



ESSAY

Het goede doen is nooit verkeerd

Hoe uw organisatie aan de slag kan gaan met
de verantwoorde inzet van data en technologie

29 januari 2024

ESSAY

Het goede doen is nooit verkeerd

Hoe uw organisatie aan de slag kan gaan met
de verantwoorde inzet van data en technologie

Rebecca Spruijt
Lisa de Graaf
Rosa-May Postma

29 januari 2024

Inhoudsopgave

HOOFDSTUK 1	
Inleiding	5
1.1 Data en technologie om publieke waarde te realiseren	6
1.2 Verantwoorde inzet van data en technologie.....	6
1.3 Leeswijzer	7
HOOFDSTUK 2	
Publieke waarde	8
2.1 Publiekewaardepropositie.....	9
2.2 Legitimiteit.....	10
2.3 Operationele capaciteit	12
2.4 Concluderend: ethiek is nodig in de organisatie.....	13
HOOFDSTUK 3	
Maar hoe dan? Stappen richting een ethische organisatie	14
3.1 Het borgingsmodel voor organisatie-ethiek.....	15
3.2 Conclusie	20
BIJLAGE	
Geraadpleegde literatuur	22

HOOFDSTUK 1

Inleiding

Illegale dataverzameling door bezoekers van een website langer te volgen dan toegestaan. Systematisch studenten met een migratieachtergrond meer beschuldigen van fraude. Een dubbele nationaliteit aanmerken als risico bij de opsporing van fraude. Belangrijke updates in noodsituaties delen via ontoegankelijke socialemediakanalen.

Er zijn talloze voorbeelden van de inzet van data en technologie door de overheid waarbij de legitimiteit van deze inzet achteraf in twijfel wordt getrokken. Toch betekent dit niet dat we moeten stoppen met de inzet van digitale middelen. Het is tijd om het te hebben over de verantwoorde inzet van data en technologie en waarom het belangrijk is dat overheden nu echt serieus aan de slag gaan met digitale ethiek in organisaties. Daarnaast beantwoorden we ook de belangrijke vraag: hoe dan?



1.1 Data en technologie om publieke waarde te realiseren

De samenleving en haar overheid zijn de laatste jaren snel en verregaand gedigitaliseerd: van flitsbezorgers, slimme lantaarnpalen en druktemeters tot aan generatieve data, *digital twins* en *digital wallets*. Ook overheden maken steeds meer gebruik van data en technologie. Ze verzamelen data, maken data analyses, delen data, automatiseren processen, ga zo maar door. Dit vindt plaats om de taken van de overheid efficiënter en effectiever uit te kunnen voeren. Zo kan de overheid meer maatschappelijke meerwaarde (ook wel publieke waarde) bereiken.

Onder de 'verantwoorde inzet van data en technologie' valt een breed scala van aspecten. Denk onder andere aan informatiebeveiliging, privacy en gegevensdeling. In dit essay richten we ons op de aspecten van verantwoorde inzet van data en technologie die niet binnen een juridisch kader zijn vastgelegd, maar die zich in het 'grijze gebied' bevinden. Organisaties zullen zelf invulling moeten geven aan de ruimte tussen wat mag en wat wenselijk is. We lichten dit grijze gebied uit en geven een aanzet voor hoe je daar als organisatie mee kunt omgaan.

1.2 Verantwoorde inzet van data en technologie

De inzet van data en technologie om publieke waarde te realiseren kent, net als elk ander middel om beleid te realiseren, kansen en valkuilen. Het is bij de inzet van data en technologie echter (nog) niet altijd duidelijk hoe de kansen benut kunnen worden terwijl de valkuilen worden vermeden. Overheidsorganisaties moeten deze kansen benutten binnen de kaders van het goed bestuur en het recht. Wanneer dit niet gebeurt, komt het legitiem handelen van de organisatie onder druk te staan. Mogelijk leidt dit ook tot een negatief sentiment over technologie, wat de innovatie van een organisatie juist afstompt.

Er bestaat helaas geen kant-en-klaar antwoord op de vraag wat de 'verantwoorde inzet van technologie' is. Elke organisatie hecht belang aan het realiseren van publieke waarde. Ethiek gaat over het kritisch reflecteren over wat goed is om te doen, en dit zal altijd per organisatie verschillen. Het is namelijk afhankelijk van wat je als organisatie belangrijk vindt en de situatie en context waarin de organisatie zich bevindt. Het 'goede' betekent dus voor iedere organisatie iets anders, wat doorwerkt in de normen, waarden, regels en het handelen. In dit essay nemen wij je mee in een denkkader rondom de verantwoorde inzet van data en technologie én bieden we je handvatten om hiermee aan de slag te gaan in je organisatie. Zodanig dat de kansen van data en technologie worden benut en de risico's worden vermeden.



1.3 Leeswijzer

- In *hoofdstuk twee* nemen we je mee in ons denkkader van de verantwoorde inzet van data en digitale technologie voor overheidsorganisaties. We staan stil bij de publiekwaardetheorie, en beschrijven hoe data en technologie een rol spelen bij het realiseren van publieke waarde.
- In *hoofdstuk drie* beschrijven we het handelingsperspectief. Hoe kunnen organisaties met digitale ethiek aan de slag? Hoe zorg je voor borging van ethiek binnen de gehele organisatie? We beschrijven ons borgingsmodel voor organisatie-ethiek dat handvatten geeft voor het borgen van de verantwoorde omgang met data en technologie, zodat dit ook daadwerkelijk bijdraagt aan de realisatie van publieke waarde.

Onze visie op technologie en data

Wij beschouwen alle vormen van datapraktijken, technologieën en AI als socio-technische systemen (zie ook: Maranke Wieringa, 'What to account for when accounting for algorithms' en WRR (2021), 'Opgave AI. De nieuwe systeemtechnologie'). Dit betekent dat er enerzijds sociale relaties gevormd worden door technologie en anderzijds ook dat technologie invloed uitoefent op die sociale relaties. Technologie is hierbij een onderdeel van een dynamiek waarin allerlei processen, belangen en actoren samenkomen. Dit complexe netwerk van personen, instituties en technologische toepassingen noemen we het socio-technologisch systeem. Dit benadrukken we omdat technologie veelal wordt gezien als iets dat neutraal, feitelijk en waardevrij is. Technologie is nooit per definitie neutraal, op feiten gebaseerd of onbevooroordeeld. Technologie wordt altijd door mensen ontworpen, op basis van sociale en culturele aspecten evenals de technische mogelijkheden en limieten. Mensen maken keuzes wanneer zij technologie ontwerpen en die keuzes zijn gebaseerd op bepaalde normen en waarden. De technologie beïnvloedt aan de andere kant vervolgens de keuzes die mensen maken. Denk bijvoorbeeld aan voorspellende of voorschrijvende algoritmen die worden gebruikt in besluitvormingsprocessen.

