de vorige evaluatie een document is opgesteld genaamd 'CSR nieuwe stijl'. In dit document is een aantal wijzigingen in de werkwijze beschreven die rechtstreeks lijken samen te hangen met de uitkomsten van de vorige evaluatie. Echter, het document is nooit formeel vastgesteld in de raad. Opvallend is dat een aantal raadsleden in de interviews aangeeft dat zij zich niet kunnen herinneren of en zo ja hoe over de uitkomsten van de vorige evaluatie is gesproken in de raad. Het is voor ons dan ook niet mogelijk gebleken deze onderzoeksvraag te beantwoorden.</p>		
1.2 Hebben de adviezen van de raad de juiste impact gehad, gezien de ontwikkelingen in het cybersecuritydomein? a. Ook voor uitgebrachte handreikingen b. Ook voor boardroomgesprekken	Publieke waarde	<ul style="list-style-type: none"> hoe vaak de CSR en de adviezen worden genoemd in strategieën en (werk)agenda's op het gebied van cybersecurity. Worden adviezen doorgevoerd? En door wie?
<p>Beantwoording: Uit ons onderzoek blijkt dat het vrijwel onmogelijk is om de impact van de adviezen rechtstreeks en onomstotelijk te meten. Wel hebben wij kunnen vaststellen dat de diverse adviesproducten vaak genoemd worden in (bijvoorbeeld) Kamerbrieven, en dat de producten over het algemeen goed bekend zijn bij de stakeholders. Het zichtbaar verwerken van de adviezen in plannen van aanpak hebben wij slechts in een enkel geval vast kunnen stellen. Boardroomgesprekken zijn in de onderzochte periode niet gevoerd, en handreikingen worden maar één keer spontaan genoemd als bekend product. Daar lijkt van impact dus nauwelijks sprake te zijn.</p>		
1.3 Zijn er meetbare wijzigingen in de agenda en de richting van beleid rondom cybersecurity die toe te schrijven zijn aan adviezen van de raad?	Publieke waarde	<ol style="list-style-type: none"> Het advies wordt geheel gesteund door de opdrachtgever en de aanbevelingen worden (grotendeels) overgenomen. Er is steun voor de hoofdlijn van het advies en enkele aanbevelingen worden door de opdrachtgever overgenomen. De opdrachtgever steunt de wijze van redeneren, maar niet de aanbevelingen. De opdrachtgever steunt een aantal aanbevelingen, maar niet de hoofdlijn van het advies. Het advies wordt door de opdrachtgever verworpen. De opdrachtgever verworpt het advies niet, maar steunt de redeneerlijn en aanbevelingen ook niet. Er is nog geen reactie van de opdrachtgever op het advies.¹⁸
<p>Beantwoording: hier geldt vooral norm 7 'er is (nog) geen reactie van de opdrachtgever op het advies'. Kanttekening daarbij is dat voor de meeste adviezen geen opdracht gegeven is. Uit ons onderzoek is geen duidelijke oorzaak-gevolgrelatie naar voren gekomen, hoewel in de interviews alle respondenten aangeven dat zij er van overtuigd zijn dat de adviezen wel degelijk impact hebben gehad op het beleid.</p>		
1.4 Is er voldoende logica tussen opgaven, doelen, impact en interventies aangebracht?	Publieke waarde	<ol style="list-style-type: none"> Is het duidelijk wat de opbrengst is van de interventies? Zijn doelstellingen en te verwachten resultaten daarmee reëel? Is er samenhang in de doelen van de CSR en de doelen van de betrokken actoren?
<p>Beantwoording: de opbrengst van de interventies (de producten) is niet één-op-één vast te stellen. Daarmee is ook niet vast te stellen of de doelstellingen en te verwachten resultaten reëel zijn geweest. Wel kan worden gesteld dat er sprake is van een gemeenschappelijke opgave waaraan eenieder bijdraagt. De CSR vervult een erkende betekenis-gevende rol in het cyberdomein. De bijdrage van de adviesproducten staat, hoewel (directe) impact lastig is te duiden, buiten kijf en draagt in die zin bij aan de opgave voor Nederland en de doelen van betrokken actoren daarbinnen.</p>		

¹⁸ Spelen met doorwerking – K. Putters et al

Hoofdvraag 1. Welke mogelijkheden/kansen zijn er om de impact van de adviezen/producten verder te vergroten?

