



# Mee in de digitale transitie

**Van pionieren naar het borgen en  
institutionaliseren van digitale ethiek**

# Inhoud

|                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Inleiding</b> .....                                                             | <b>3</b>  |
| <b>Beknopte samenvatting adviespunten</b> .....                                    | <b>5</b>  |
| <b>Het advies</b> .....                                                            | <b>6</b>  |
| 1. Belegging van de verantwoordelijkheid voor het borgen van digitale ethiek ..... | 6         |
| 2. Kaderstelling .....                                                             | 10        |
| 3. Vertaling van kaders naar heldere werkprocessen .....                           | 12        |
| 4. Samenwerking en verbinding .....                                                | 15        |
| <b>Conclusie</b> .....                                                             | <b>18</b> |
| <b>Verantwoording</b> .....                                                        | <b>19</b> |
| <b>Interprovinciale Ethische Commissie</b> .....                                   | <b>20</b> |
| <b>Colofon</b> .....                                                               | <b>21</b> |

# Inleiding

Provincies willen de kansen van nieuwe technologie benutten, maar zijn ook alert op mogelijke ongewenste effecten. Dit zien we terug in provinciaal digitaliseringsbeleid, met titels als “waardengedreven digitaal transformeren”<sup>1</sup> en “op weg naar verantwoord datagebruik”<sup>2</sup>. Alles omtrent het verantwoord organiseren en inzetten van data en technologie wordt steeds vaker aangeduid als: digitale ethiek.

De Werkgroep Ethiek en Digitale Transformatie (hierna: de Werkgroep) van het Interprovinciaal Overleg (hierna: IPO) buigt zich over dit onderwerp vanuit provinciaal perspectief: Welke ontwikkelingen zien zij (of willen zij zien) op het gebied van digitale ethiek binnen de provincies? De Werkgroep heeft afgelopen jaar haar kennis en ervaringen rondom digitale ethiek samengebracht in [de Interprovinciale Gids Digitale Ethiek](#) (hierna: de Gids). Het doel van de Gids is iedere provincied medewerker en -bestuurder die data en digitale technologie inzet bij de aanpak van maatschappelijke opgaven beter in staat te stellen morele afwegingen geïnformeerd en doelbewust te kunnen maken. De Gids geeft aan wat digitale ethiek inhoudt, waarom het van belang is en hoe het zich vertaalt naar de praktijk (om deze reden zal dit adviesstuk hier niet verder op ingaan). Ook biedt de Gids ondersteuning bij het inbedden van publieke waarden in de organisatie.<sup>3</sup>

De Werkgroep heeft de Interprovinciale Ethische Commissie (hierna: IEC) gevraagd nader onderzoek te verrichten naar deze inbedding om vervolgens te komen tot een adviesstuk. Provincies hebben namelijk behoefte aan advies over de governance van digitale ethiek binnen hun organisaties.

Om te voorzien in deze behoefte heeft de IEC afgelopen periode gewerkt aan een verkenning vanuit de theorie en de praktijk. De Werkgroep en [de Interprovinciale Gids Digitale Ethiek](#) zijn een bron van inspiratie geweest om inzichten te krijgen in de huidige stand van zaken m.b.t. de borging van digitale ethiek bij provinciale organisaties. Daarnaast hebben we meerdere gesprekken gevoerd en evenementen bijgewoond om ook perspectieven buiten het provinciaal domein op te halen. Het onderwerp leeft ontzettend. Ook binnen de wetenschap wordt onderzoek gedaan naar de governance van digitale ethiek.<sup>4</sup> Uiteraard maken de wetenschappelijke bevindingen ook onderdeel uit van dit advies. Gezien alle dynamiek rondom dit onderwerp blijven wij de ontwikkelingen op de voet volgen en zullen we ons advies bijstellen wanneer daar aanleiding toe is.

---

1 Beleidskader Data Provincie Noord-Brabant 2020-2025.

2 Datastrategie 2024-2026, Provincie Utrecht.

3 Zie hoofdstuk 3 van de Gids.

4 In opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken doen Universiteit Utrecht samen met Berenschot onderzoek naar hoe overheidsinstanties digitale ethiek kunnen borgen in hun organisatie. Dit onderzoek wordt naar verwachting eind januari 2025 gepubliceerd. Dit advies is in lijn met de bevindingen uit dat onderzoek.