Daarnaast willen we benadrukken dat digitale ethiek een instrument is om de inzet van data en technologieën verantwoord te bevorderen, en niet om het tot een halt te roepen. Digitale ethiek wordt vaak gezien als een 'stopbord' voor de inzet van data en technologie. Wij zien dat niet zo. De inzet van data en technologie kan organisaties namelijk veel brengen. Denk bijvoorbeeld aan het effectiever inrichten van processen, het optimaliseren van werkwijzen of het efficiënter uitvoeren van taken. Dit betekent niet dat data en technologie voor alles altijd het juiste antwoord is, maar wel dat dat er veel te winnen is voor organisaties. Door te experimenteren, kunnen nieuwe toepassingen veel innovatie brengen. Het is echter wel belangrijk dat dit op een doordachte manier gebeurt, met oog voor het te bereiken doel, de randvoorwaarden en eventuele risico's. Digitale ethiek biedt de kans om technologie van meet af aan verantwoord in te zetten en altijd oog te houden voor mogelijke alternatieven.



HOOFDSTUK 2

Publieke waarde

Het publiekewaardemodel van Mark Moore geeft richting aan het realiseren van publieke waarde als organisatie. Onder publieke waarde verstaan we de maatschappelijke meerwaarde die de organisatie wil bereiken.

Publieke waarde bestaat volgens dit model uit de volgende drie elementen¹:

1. Publiekewaardepropositie:

de opvatting van de organisatie over wat bereikt moet worden voor de maatschappij; de oplossingen voor maatschappelijke opgaven. Waar sta je voor aan de lat?

2. Legitimiteit:

de rechtmatigheid van publiek handelen en het draagvlak onder de belangrijke stakeholders. Wat mag je en waartoe ben je bereid?

3. Operationele capaciteit:

de wijze waarop dit is georganiseerd en wordt bestuurd. Op welke manier zorg je voor de realisatie?



Deze drie aspecten dragen samen bij aan het vervullen van de publieke waarde van publieke organisaties op een gelegitimeerde en effectieve wijze. Om publieke waarde te realiseren is het van belang dat de drie elementen in balans zijn met elkaar. Immers, zonder capaciteit of efficiënte verdeling van de capaciteit (mensen, middelen en de juiste sturing hierop) zal je als organisatie niet de beoogde publieke waarde kunnen realiseren. Daarnaast moet in onze rechtsstaat al het handelen van publieke organisaties gelegitimeerd zijn. Legitimiteit resulteert enerzijds uit het voldoen aan wet- en regelgeving maar anderzijds ook uit het draagvlak van betrokkenen. In de komende paragrafen wijden we verder uit over de drie elementen en lichten we toe hoe de inzet van data en technologie hieraan relateert.

2.1 Publiekewaardepropositie

Publieke organisaties staan aan de lat om waarde te creëren en een bijdrage te leveren aan de maatschappij. Het handelen van publieke organisaties komt daarom altijd voort uit een publiekewaardepropositie: waarom is het belangrijk dat de organisatie dit doet? Een publiekewaardepropositie gaat over het beoogde resultaat en het beoogde effect hiervan. Denk bijvoorbeeld aan het invoeren van privacywetgeving (resultaat) zodat er veilig wordt omgegaan met de persoonsgegevens van burgers (effect). Als publieke organisaties niet kunnen uitleggen waarom een publiekewaardepropositie waardevol of belangrijk is, zal er waarschijnlijk geen publieke waarde gerealiseerd worden.

Data en technologie als middel om publieke waarde te realiseren
Om publieke waarde te realiseren, hebben organisaties veel verschillende middelen tot hun beschikking om beleidskeuzes mee te maken. Data en technologie behoren ook tot dit soort middelen. Want, de inzet van data en/of technologie is nooit een doel op zich, maar altijd een middel om iets anders te realiseren (publieke waarde). Data en technologie worden vaak ingezet om een completer beeld te kunnen vormen van het probleem, om beleidskeuzes te kunnen onderbouwen of om efficiënter te werk te kunnen gaan. Op deze manier maakt een organisatie bijvoorbeeld gebruik van kennisgedreven beleid.²

¹ Stolk, R., Wesseling, H. & Van der Beek, P. (2021). De jacht op publieke waarde. Boom uitgevers. Volgens het model van de Amerikaanse bestuurskundige Mark Moore: Moore, M. H. (1995). Creating public value: Strategic management in government. Harvard University Press.

² Kenniscentrum voor beleid en regelgeving. Bron: [Kennisgedreven beleid maken | Kenniscentrum voor beleid en regelgeving \(kcbcr.nl\)](#)

De 'slimme' stad

Living labs en *smart city*-projecten schieten als paddenstoelen uit de grond. Er wordt volop gebruikgemaakt van camera's, microfoons en sensoren. Je vindt ze overal op of in; van lantaarnpalen tot aan prullenbakken, en ze nemen daarmee publieke ruimte in. Het doel van living labs en smart cities is het gebruiken van data om processen en werkwijzen beter of efficiënter te maken. Denk aan het opsporen van verdachte geluiden, het registreren wanneer de prullenbak vol zit of het in real time registreren van drukte. De publiekewaardepropositie lijkt helder, maar wordt het beoogde effect wel behaald? Er zijn veel ethische vraagstukken rondom de 'slimme' stad, zoals: wat registreer je en zijn er ook alternatieven denkbaar? En hoe veilig voelen burgers zich wanneer alles bewust of onbewust wordt vastgelegd? De massale dataverzameling van informatie van burgers en de publieke ruimte heeft een grote impact op publieke waarden als transparantie, veiligheid en doelmatigheid. Staat het te behalen resultaat hier in balans met het draagvlak en de legitimiteit?

2.2 Legitimiteit

Het element legitimiteit gaat over rechtmatigheid en draagvlak. De overheid moet haar activiteiten waarmee publieke waarde wordt gerealiseerd rechtmatig uitvoeren en draagvlak creëren voor de aanpak. De legitimiteit van het handelen van overheidsorganisaties hangt af van drie soorten legitimiteit: juridische, politieke en maatschappelijke legitimiteit. Juridische legitimiteit gaat over de inhoud van beleid: mag het volgens de geldende wet- en regelgeving? Daarnaast gaat legitimiteit ook over het draagvlak bij stakeholders. Dit gaat over politieke en maatschappelijke legitimiteit.³ Politieke legitimiteit gaat over manier waarop beleid tot stand komt: de invulling van het proces van besluitvorming. Waarden die hieraan bijdragen, zijn bijvoorbeeld transparantie, uitlegbaarheid en gelijkheid. Maatschappelijke legitimiteit gaat daarentegen over het draagvlak voor de resultaten van beleid: hoe wordt dit ervaren door burgers? Het gaat dan om beginselen zoals betrouwbaarheid, verantwoording, openheid, gelijkheid, autonomie, en transparantie. Zodra beleid juridisch gezien wel legitiem is, maar geen draagvlak geniet, spreken we van *omstreden* beleid.