1.5	Zijn de doelstellingen van de CSR Meerjarenstrategie 2018-2021 gehaald? Is het werken met een meerjarenstrategie effectief gebleken?	Capaciteit	<ul style="list-style-type: none"> Per doelstelling controleerbaar Zit er een rode draad in de adviesproducten? Is er ruimte genomen om de MJS aan te passen bij voortschrijdend inzicht?
-----	---	------------	--

Beantwoording: In de MJS 2018-2021 staan vier strategische thema's beschreven: regie & sturing, groeiende digitale afhankelijkheid, handhaving & toezicht en nieuwe technologieën. Alleen voor het eerste thema is beschreven hoe de CSR zich tot dat thema zal verhouden: 'de CSR zal hiertoe een adviserende rol vervullen'. De overige drie thema's zijn niet beschreven in termen van een doelstelling voor de CSR. Het is dan ook niet mogelijk gebleken om vast te stellen of de doelstellingen zijn gehaald, op de doelstelling van het eerste thema na. Die doelstelling is gehaald. Wel kan worden geconcludeerd dat er op het thema 'groeiende digitale afhankelijkheid' en 'nieuwe technologieën' adviesproducten zijn verschenen en daarmee een aantoonbare bijdrage aan dit thema is geleverd. De Meerjarenstrategie 2018-2021 is niet bijgesteld gedurende de looptijd.

Hoofdvraag 2. Heeft de Raad de juiste taakstelling in relatie tot de ontwikkelingen en complexe vraagstukken in het cyberdomein?

Deelvragen		Waardemodel	Norm
2.1	Wat is de positie van de raad in het cyberdomein (wat is het aanzien van de raad)?	Legitimiteit	Niet van toepassing
Beantwoording: De raad wordt door de stakeholders gezien als een relevante partner met een belangrijke rol in het domein. Wel wordt de kanttekening gemaakt dat de adviezen van de raad vaak wat reliëf ontberen, waardoor men het er nauwelijks mee oneens kan zijn.			
2.2	Worden de juiste doelstellingen en prioriteiten gesteld?	Legitimiteit en publieke waarde	<p>Zijn de doelstellingen op elkaar afgestemd (interne legitimiteit)?</p> <p>Zit er een juiste balans in de doelstellingen en prio over de helix?</p> <p>Sluiten doelstellingen en prioriteiten aan bij het veld. (externe legitimiteit)?</p>
Beantwoording: Over het algemeen zijn de stakeholders tevreden over de thema's die de raad kiest voor de advisering. Wel wordt uit het onderzoek duidelijk dat de wijze waarop de adviseringsagenda tot stand komt niet transparant is.			
2.3	Sluiten rol en doel CSR aan bij de kansen die de CSR zelf ziet om publieke waarde te realiseren?	Legitimiteit en publieke waarde	Niet van toepassing
Beantwoording: De beantwoording van deze vraag is niet eenvoudig. Tijdens de gesprekken bleek dat veel raadsleden vraagtekens zetten bij de eigen taak. Ook is in dit thema veelvuldig de link met de governance discussie naar voren gekomen. Het antwoord dat de gesprekspartners gaven op de vraag hing samen met hun positie in die discussie.			
2.4	Is de samenstelling van de raad de juiste?	Legitimiteit	<ol style="list-style-type: none"> Samenstelling, bijv. in termen van deskundigheid, grootte en pluriformiteit. Gewicht: de reputatie van de voorzitter en andere raadsleden. Mate van ondersteuning, bijv. de omvang van de staf. Aard van de ondersteuning: ambtelijk verbonden aan een departement of onafhankelijk.
Beantwoording: Of de samenstelling van de raad de juiste is, hangt af van de positie die de beantwoorder van die vraag heeft in de discussie over de governance. Naar mate de respondent meer neigt naar het model 'overlegorgaan' wordt de samenstelling positiever beoordeeld.			
2.5	Hoe is de taakopvatting van de CSR?	Legitimiteit	<ol style="list-style-type: none"> Ambitieniveau ten aanzien van typen doorwerking: streven naar directe instrumentele doorwerking of doorwerking op langere termijn, bijv. in conceptuele zin. Dienstbaarheid: streeft het college naar directe ondersteuning van het departement of wil zij vooral stof doen opwaaien (countervailing power strategie)? Kwaliteit: hoe hoog legt het college de lat ten aanzien van gedegenheid en/of draagvlak?