Een ding staat vast: de verantwoordelijkheid voor het borgen van digitale ethiek in de organisatie moet worden gedragen door alle lagen van de organisatie. We ontkomen er daardoor niet aan om in dit stuk adviespunten mee te geven die relevant zijn voor strategisch, tactisch en uitvoerend niveau. Dat gezegd hebbende, richten wij ons met dit advies tot het provinciale bestuur. Het bestuur heeft de meeste invloed op de formele borging van digitale ethiek in processen, functies en de cultuur van de organisatie.<sup>5</sup>

Het voorgaande adviesstuk “Verkenning ChatGPT, overwegingen voor verantwoord gebruik” begon met een oproep om de rust te bewaren. Dit advies vraagt echter om een ondernemende, actieve houding. Er is duidelijke sturing nodig vanuit het bestuur op dit onderwerp. De werkvloer ervaart een onevenredige last voor het maken van ethische afwegingen bij de inzet van data en technologie, vaak met slechts de natuurwetten en juridische leidraad als sturing. Hierbij roepen we het bestuur op om die verantwoordelijkheid gelijkwaardig te beleggen. Om kaders te stellen. Om in te zetten op integratie vanuit een lerende insteek. Gezamenlijk met elkaar en de organisatie.

---

5 Dit blijkt niet alleen uit het onderzoek voorafgaand dit adviesstuk en het daar uitvloeiend advies, maar ook uit de literatuur (zie Balogun, J., Hope Hailey, V. & Gustafsson, S. (2016). Exploring strategic change (Fourth edition). Pearson Education Limited.)

# Beknopte samenvatting adviespunten

Verantwoordelijkheden van het bestuur om digitale ethiek te borgen in de provinciale organisatie:

1. **Belegging van de verantwoordelijkheid voor het borgen van ethiek.** Creëer eigenaarschap op het onderwerp door het formeel onderdeel te maken van verantwoordelijkheden die liggen bij de politiek, het bestuur en geschikte ambtelijke functies/afdelingen. Wijs adviseurs, aanjagers en beheerders aan.
2. **Kaderstelling.** Stel een gedragen gedragscode op en/of definieer een lijst aan kernwaarden voor de organisatie. Maak duidelijk waar de provincie voor staat en vanuit welke waarden en principes zij op strategisch niveau acteert.<sup>6</sup>
3. **Vertaling van kaders naar heldere werkprocessen.**
  - a. **Niet optimalisatie, maar transformatie.** Zorg ervoor dat de structuren en processen binnen de organisatie de kernwaarden van de provincie onderschrijven. Een data-ethiek volwassenheidsscan is een mooi hulpmiddel om tot deze vertaling te komen.
  - b. **Zet in op integratie en evolutie.** Er zijn al enkele zichtbare stappen gezet, en alle begin is vaak in los verband. Naarmate de verantwoordelijkheden en activiteiten voor digitale ethiek volwassen worden en zich nadrukkelijker verhouden tot wettelijke kaders en het ontwerp en beheer van technologie, is het logisch dat digitale ethiek ook nadrukkelijker geïntegreerd en verankerd raakt in bestaande/evoluerende processen. De IEC kan ook op dat vlak een adviserende rol vervullen. Daarbij is een iteratieve benadering cruciaal. Digitale ontwikkelingen gaan door, zowel op technisch als institutioneel gebied. Daarom is er noodzaak om de ontstane verantwoordelijkheden en instrumenten geregeld tegen het licht te houden om zo hiaten in de governance te identificeren alsmede nieuwe kansen te zien waar digitale ethiek versterkt kan of moet worden.
  - c. **Geen afvinklijst.** Waak erop dat ethiek geen afvinklijstje wordt, maar de processen het 'ethisch gesprek' faciliteren en de intrinsieke motivatie om 'goed' te doen aanspreken.
4. **Samenwerking en verbinding.**
  - a. **Op politiek, bestuurlijk en ambtelijk niveau.** Het integreren van digitale ethiek in de organisatie vereist samenwerking op strategisch-, tactisch- en uitvoeringsniveau. De werkvloer heeft kaders en richtlijnen nodig vanuit het beleid en het beleid moet gedragen worden door de werkvloer.
  - b. **Op interprovinciaal en interbestuurlijk niveau.** Het Rijk, Provincies, Gemeenten, Waterschappen en uitvoeringsinstanties kunnen elkaar inspireren en ondersteunen, kennis uitwisselen en krachten en middelen bundelen, zonder steeds opnieuw het wiel te moeten uitvinden.
  - c. **Tussen verschillende sectoren en organisaties.** Provincies kunnen ook leren van specifieke protocollen binnen andere sectoren, onderzoeken van kennisinstellingen en visies en structuren uit het bedrijfsleven, met name op terreinen die raken aan de kerntaken van de provincies.