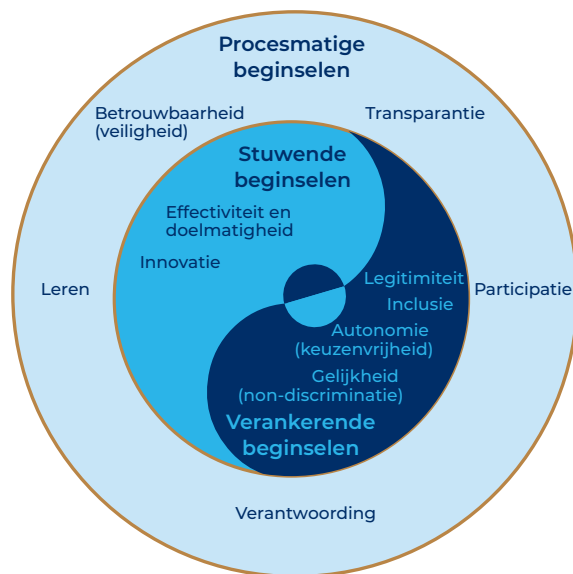
3 Stolk, R., Wesseling, H. & Van der Beek, P. (2021). De jacht op publieke waarde. Boom uitgevers.

Legitieme inzet van data en technologie

Juridische legitimiteit bij de inzet van data en technologie raakt aan de wetgeving over privacy, informatiebeveiliging en gegevensuitwisseling, maar ook aan grondrechten zoals het recht op non-discriminatie (artikel 1 Grondwet) of het recht op respect voor het privéleven en familie- en gezinsleven (artikel 8 EVRM). Daarnaast zijn politieke en maatschappelijke legitimiteit van groot belang bij de inzet van data en technologie, omdat wet- en regelgeving vaak achterloopt op de technologische ontwikkelingen. Doordat het wettelijk kader niet alle risico's afdekt, nemen politieke en maatschappelijke legitimiteit een groter deel van het publieke debat over data en technologie in. Om deze reden wil je als organisatie aantonen dat je verantwoord omgaat met de inzet van data en technologie; dit is essentieel voor het behoud van draagvlak. Er zijn allerlei waarden (ook wel beginselen) te noemen die hierbij van belang zijn. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) onderscheidt deze in grofweg drie typen⁴:

1. **Stuwende beginselen** gaan over verbetering en kwaliteitswinst. Denk hierbij aan beginselen als efficiëntie, effectiviteit en innovatie. Vaak is dit de oorzaak om data en technologie in te zetten bij het realiseren van een publieke taak (publiekewaardepropositie).
2. **Verankerende beginselen** gaan vervolgens juist over het waarborgen van vrijheden en individuele autonomie. Denk hierbij aan privacy en keuzevrijheid.
3. **Procesmatige beginselen** liggen ten grondslag aan de twee andere beginselen en dragen er zorg voor dat deze beginselen voldoende tegen elkaar worden afgewogen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan transparantie en uitlegbaarheid.

4 WRR (2011), iOverheid. Amsterdam University Press: Den Haag/Amsterdam



Als deze waarden met elkaar in balans zijn, en je dit als organisatie ook kan aantonen, zal dit positieve invloed hebben op het draagvlak voor de inzet van data en technologie. Het gaat hierbij altijd om een balans. Hoe de balans vorm krijgt, zal per organisatie verschillen. Het laat onverlet dat deze waarden met elkaar kunnen wringen. In de praktijk gaan ze soms ten koste van elkaar, dus kunnen ze nooit geheel worden verwezenlijkt. Volledige transparantie kan bijvoorbeeld ten koste gaan van de effectiviteit en doelmatigheid. Data en technologie bieden veel kansen voor innovatie en efficiëntie, maar dragen ook (soms nog onbekende) risico's met zich mee, denk bijvoorbeeld aan *bias in datasets* of het (onbewust) onveilig omgaan met persoonsgegevens. Enerzijds wil je als organisatie gebruikmaken van alle kansen die data en technologie bieden en anderzijds wil je als organisatie burgers behoeden voor de negatieve effecten die het met zich mee kan brengen (verankerende inzet). Daarnaast spelen procesmatige beginselen ook een belangrijke rol om de legitimiteit van publieke waarde te borgen. Denk aan transparantie over de inzet van technologie en de waarborging van veilige kaders waarbinnen de inzet plaatsvindt.

SyRI en de toeslagenaffaire

Een voorbeeld van de werking van verschillende soorten legitimiteit is de alom bekende toeslagenaffaire. Het opsporen van fraude bij de toekenning van toeslagen is juridisch gezien toegestaan, maar de consequenties hiervan waren in het geval van de toeslagenaffaire disproportioneel in relatie tot de gevonden 'fraude'. Zo hadden bepaalde doelgroepen onterecht een grotere kans om aangemerkt te worden als potentiële fraudeur. Men koos om risico-indicatoren op te nemen in SyRI: het systeem achter de toeslagenaffaire dat veel informatie van burgers aan elkaar koppelt. Denk aan nationaliteit, schulden, leeftijd, afvalaanbod of het krijgen van een kind in de bijstandperiode. Dit is slechts een greep uit een lange lijst. Hiermee maakte het systeem een grove inbreuk op het privéleven en het gebruik ervan leidde ook tot onbedoelde discriminatie en stigmatisering. Dit heeft verregaande gevolgen gehad voor zowel de legitimiteit van het beleidsproces (politieke legitimiteit) als de acceptatie van het beleid (maatschappelijke legitimiteit). Er was bij de totstandkoming van het gebruikte risicomodel en het opstellen van het beleid onvoldoende rekening gehouden met de mogelijke (disproportioneel) negatieve gevolgen (lees: uithuiszetting van kinderen en torenhoge schulden). Ook ging men er in de toeslagenaffaire bij voorbaat al van uit dat mensen frauderen, in plaats van dat zij per ongeluk fouten kunnen maken. De output van SyRI had tevens een beslissend karakter in plaats van een aanvullend karakter. Hierdoor riep het beleid om fraude met toeslagen te bestrijden maatschappelijk verzet op en werd het bestempeld als omstreden beleid.

2.3 Operationele capaciteit

Het derde element uit het publiekwaardemodel is operationele capaciteit. Publieke organisaties moeten over voldoende capaciteit beschikken om publieke waarde te realiseren. Kortom, zijn er voldoende middelen beschikbaar om hieraan te werken? Denk hierbij aan mensen, budget, tijd, afspraken en kennis die nodig zijn om een opgave te realiseren. De stappen die gezet moeten worden om publieke waarde te realiseren, moeten uitvoerbaar zijn in alle fasen van de realisatie.