Beantwoording: Voor wat betreft de eerste twee aspecten is wederom de uitkomst van de governance-discussie leidend voor de beantwoording van de vraag. Op het derde aspect constateren we dat de lat van raad voor gedegenheid en draagvlak hoog ligt: de adviezen zijn dan ook kwalitatief goed, en kennen veel draagvlak.

Over all merken wij op dat de taak van de raad op verschillende plekken verschillend beschreven staat.

Hoofdvraag 3. Zijn er wijzigingen in de huidige werkwijze van de Raad nodig?

	Deelvragen	Waardemodel	Norm
3.1	Heeft de raad voldoende ondersteuning (staf)?	Capaciteit	Worden alle taken binnen termijn uitgevoerd?
Beantwoording: Nee, er is onvoldoende ondersteunende staf voor de raad. De werkdruk is te hoog en de inhoudelijke capaciteit is niet op alle fronten voldoende.			
3.2	Worden er voldoende adviezen gevraagd, naast de eigen initiatieven van de raad?	Legitimiteit	Hoe is de verhouding gevraagd/ongevraagd? Zijn er informele gevraagde adviezen?
Beantwoording: Nee, de adviezen van de raad zijn in deze periode vrijwel allemaal ongevraagd geweest.			
3.3	Welke gevolgen hebben mogelijke wijzigingen van de triple helix-werkvorm voor de raad en het Bureau Secretaris van de raad?	Capaciteit en legitimiteit	Niet van toepassing
<i>Beantwoording: De raad zal, wanneer de triple helix wordt losgelaten, een andere positie krijgen in het veld, en de mogelijkheden die de helix biedt voor het afstemmen op hoog strategisch niveau zal vervallen. Een keuze voor governance heeft impact op de positionering en samenstelling van het bureau. Wanneer de CSR kiest om een hoog bestuurlijk overlegorgaan te zijn, dan staat de positionering vrij en is een stevigere samenstelling minder noodzakelijk. Wanneer de CSR kiest om impactvolle adviezen te ontwikkelen waar het kabinet formeel naar moet handelen, dan zal het Bureau onafhankelijk gepositioneerd moeten worden en zullen er ook extra (inhoudelijke) expertises noodzakelijk zijn. Wanneer gekozen zou worden voor een hybride vorm, dan gelden nog altijd dezelfde eisen voor positionering en expertises.</i>			
3.4	Is de werkwijze toekomstbestendig, gelet op de te verwachte ontwikkelingen (dreigingen en kansen, indien voorhanden inclusief het komende regeerakkoord)?	Capaciteit	Past de werkwijze bij de taakstelling en –opvatting in relatie tot de NLCS, technologische, maatschappelijke, Europese en politiek-bestuurlijke ontwikkelingen?
Beantwoording: Nee de werkwijze is niet toekomstbestendig. De stakeholders (en deels ook de raadsleden zelf) vragen nu al om een werkwijze die meer transparantie kent en waarin alle stakeholders zich betrokken voelen bij de adviezen. Nu het paradigma verschuift wordt die roep om transparantie en betrokken zijn alleen maar luider.			