Operationele capaciteit voor de inzet van data en technologie

Dit is bij uitstek het geval bij de inzet van data en technologie; het benodigde operationeel vermogen hiervoor wordt structureel onderschat. In 2022 bleek bijvoorbeeld dat 119 van de IT-projecten bij de overheid vertraging opliepen en € 1,3 miljard meer kosten dan gepland. De oorzaken hiervoor waren dat er vooraf niet voldoende was nagedacht over de kosten van beheer en onderhoud, er onvoldoende rekening is gehouden met mogelijke alternatieve oplossingen en er te optimistische doelen werden gesteld door gebrek aan kennis en ervaring. Doorgaans werden projecten gestart zonder het hele plaatje in beeld te hebben.⁵ Door een groot tekort aan kennis en kunde op IT-vlak bij de overheid, wordt er veelal niet nagedacht over de benodigde capaciteit voor de publiekwaarderealisatie.

Het resultaat hiervan is dat er zowel op de korte als op de lange termijn veel risico's ontstaan, niet alleen omdat het beheer van IT niet goed wordt vormgegeven, maar ook omdat er vaak niet wordt nagedacht over alternatieven. Juist door vóór de start van een project stil te staan bij mogelijke nadelen van een IT-project, kan er worden voorkomen dat er in een later stadium vertraging ontstaat. Het 'repareren' van ongewenste situaties als de toepassing al draait of is ingezet, kost enerzijds aanzienlijk meer tijd en middelen en levert anderzijds vaak een flinke breuk in het vertrouwen in de organisatie op. De huidige beschikbare capaciteit gaat nu veelal naar het oplossen van legacyproblematiek bij de overheid.

Legacy- en ICT-issues bij de overheid

De Nederlandse overheid kampt met veel legacyproblematiek: systemen die een organisatiekritisch proces ondersteunen, maar gebaseerd zijn op inmiddels achterhaalde technologie. De systemen zijn zo verouderd dat veel capaciteit gaat naar het draaiende houden van de legacy. Hierdoor is er weinig tot geen ruimte voor innovatie. Denk aan de Belastingdienst die door de problemen met de ICT-systemen de gewenste btw verlaging op groente en fruit niet kan doorvoeren. Een ander bekend voorbeeld is de Omgevingswet die keer op keer is uitgesteld. De technische omgeving, DSO-LV, bleek veel lastiger te realiseren dan men aanvankelijk dacht. Het Digitale Stelsel Omgevingswet is het centrale systeem waarin alle informatie over bijvoorbeeld vergunningen van honderden overheidsorganisaties bij elkaar moet komen. Dat betekent dat de informatie uit de eigen systemen van alle gemeenten, het Kadaster en bijvoorbeeld Rijkswaterstaat aan elkaar gekoppeld moeten worden. Het koppelen van dusdanig veel systemen is niet makkelijk. De benodigde capaciteit was onvoldoende ingeschat, waardoor overhaaste en onrealistische keuzes werden gemaakt. De waardeproposities waren op papier goed, maar de capaciteit is in deze gevallen niet toereikend.

⁵ Adviescollege ICT-toetsing (2021). Jaarrapportage 2021. En Sjoerd Hartholt (2023). 'Overheids-ict valt 1,3 miljard duurder uit', www.binnenlandsbestuur.nl/digitaal/overheids-ict-valt-opnieuw-13-miljard-duurder-uit.

2.4 Concluderend: ethiek is nodig in de organisatie

In dit hoofdstuk beschreven we welke rol data en technologie spelen bij het realiseren van publieke waarde, en waarom het essentieel is dat dit op een verantwoorde wijze plaatsvindt. Data en technologie zijn nooit een doel op zich, maar altijd een middel dat benut kan worden om publieke waarde te realiseren. Aangezien overheidsorganisaties altijd hun beleidsmiddelen en beleidskeuzes op een verantwoorde wijze moeten inzetten en moeten maken, is het niet meer dan logisch dat dit ook voor de inzet van data en technologie geldt. Ethische beraadslaging en borging in de organisatie kunnen daar een cruciale rol in spelen.



De cookies van UWV

Het UWV blijkt gegevens verzameld te hebben van uitkeringsgerechtigden, terwijl dit niet mocht. Het gedrag van bezoekers van UWV-sites werd gevolgd en geanalyseerd om te onderzoeken of ze illegaal in het buitenland verbleven terwijl ze een WW-uitkering ontvingen.

Deze casus laat zien dat er technologie is ingezet, namelijk tracking via cookies, waarvan achteraf blijkt dat dit niet mocht en ook zeker niet wenselijk is. We gebruiken deze casus om te illustreren hoe de balans tussen de elementen van het publiekewaardemodel van belang is en hoe verschillende beginselen kunnen botsen in een project.

Het UWV heeft trackingtechnologie ingezet voor het vervullen van de publiekewaardepropositie van de organisatie (namelijk: het vervangend inkomen regelen voor mensen die geen passend werk kunnen vinden, als daar recht toe is.). De toepassing van tracking moest er zorg voor dragen dat mensen die géén recht hebben op vervangend inkomen, dat ook niet ontvangen. Als we naar de legitimiteit van dit middel kijken, zien we dat dit juridisch gezien niet mag en dat er onvoldoende openheid was over de manier waarop de cookies werden ingezet. De inzet van de technologie blijkt dus niet legitiem en tevens werden de burgers er onvoldoende over geïnformeerd. Daarnaast werd de inzet niet stopgezet nadat er interne alarmsignalen waren afgegaan.⁶ Dat alarmsignalen niet werden opgevolgd, geeft aan dat het operationeel vermogen van organisatie onvoldoende was.

In de disbalans tussen de publiekewaardepropositie en de legitimiteit bij de inzet van de technologie, botsen een aantal beginselen. Waar het UWV de technologie waarschijnlijk heeft ingezet om verhoogde efficiëntie na te streven (stuwend beginsel), is er onvoldoende stilgestaan bij waarden als autonomie, privacy, transparantie en proportionaliteit (verankerende en procesmatige beginselen).



HOOFDSTUK 3

Maar hoe dan? Stappen richting een ethische organisatie

In het vorige hoofdstuk hebben wij ons denkkader voor de verantwoorde inzet van data en technologie behandeld. Wat betekent dit voor een overheidsorganisatie? Vaak voelt het borgen van digitale ethiek nog als een ver-van-het-bedshow. Dit leidt tot de grote vraag: hoe dan wel? Het kan voor organisaties lastig zijn om ergens te beginnen. In dit hoofdstuk bieden we een handelingsperspectief waar je direct mee aan de slag kunt gaan. We geven handvatten om de eerste stappen te zetten richting de ethische organisatie.

3.1 Het borgingsmodel voor organisatie-ethiek

Het hiernaast geïllustreerde model biedt een handelingsperspectief voor organisaties om ethiek in de breedte te implementeren. Zoals is te zien in de figuur, onderscheiden wij vijf elementen. Gezamenlijk zorgen deze elementen ervoor dat je als organisatie gestructureerd aan de slag kan gaan met het verantwoord inzetten van data en technologie bij het realiseren van publieke waarde.



In de komende paragrafen lichten we de verschillende elementen toe.

Visie

Het startpunt is de visie; de centrale waarden van de organisatie. Wat wil je uitdragen? Welke beginselen vormen de kern voor het realiseren van publieke waarde, en daarmee voor de inzet van data en digitale technologie? Een visie op ethiek vormt de basis vanuit waar je gaat nadenken over de organisatie-inrichting. Dit hoeft je uiteraard niet from scratch te bedenken.

Er bestaan veel richtlijnen, raamwerken en collectieve waarden op dit gebied waar organisaties inspiratie aan kunnen ontleen.⁷ Wel is het belangrijk dat je daadwerkelijk waarden en principes kiest die bij de organisatie passen, ook met het oog op de langetermijnstrategie. Deze visie kan ook opgenomen worden in een algemene visie op digitalisering. De richting en ambitie die in de visie worden opgenomen, zijn van invloed op de manier waarop je vormgeeft aan de inrichting van ethiek in de organisatie. Dit is dan ook het vertrekpunt voor de volgende onderwerpen in het borgingsmodel voor organisatie-ethiek.

Visionaire gemeenten

Een aantal gemeenten is al langere tijd bezig met het formuleren van een visie op de verantwoorde inzet van data en technologie. Goede voorbeelden zijn de gemeenten Amsterdam en Utrecht. Zo werkt Amsterdam volgens een datastrategie en een I-visie. De gemeenteraad van de gemeente Utrecht heeft een visie op de digitale stad ontwikkeld. Inspiratie kan ook over de grens worden gevonden, bijvoorbeeld in Barcelona. Barcelona is sinds 2010 actief aan het werken aan een open en transparante aanpak voor het gebruik van data in de stad. Dit doet de stad vanuit een aantal principes zoals data voor iedereen, data van hoge kwaliteit en goede kwantiteit, en data voor het bevorderen van de governance. De volledige visie is opgenomen in de *BCN Digital Commons*.

⁷ Denk onder andere aan: Principes voor de Digitale Samenleving (VNG), Ethics Guidelines For Trustworthy AI (Europese Commissie), Richtlijnen voor het toepassen van algoritmen door overheden en publieksvoorlichting over data-analyses (Ministerie van JenV, 2021), Agenda Digitale Grondrechten en Ethiek 2022-2026 (VNG 2021), Waardevol digitaliseren (Rathenau Instituut, 2018).

Inrichting en governance

In de dagelijkse praktijk blijkt het toepassen van ethiek geregeld afhankelijk te zijn van enthousiaste medewerkers. Een handvol enthousiastelingen is echter niet voldoende om data en technologie verantwoord in te zetten. Om ervoor te zorgen dat verantwoordelijkheid genomen wordt en dat alle betrokkenen zich ook bewust zijn van hun rollen en taken, moet digitale ethiek organisatiebreed worden belegd. Op deze manier kan je als organisatie aantonen dat je daadwerkelijk grip hebt op de inzet van data en digitale technologie en dat dit in alle aspecten van de werkzaamheden wordt meegenomen.

Door hiervoor een governanceframework te gebruiken, kan je rollen, taken en verantwoordelijkheden beleggen. Zo draag je er zorg voor dat verantwoorde omgang met data en technologie door de gehele organisatie doorleefd wordt en dat er daadwerkelijk op kan worden gestuurd. Denk hierbij aan het beleggen van eindverantwoordelijkheid op bestuurlijk niveau, maar ook verantwoordelijkheid in de lijn. Het moet duidelijk zijn wie verantwoordelijk is en dat deze verantwoordelijkheid gevoeld en uitgedragen wordt. Enkel als de top en het management van de organisatie daadwerkelijk sturen op de inzet op ethiek zal het ook in de rest van de organisatie opgepakt worden.

Je kan bij de inzet op ethiek ook denken aan het beleggen van meer controlerende rollen. Het *three lines model* kan hier bijvoorbeeld een goed framework voor zijn. In het model wordt de eerstelijnsfunctie voor beheersing in de werkprocessen bij de business- en data-analisten belegd. Afdelingshoofden/-managers zijn verantwoordelijk voor het halen van doelen, het aansturen van medewerkers en het managen van risico's. De tweedelijnsfuncties stellen kaders voor een goed proces van risicomanagement en -beheersing. Dit gaat over het stellen van kaders, beleid en de vertaling maken naar de operationele praktijk.

Tweedelijnsrollen omvatten specialistische kennis op gebieden zoals ethiek, privacy, veiligheid en compliance. Hierbij kan je bijvoorbeeld denken aan het aanstellen van een adviseur ethiek of aan vergelijkbare rollen als privacy officers.

De derde lijn gaat over een interne audit. Dit beslaat onafhankelijke en objectieve *assurance* en adviezen over alle zaken met betrekking tot het realiseren van doelstellingen. Hier wordt ook de werking van de eerste en tweede lijn getoetst. Denk hierbij aan het aanstellen van een ethische commissie.

Regelmatig worden onderwerpen als ethiek, privacy en informatiebeveiliging gezien als 'probleem' - en daarmee verantwoordelijkheid - voor de datateams. Bij het bouwen van een (data)product moet weliswaar goed worden stilgestaan bij ethische vraagstukken, maar bij het gebruik van een product (veelal door de business) moet ook kennis van mogelijke risico's zijn, net als kennis over hoe het product ingezet kan en mag worden. Daarom is het van belang om in de governancestructuur ook de business en het management te betrekken. Vanuit het management moet het belang van ethiek doorleefd worden en hier moet ook daadwerkelijk op worden gestuurd.

CIO-office positioneren in de organisatie

Organisatie X heeft een CIO-office in het leven geroepen om digitalisering strategisch te positioneren, waarbij de strategisch adviseur ethiek deel uitmaakt van de CIO-office. Doordat de CIO-office als staffunctie in de organisatie is geplaatst, kan het onafhankelijk advies uitbrengen én bevindt het zich in het midden van de organisatie. Vanuit deze positie kan de strategisch adviseur ethiek goed de tweedelijnsfunctie vervullen van het three lines model. De positie in de CIO-office zorgt ervoor dat de controlerende rol onafhankelijk en vanuit een centrale positie is ingevuld. De eerstelijnsfunctie is bij de teammanagers in de verschillende afdelingen belegd en de derdelijnsfunctie bestaat uit een onafhankelijke ethische commissie.

Werkwijze en instrumenten

Een gedeelde, vastgelegde werkwijze rondom de verantwoorde inzet van data en digitale technologie zorgt ervoor dat er organisatiebreed op dezelfde manier trajecten worden gestart, beheerst en afgerond. Hiervoor hoeft niet het wiel opnieuw uitgevonden te worden; er bestaan al veel instrumenten die toepasbaar zijn op verschillende fasen in het project of situaties binnen een organisatie. Denk aan het IAMA (Impact Assessment Mensenrechten en Algoritmes), een DPIA (Data Protection Impact Assessment), de DEDA (De Ethische Data Assistent), Moreel Beraad, CODIO (Code Digitale Overheid) of een ethische commissie.⁸ In de organisatie kan je afspraken maken wanneer de instrumenten ingezet dienen te worden.⁹ Zo voorkom je dat er enkel incidenteel gekeken wordt naar de ethische valkuilen binnen de organisatie en zorg je ervoor dat er structureel aandacht is voor de verantwoorde toepassing van data en technologie.