BIJLAGE 2 Overzicht gesprekspartners en geraadpleegde documenten

Persoon	Functie
Raadsleden	
Dhr. P.J. Aalbersberg	Covoorzitter publieke sector
Dhr. E.S.M. Akerboom	Raadslid publieke sector
Mw. B. van den Berg	Raadslid wetenschappelijke sector
Dhr. M.J.G. van Eeten	Raadslid wetenschappelijke sector
Dhr. J.F.E. Farwerck	Raadslid private sector
Dhr. Th.J. Henrar	Waarnemend covoorzitter private sector
Mw. E.M.L. Moerel	Raadslid wetenschappelijke sector
Mw. T. Netelenbos	Raadslid private sector
Dhr. P. Zijlema	Raadslid private sector
Bureau Secretaris	
Dhr. W.M.G. Doijen	Secretaris CSR
Mw. R. Esmail	Adviseur Bureau Secretaris
Mw. H. Letter	Coördinerend senior adviseur Bureau Secretaris
Dhr. T. Puts	Senior adviseur Bureau Secretaris
Mw. S. Veen	Beleidsondersteuner Bureau Secretaris
Overige gesprekspartners	
Dhr. N. Ducastel	Directeur VNG
Mw. N. Ghaoui	Adviseur ministerie van Economische Zaken en Klimaat
Dhr. W. Hafkamp	Directeur Z-Cert
Mw. P. Oldengarm	Directeur Cyberveilig Nederland
Dhr. M. Steltman	Directeur Koepel Digitaal NL
Dhr. H. de Vries	Directeur NCSC
Mw. P. Zorko	Voorzitter dcypher 2.0, voormalig plv. NCTV/directeur cybersecurity en huidig plv. DG RWS
Geraadpleegde documenten	
Advies Cyber Security Raad CSR.pdf	
Algemene Politieke Beschouwingen.pdf	
Antwoord op vragen van de leden Yesilgöz-Zegerius en Rajkowski over het bericht 'Nederland verliest controle op beveiliging van het internet'.pdf	
Beleidsreactie Cybersecuritybeeld Nederland 2021 (CSBN2021) en voortgangsrapportage de Nederlandse Cybersecurity Agenda (NCSA).pdf	
Concept verslag CSR vergadering 15 september 2022	
Concept verslag CSR vergadering 17 november 2022	
CSR Advies 'Naar structurele inzet van innovatieve toepassingen van nieuwe technologieën voor de cyberweerbaarheid van Nederland' - CSR-advies 2020, nr. 5.pdf	
CSR Advies aan Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) - CSR-advies 2016.pdf	
CSR Advies 'Beschikbaar stellen datalekmeldingen voor onderzoekdoeleinden' - CSR-advies 2020, nr. 1.pdf	