Vanuit de organisatie kunnen er verschillende uitgangspunten gehanteerd worden rondom de inzet van digitale technologie. Zo kan er bijvoorbeeld ingezet worden op multidisciplinariteit, zodat er altijd verschillende perspectieven vertegenwoordigd worden bij de ontwikkeling of implementatie van een nieuwe technologie.

Een ander uitgangspunt is dat enkel innovatiedrang geen reden mag zijn om een technologie te implementeren; er moet altijd gekeken worden naar de balans tussen de inzet, de beoogde publieke waarde en de risico's. Op deze wijze zorg je er als organisatie voor dat de alternatieve oplossingen voor een probleem ook meegewogen worden. Nog een ander uitgangspunt is dat reguliere check-ins gedurende de gehele levenscyclus van een bepaald technologie- of dataproject nodig zijn.

De bovenstaande aandachtspunten kunnen medewerkers houvast geven bij de inzet van data en technologie. Hoe meer zij hiermee werken, hoe meer zij ook een gevoel van ethisch bewustzijn ontwikkelen en hoe meer zij in staat zijn om ethische valkuilen zelf te herkennen.

Provincie Zuid-Holland en verantwoorde innovatie

De provincie Zuid-Holland is een organisatie die consequent aandacht geeft aan een eenduidige werkwijze en toepassing van instrumenten om de verantwoorde inzet van technologie en data te bevorderen. De provincie werkt met meerdere instrumenten, neemt deel aan de interprovinciale werkgroep Ethiek en Digitalisering, benut de interprovinciale ethische commissie voor digitalisering én heeft een ethische denktank in het leven geroepen waar medewerkers vanuit allerlei geledingen in de organisatie aan deelnemen. Hiermee zet de provincie een aantal instrumenten en standaardisering in de werkwijzen in om te werken aan waardegedreven digitalisering, een provincie die aansluit bij de open overheid en werkt vanuit het oogpunt van 'de mens centraal'. Dit maakt dat er veilig geïnnoveerd kan worden, bijvoorbeeld door het reisverkeer te verbeteren door het combineren van verkeers- en vervoersdata.



⁸ Zie voor meer voorbeelden de Toolbox Ethisch Verantwoorde Innovatie van de Digitale Overheid: www.digitaleoverheid.nl/overzicht-van-alle-onderwerpen/nieuwe-technologieen-data-en-ethiek/publieke-waarden/toolbox-voor-ethisch-verantwoorde-innovatie/.

⁹ Zie ook: Wubbo Wieringa et al. (2022) 'Governance voor een verantwoorde toepassing van algoritmen'.

Cultuur en samenwerking

Eerder hebben we al benoemd dat randvoorwaardelijke onderwerpen zoals ethiek, privacy en informatiebeveiliging veelal als iets ‘van de data-analisten’ wordt gezien. Digitale ethiek is echter geen technisch onderwerp, het is juist een onderwerp dat verschillende disciplines nodig heeft om de ethische overwegingen goed te kunnen doorgronden. Ethiek is van belang voor iedereen in de organisatie en moet ook als zodanig ervaren worden. Data-analisten zitten vaak ver van het primaire proces af en hebben minder inzicht in hoe een product bijvoorbeeld wordt gebruikt. Beleidsmedewerkers zijn zich hier daarentegen beter van bewust, maar hebben weer geen inzicht in de onderliggende data. Juist door deze perspectieven te verbinden, kunnen risico’s geïdentificeerd worden.

Enkel met een governancestructuur om iedereen te betrekken, ben je er nog niet. Betrokkenen moeten de noodzaak voelen om met digitale ethiek aan de slag te gaan, anders zal dit niet gebeuren. Een beginpunt is het bewust zijn van elkaars werkpraktijk. Data-analisten moeten begrip hebben voor context van de beleids- en uitvoeringspraktijk en andersom ook. Zo hebben de betrokkenen inzicht in de problemen door de hele waardeestroom heen en kunnen ze met elkaar meedenken over mogelijke risico’s en oplossingen. Een manier om hiermee te beginnen is om een gezamenlijke ethieksessie te organiseren. Hierbij zijn zowel data-analisten als beleidsmedewerkers aanwezig. Er worden dan met een paar casussen mogelijke risico’s geïdentificeerd. Hierin bespreken de aanwezigen onderwerpen als: hoe gaan beleidsmedewerkers om met algoritmen? Hoe wordt een onderzoekspopulatie vastgesteld? Wat voor informatie wordt er gebruikt? Wat denken beleidsambtenaren zelf dat mogelijke risico’s zijn? Dit voorkomt dat beleidsafdelingen digitale ethiek als een ‘ver-van-hun-bedshow’ ervaren of als belemmering voor hun handelen (‘onnodige hoepeltjes’).

Een andere (aanvullende) mogelijkheid is om bijvoorbeeld in een intakegesprek voor een dataproduct met beleidsmedewerkers en data-analisten ethische beraadslaging als vast onderdeel op te nemen. Dit dwingt betrokkenen om in gezamenlijkheid na te denken

over voor- en nadelen aan de voorkant. Het kan hierbij helpen om een aantal richtinggevende vragen op te nemen.¹⁰ Het is hierbij wel van belang dat de betrokkenen voor aanvang van het intakegesprek al informatie hebben ontvangen over digitale ethiek en wat dit betekent, bijvoorbeeld door een ethieksessie zoals hiervoor beschreven.

Ten slotte staat of valt het succes van digitale ethiek en wat dit betekent bij het bewustzijn van het hogere management. Leiderschap is hierbij van belang. Als het management ethiek niet als belangrijk beschouwt, zal dit ook niet in de organisatie als dusdanig beleefd worden. Hiervoor hoeft de kennis van technologie niet heel gedetailleerd te zijn. Bij het management kan het al relevant zijn om de afhankelijkheid tussen publieke waarde en digitale ethiek te benadrukken. In organisatiebrede strategieën wordt vaak in de visie/missie al beschreven welke beginselen relevant zijn voor de organisatie. Door deze te linken aan beginselen voor de inzet van data en digitale technologie, biedt dit de kans om het perspectief van digitale ethiek in de organisatiebrede visie en strategie in te passen.

Gezamenlijk redeneren vanuit waarden

De gemeente Eindhoven maakt bij de businesscase van een dataproject gebruik van een waardenkader. Naast de gebruikelijke vragen (mag het, kan het, wat is de casus, et cetera), is de vraag ‘is het wenselijk?’ toegevoegd. Hierbij wordt er gekeken naar de ethische wenselijkheid van het voorstel, waarbij er geredeneerd wordt vanuit het waardenkader. De beschrijvingen van de publieke waarden staat hierbij centraal (zie voor meer informatie de Handreiking Digitale Ethiek (VNG, 2020). Door aan de voorkant van een project al stil te staan bij de wenselijkheid, voorkomt de gemeente Eindhoven dat er achteraf risico’s worden geïdentificeerd. Een ethisch team (onderdeel van het ambtelijk apparaat) ondersteunt bij de toepassing van het waardenkader. Daarnaast werkt de gemeente Eindhoven samen met Brainport Smart District (BSD) en adviseert de ethische commissie van BSD de gemeente Eindhoven ook gevraagd en ongevraagd over ethische kwesties.

¹⁰ Denk bijvoorbeeld aan: welke doelgroepen vallen buiten dit project, kan dit nadelige resultaten voor hen opleveren? Welke brondata worden gebruikt voor dit model, is de kwaliteit van de data gecontroleerd? Hoe is de populatie vastgesteld (en waarom op deze manier)? Wat voor effect heeft de inzet van technologie op het beoogde resultaat, zijn er alternatieven denkbaar?

Kennis en vaardigheden

Niet iedere werknemer van een organisatie zal direct grip krijgen op ethische beraadslaging of begrip hebben van de beperkingen en mogelijkheden van (nieuwe) technologieën. Het ontwikkelen van een licht leerprogramma kan helpen om nieuwe competenties en kennis te ontwikkelen. Binnen zo'n programma kan bijvoorbeeld gebruikgemaakt worden van individuele en collectieve opgedane leerervaringen rondom de verantwoorde inzet van data en technologie. Verder kan er gekozen worden voor een aantal organisatieleerpunten waar de modules en cursussen op kunnen focussen. Ook kan het ontwikkelen van een zwaarder leerprogramma van waarde zijn voor het blijven ontwikkelen van bestaande kennis en expertise, maar dit is pas geschikt voor organisaties met een hoger volwassenheidsniveau op het gebied van digitale ethiek. Beide opties dragen bij aan collectief en systematisch organisatieleren; het soort leren waarmee de opgedane ervaringen samen worden verankerd in de organisatie.

In onze ervaring werkt het goed als de verantwoordelijkheid voor het leerproces op een bestuurlijk en ambtelijk niveau in de organisatie wordt belegd.¹¹

Er moeten keuzes gemaakt worden over de wijze waarop leren geborgd wordt in de organisatie. Een leerprogramma, een kennisplatform, intervisie of kennisconferenties zijn alle methoden om te werken aan kennisborging (ervoor zorgen dat kennis niet enkel leeft in enkele hoofden) en kennisdeling (het uitwisselen van ervaringen). Het inrichten van intervisie of een kennisplatform onder collega's kan ook ruimte geven aan de borging van ervaringsleren. Doorgaans leert men het meeste door te doen en door dit te delen in intervisies, waarin leermomenten uit voorgaande projecten gedeeld worden met de gehele organisatie.

Digitale ethiek en de verantwoorde inzet van technologie vragen bepaalde vaardigheden van medewerkers. Zij moeten hiermee bekend raken. Sommige vaardigheden zullen zij al in huis hebben, maar dan is het nog wel zaak om te zorgen dat medewerkers elkaar kunnen vinden en een gemeenschappelijke taal spreken. Denk aan vaardigheden die medewerkers in staat stellen om data te ontsluiten, maar ook om de juiste vragen te stellen aan informatiespecialisten of datascientists. Andersom helpt het als de IT-tak bekend is met de verschillende domeinen binnen een organisatie. Zo kunnen vraag en aanbod goed op elkaar aansluiten.

Niet iedereen hoeft een data-analist of informatiespecialist te worden, maar begrip van hoe om te gaan met data, tools en systemen is noodzakelijk voor de verantwoorde inzet van deze middelen. Zo kan ervoor gezorgd worden dat de juiste kennis aanwezig is om de inzet van technologie vorm te geven binnen de organisatie. Hiervoor zijn onder andere de volgende rollen nodig: (digitale) juristen, communicatiemedewerkers, beleidsadviseurs, data-analisten en managers. Het helpt hierbij om in kaart brengen welke capaciteiten er in huis zijn, bijvoorbeeld door middel van strategische personeelsplanning. Daarnaast is enige bestuurlijke kennis van technologie ook een randvoorwaarde. Deze eerder genoemde rollen zijn allemaal nodig om een multidisciplinair beeld te krijgen van de verschillende ethische knelpunten die technologie met zich mee kunnen brengen. Wanneer al deze mensen elkaar weten te vinden en een gezamenlijke taal weten te spreken, kunnen zij gezamenlijk steeds meer een gevoel voor ethiek ontwikkelen.

Van organisatieleren naar maatschappelijk leren

Acht gemeenten in Gelderland Oost hebben de krachten gebundeld en een gemeenschappelijk datalab opgezet. Datalab GO maakt het mogelijk voor de gemeenten om casuïstiek te analyseren en datagedreven beleid op te stellen. Daarnaast biedt Datalab GO leergangen en masterclasses aan, waar ambtenaren van de verschillende gemeenten aan kunnen meedoen. Denk bijvoorbeeld aan een leergang Datagedreven werken, inclusief een module over digitale ethiek. Op deze manier worden de ambtenaren van de gemeenten in staat gesteld om zich inhoudelijk te ontwikkelen en dit resulteert in gezamenlijk begrip van de materie. Op deze manier hebben deze gemeenten systematisch leren gefaciliteerd.

¹¹ Volgens Henk Wesseling, Frederik van Dalen en Steven Blok (2021), 'Leren in participatieland'.

3.2 Conclusie

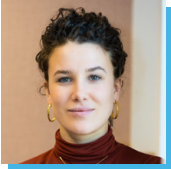
Overheidsorganisaties zijn dienend aan de maatschappij. Dit perspectief vormt de spil van het werk van ambtenaren en resulteert in een organisatie die doorgaans altijd stilstaat bij wat het 'goede' is om te doen. Dat technologie en data in de mix komen, verandert niets aan deze context en de publieke taak van organisaties. Er is dan ook geen reden tot paniek: data en technologie kunnen uiteraard verantwoord worden ingezet. Het is hierbij wel belangrijk dat dit waardegedreven plaatsvindt. Daarbij helpt het om te denken over beginselen die de beoogde publieke waarde kunnen steunen en kleur kunnen geven. Waarom zet je een bepaalde technologie in? Wat moet deze bereiken en hoe hangt dit samen met het draagvlak en de middelen?