[CSR Advies 'Cybersecurity in onderwijs en bedrijfsleven' - CSR-advies 2015.pdf](#)
[CSR Advies 'Herziening Corporate Governance Code' - CSR-advies 2016.pdf](#)
[CSR Advies IACS - Onderzoeksrapport Gartner.pdf](#)
[CSR Advies 'Industrial Automation & Control Systems \(IACS\)' - CSR-advies 2020, nr. 2.pdf](#)
[CSR Advies 'Inzake de focus en aanpak van het evaluatieonderzoek van de Nederlandse Cybersecurity Agenda \(NCSA\)' - CSR-advies 2020.pdf](#)
[CSR Advies 'Naar een landelijk dekkend stelsel van informatieknooppunten' - CSR-advies 2017, nr. 2.pdf](#)
[CSR Advies 'Naar een open, veilig en welvarend digitaal Nederland' - CSR-advies 2018, nr. 1.pdf](#)
[CSR Advies 'Naar een veilig eID-stelsel' - CSR-advies 2019, nr. 1.pdf](#)
[CSR Advies 'Naar een veilig verbonden digitale samenleving' - CSR-advies 2017, nr. 3.pdf](#)
[CSR Advies 'Nederlandse Digitale Autonomie en Cybersecurity' - CSR-advies 2021, nr. 3.pdf](#)
[CSR Adviesbrief in relatie tot encryptie - Minister van Economische Zaken en Klimaat.pdf](#)
[CSR Adviesbrief 'Inzake het versneld delen van incidentinformatie'.pdf](#)
[CSR Adviesbrief 'Inzake kabinetsreactie WRR-rapport en korte Citrix-evaluatie', CSR-advies 2020, nr. 4.pdf](#)
[CSR Adviesbrief inzake opheffing 'Numeri Fixi'.pdf](#)
[CSR Adviesrapport 'Integrale aanpak cyberweerbaarheid'.pdf](#)
[CSR Gespreksnotitie Terugdringen docententekort.pdf](#)
[CSR Jaaroverzicht 2016.pdf](#)
[CSR Jaaroverzicht 2017.pdf](#)
[CSR Jaaroverzicht 2018.pdf](#)
[CSR Jaaroverzicht 2019.pdf](#)
[CSR Jaaroverzicht 2020.pdf](#)
[CSR Jaaroverzicht 2021.pdf](#)
[CSR Meerjarenstrategie 2018-2021.pdf](#)
[CSR Meerjarenstrategie 2022-2025.pdf](#)
[CSR nieuwe stijl inclusief benoemingsprocedure.pdf](#)
[CSR Nieuwsbrief, nummer 1, juli 2017.pdf](#)
[CSR Nieuwsbrief, nummer 2, oktober 2017.pdf](#)
[CSR Nieuwsbrief, nummer 3, december 2017.pdf](#)
[CSR Nieuwsbrief, nummer 1, maart 2018.pdf](#)
[CSR Nieuwsbrief, nummer 2, juni 2018.pdf](#)
[CSR Nieuwsbrief, nummer 3, oktober 2018.pdf](#)
[CSR Nieuwsbrief, nummer 4, december 2018.pdf](#)
[CSR Nieuwsbrief, nummer 1, april 2019.pdf](#)
[CSR Nieuwsbrief, nummer 2, juli 2019.pdf](#)
[CSR Nieuwsbrief, nummer 3, oktober 2019.pdf](#)
[CSR Nieuwsbrief, nummer 4, december 2019.pdf](#)
[CSR Nieuwsbrief, nummer 1, april 2020.pdf](#)
[CSR Nieuwsbrief, nummer 1, januari 2021.pdf](#)
[CSR Nieuwsbrief, nummer 2, augustus 2021.pdf](#)
[CSR Nieuwsbrief, nummer 3, december 2021.pdf](#)
[CSR Nieuwsbrief, nummer 1, mei 2022.pdf](#)
[CSR Nieuwsbrief, nummer 2, juli 2022.pdf](#)
[CSR Urgentieverklaring.pdf](#)
[CSR Werkprogramma 2018-2019.pdf](#)
[CSR Werkprogramma 2020-2021.pdf](#)
[Cyber security supply chain risicoanalyse 2015.pdf](#)