Vervolgens is het tijd om dit samenspel vorm te geven in de organisatie. Ons model helpt om via vijf dimensies te werken aan de borging van digitale ethiek in organisaties. Het startpunt hiervoor is het opstellen van een visie. Deze visie geeft richting en kaders voor de inzet van data en digitale technologie. Gelijkzeitig kan er geïnventariseerd worden of er medewerkers aanwezig zijn met de juiste kennis van zaken (IT, juridisch, data, domeinkennis en strategie), zodat de visie vanuit meerdere disciplines kan worden opgesteld. In aanvulling hierop is het behulpzaam om een kwartiermaker in te stellen. De kwartiermaker vormt de aanjager voor de stappen richting een verantwoorde digitale organisatie (onder andere door de visievorming te overzien). De kwartiermaker zal in het begin talloze gesprekken door de hele organisatie voeren om voldoende draagvlak te creëren. Het is dan ook van belang dat dit een persoon is die met zowel beleidsambtenaren als met data-analisten verbinding kan leggen. Naast het instellen van een kwartiermaker is het van belang dat er op bestuurlijk niveau aandacht is voor de verantwoorde inzet van technologie en data. Dit is randvoorwaardelijk om invulling te geven aan de volgende stappen.

Op het moment dat de basis staat, volgen de andere vier elementen. Hierbij is het van belang dat er integraal wordt gekeken naar de organisatie. Dat wil zeggen: zorg ervoor dat digitale ethiek leeft binnen de hele organisatie en niet alleen bij een ethische commissie die een verplichte horde wordt voor de andere medewerkers. We hebben hiervoor veel opties genoemd, zoals een combinatie tussen een ethische commissie, een borging van ethiek volgens het three lines model, het borgen van ambtelijke en bestuurlijke verantwoordelijkheid voor het leerproces én een management dat toeziet op een passende cultuur en samenwerking. Voor een aanpak hierin die past bij de eigen organisatie, is het verstandig om de kwartiermaker de coördinatie op de verkenning uit te laten voeren.

Er zijn veel bekende voorbeelden waar het toepassen van data en technologie voor het invullen van de publieke taak fout is gegaan bij de Nederlandse overheid. Dit hoeft echter niet het hele verhaal te zijn. Er zijn talloze manieren om wel verantwoord aan de slag te gaan en er zijn ook talloze voorbeelden waarin het wel goed gaat. Het is tijd om juist van de goede voorbeelden te leren. Want; het goede doen, is nooit verkeerd.

Benieuwd hoe jouw organisatie verantwoorde omgang met data en technologie in praktijk kan brengen? Of heb je vragen over de beste toepassing van het borgingsmodel? Wij kijken graag met je mee om gezamenlijk tot een optimale invulling van jouw ethische organisatie te komen.

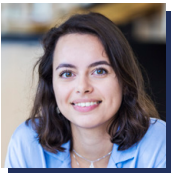


Rebecca Spruijt

Consultant

06 15 38 18 68

r.spruijt@berenschot.nl



Lisa de Graaf

Consultant

06 51 72 98 33

l.degraaf@berenschot.nl



Rosa-May Postma

Managing consultant

06 57 59 89 03

r.m.postma@berenschot.nl



BIJLAGE

Geraadpleegde literatuur

- Amsterdamse Datastrategie. (z.d.). [Webpagina]. Gemeente Amsterdam; Gemeente Amsterdam. Geraadpleegd 1 november 2023, www.amsterdam.nl/innovatie/digitalisering-technologie/data/amsterdamse-datastrategie/.
- Buijs, A., Mattijssen, T., & Boonstra, F. (2020). Wat is legitimiteit? In Natuurbeleid betwist: Visies op legitimiteit en natuurbeleid. KNNV uitgeverij. www.doi.org/10.18174/511431.
- De Ethische Data Assistent (DEDA) | Data School. (z.d.). De Ethische Data Assistent (DEDA). Geraadpleegd 14 november 2023, www.deda.dataschool.nl.
- Digitale stad. (z.d.). Gemeente Utrecht. Geraadpleegd 1 november 2023, www.utrecht.nl/bestuur-en-organisatie/utrecht-gezonde-stad-van-en-voor-iedereen/digitale-stad/.
- Ethics guidelines for trustworthy AI | Shaping Europe's digital future. (2019). www.digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai.
- Ethiek en digitalisering. (z.d.). [Webpagina]. Provincie Zuid-Holland; Zuid-Holland. Geraadpleegd 30 oktober 2023, www.zuid-holland.nl/onderwerpen/digitaal-zuid-holland/ethiek-digitalisering/.
- Government measure concerning ethical management and accountable data: Barcelona Data Commons. (2018). Ajuntament Barcelona. www.ajuntamentdebarcelona.github.io/ethical-digital-standards-site/ethical-management-data/0.1/scope.html.
- Moore, M. H. (1997). Creating Public Value: Strategic Management in Government. Harvard University Press.
- Postma, R.-M., Wierenga, W., & Vellekoop, L. (2022). Handreiking Digitale Ethiek. Berenschot. www.vng.nl/sites/default/files/2022-02/handreiking_digitale_ethiek.pdf.
- Principes voor de Digitale Samenleving. (2022). Vereniging van Nederlandse Gemeenten. www.vng.nl/sites/default/files/2022-12/Principes-voor-de-Digitale-Samenleving.pdf.
- Resultaten verantwoordingsonderzoek 2022 Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2023). [Rapport]. Algemene Rekenkamer. www.rekenkamer.nl/publicaties/rapporten/2023/05/17/resultaten-verantwoordingsonderzoek-2022-ministerie-van-binnenlandse-zaken-en-koninkrijksrelaties.
- Richtlijnen voor het toepassen van algoritmen door overheden en publieksvoorlichting over data-analyses. (2021). Rijksoverheid. www.open.overheid.nl/documenten/ronl-1411e45f-b822-49fa-9895-2d76e663787b/pdf.
- Toolbox Ethisch Verantwoorde Innovatie. (z.d.). [Webpagina]. Digitale Overheid. Geraadpleegd 30 oktober 2023, www.digitaleoverheid.nl/overzicht-van-alle-onderwerpen/nieuwe-technologieen-data-en-ethiek/publieke-waarden/toolbox-voor-ethisch-verantwoorde-innovatie/.
- van Dalen, F., Blok, S., & Wesseling, H. (2021). Leren in participatieland. www.berenschot.nl/publicaties/leren-in-participatieland.
- Vellekoop, L., & Postma, R.-M. (2020). Interprovinciale Gids Ethiek en Digitale Transformatie. Berenschot. www.ipo.nl/thema-s/digitalisering/innovatie/gids-ethiek-en-digitale-transformatie/.
- Waardevol digitaliseren. (2018). Rathenau Instituut. www.rathenau.nl/sites/default/files/2019-03/Rathenau%20Instituut_Waardevol_digitaliseren.pdf.
- Wieringa, W. et al. (2022) Governance voor een verantwoorde toepassing van Berenschot. www.berenschot.nl/nieuws/handreiking-governance-algoritmetoepassingen
- Wesseling, H., Stolk, R., & van der Beek, P. (2021). De jacht op publieke waarde (2de dr.). Boom Bestuurskunde. www.berenschot.nl/publicaties/de-jacht-op-publieke-waarde.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2021). Opgave AI. De nieuwe systeemtechnologie [Rapport]. Ministerie van Algemene Zaken. www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2021/11/11/opgave-ai-de-nieuwe-systeemtechnologie.



‘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