Cybersecurity Health Check.pdf
Cybersecuritybeeld Nederland 2022.pdf
Digitale weerbaarheid in het hoger onderwijs en onderzoek en in het middelbaar beroepsonderwijs.pdf
Documenten tbv wijzigingen na vorige CSR evaluatie.docx
Eindverslag bevindingen technisch-inhoudelijke werkgroep encryptie.pdf
EU-rapport 'European Foresight Cyber Security 2016'.pdf
Handreiking Cybersecurity voor de bestuurder.pdf
Handreiking 'Ieder bedrijf heeft digitale zorgplichten', een handreiking voor bedrijven op het gebied van cybersecurity.pdf
Handreiking Toetsingskader digitale autonomie en cybersecurity.pdf
Infographic CSR Adviesrapport 'Integrale Aanpak Cyberweerbaarheid'.pdf
Instellingsbesluit Cyber Security Raad
Kaderwet adviescolleges
Kwink groep, evaluatie CSR 2017
Memo Governance Cyber Security Raad, Bibi van den Berg
Memo Governance Cyber Security Raad, NCTV
Memorie van toelichting.pdf
Nota naar aanleiding van het verslag.docx
Onderzoek naar de benodigde investeringen in cybersecurity.pdf
Onderzoeksrapport 'Scientific research data breach notification obligation'.pdf
Onderzoeksrapport 'Nederlandse strategische autonomie en cybersecurity'.pdf
Oplegnota Governance Cyber Security Raad
Position paper Fox-IT t.b.v. rondetafelgesprek Maatschappelijk middenveld, brancheorganisaties en bedrijfsleven d.d. 8 december 2021.pdf
Procesbeschrijving adviestraject CSR
Raadslid Claudia de Andrade-de Wit over het belang van cyberweerbare IACS
Raadslid Ineke Dezentjé Hamming over het CSR Advies inzake kabinetsreactie WRR-rapport en korte Citrix-evaluatie
Raadslid Onno Eichelsheim: "De inzet van technologie is nodig om ons land cyberweerbaar te houden"
Reactie Cyber Security Raad op advies Rapport mevrouw Verhagen.pdf
Reactie minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) op advies CSR inzake de afschaffing van numeri fixi-systemen.pdf
Schriftelijke antwoorden op vragen gesteld tijdens de eerste termijn van de begrotingsbehandeling Justitie en Veiligheid op 24 november 2021.docx
Spelen met doorwerking – rapport universiteit van Tilburg
Uitvoering van de motie van het lid Van Raan c.s. over end-to-endencryptie in stand houden (Kamerstuk 26643-885).docx
Verslag kamercommissie digitale veiligheid .pdf
Verslag van een commissiedebat, gehouden op 1 december 2021, over Online veiligheid en cybersecurity.pdf
Verslag van een commissiedebat, gehouden op 14 september 2022, over online veiligheid en cybersecurity.docx
Verslag van een schriftelijk overleg inzake hoofdlijnen beleid Ministerie van Justitie en Veiligheid (Kamerstuk 35925-VI-132).pdf
Verslag van een schriftelijk overleg inzake hoofdlijnen beleid Ministerie van Justitie en Veiligheid (aanvulling) (Kamerstuk 35925-VI-135).pdf

BIJLAGE 3 Benoemingsprocedure 'CSR nieuwe stijl'

De raad streeft ernaar een openstaande vacature zo snel mogelijk te vervullen. VNO-NCW, Nederland ICT en de wetenschappers komen bij een vacature met een eigen voordracht van een kandidaat. De voorgenomen benoeming van een nieuwe kandidaat wordt eerst voorgelegd aan de covoorzitter(s). De overige voorgenomen benoemingen worden door de covoorzitters zelf gedaan met in achtneming van de gewenste samenstelling. *Alle* voorgenomen benoemingen worden aan de raadsleden voorgelegd. De raadsleden hebben na bekendmaking van de voorgenomen benoeming gedurende twee weken de mogelijkheid om bezwaar in te dienen bij de covoorzitters. Bij geen bezwaar treedt de kandidaat toe tot de CSR. Bij bezwaar gaan de covoorzitters in gesprek met de bezwaarmaker(s) om een oplossing te vinden. Na instemming van de raad zal de kandidaat officieel lid worden van de raad en deelnemen aan de eerstvolgende CSR vergadering. Bureau Secretaris handelt de benoeming volgens de geldende regels af.

Iedere vier jaar wordt de samenstelling van de raad geëvalueerd. De centrale vraag daarbij is of de samenstelling nog steeds optimaal is ten opzichte van de geformuleerde doelstellingen.



‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG’

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al meer dan tachtig jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht

Postbus 8039, 3503 RA Utrecht

030 2 916 916

www.berenschot.nl