<sup>6</sup> De kernwaarden op strategisch niveau kunnen helpen bij het maken van waardenafwegingen op projectniveau. Wel dient per project breder te worden gekeken dan alleen de kernwaarden om blinde vlekken te voorkomen. Deze nuance wordt in het advies verder uitgewerkt.

# Het advies

Voor het borgen van digitale ethiek in de provinciale organisatie zijn de volgende vier punten cruciaal:

1. Belegging van de verantwoordelijkheid voor het borgen van digitale ethiek.
2. Kaderstelling.
3. Vertaling van kaders naar heldere werkprocessen.
4. Samenwerking en verbinding.

Hieronder wordt elk van bovenstaande punten per adviespunt nader toegelicht.

## 1. Belegging van de verantwoordelijkheid voor het borgen van digitale ethiek

De verantwoordelijkheid voor het borgen van digitale ethiek in de organisatie ligt op drie niveaus: politiek, bestuurlijk en ambtelijk. De bewuste en bekwame ambtenaren, bestuurders en politici dragen allen de verantwoordelijkheid om digitale ethiek centraal te stellen en uit te dragen in hun werk. Dit adviesstuk is voornamelijk gericht tot bestuurders. Desalniettemin is inzicht in de verantwoordelijkheden van anderen evenzeer van belang om elkaar te kunnen ondersteunen in- en aanspreken op diens verantwoordelijkheden indien nodig.

### Op politiek niveau

Veel digitale-ethiek vraagstukken raken de politiek en de democratie. Ook in de context van digitalisering en de inzet van data en technologie kan een bepaalde waardenafweging aanvoelen als een politiek standpunt.<sup>7</sup> Bovendien benadrukken “veel experts en critici dat zowel de productie van data als het schrijven van algoritmen geen waarde vrije activiteiten zijn: wie dat doet, kiest impliciet of expliciet hoe menselijk gedrag wordt beschreven en in welke richting het bijgestuurd wordt. Besluitvorming door algoritmen kan raken aan de fundamenteën van onze democratie en besluitvorming door algoritmen kan bestaande ongelijkheden in stand houden en discriminatie vergroten. Het is nodig dat de politiek indringender bespreekt en bepaalt hoe zij [de] digitale transitie in goede banen wil leiden. Vanuit die visie moeten sommige ontwikkelingen gestimuleerd worden en andere begrensd. Het is de taak van de Tweede Kamer om grip op dit samenspel te krijgen en zo het perspectief van de burgers te vertolken op onze digitale toekomst.”<sup>8</sup> Om deze taak te volbrengen is o.a. in 2021 de vaste commissie voor Digitale Zaken (commissie DiZa) opgericht.

7 Denk bijvoorbeeld aan een waardenafweging tussen vrijheid van meningsuiting en discriminatie; tussen inclusiviteit en duurzaamheid; tussen openheid en veiligheid, etc.

8 [https://www.tweedekamer.nl/sites/default/files/atoms/files/eindrapport\\_tijdelijke\\_commissie\\_digitale\\_toekomst\\_tweede\\_kamer\\_der\\_staten-generaal.pdf](https://www.tweedekamer.nl/sites/default/files/atoms/files/eindrapport_tijdelijke_commissie_digitale_toekomst_tweede_kamer_der_staten-generaal.pdf)

In een proces van ethische (niet juridische) beoordelingen binnen provincies is het onduidelijk waar de democratische borging staat, hoe deze borging eruit ziet en op welk (abstractie)niveau dat nodig, wenselijk en werkbaar is. Een van de thema's waar de commissie DiZa zich over buigt is "Digitale grondrechten en data-ethiek: De commissie bewaakt en stelt (juridische) kaders vanuit publieke waarden en grondrechten voor digitalisering. In het bijzonder rondom de verzameling en toepassing van data over burgers en bedrijven."<sup>9</sup> De commissie heeft de verantwoordelijkheid om vanuit waardenkaders inzichtelijk te maken hoe op politiek niveau gekeken wordt naar bepaalde besluiten m.b.t. digitalisering en de inzet van data en technologie.

Daarnaast heeft de commissie als taak: "Het fungeren als aanspreekpunt voor digitaliseringskwesties voor zowel het kabinet als maatschappelijke groepen, het bedrijfsleven, de wetenschap en anderen."<sup>10</sup> Het is dus o.a. ook aan commissie DiZa om ervoor te zorgen dat er voldoende verbinding is tussen de politiek, het provinciaal bestuur en de provinciale ambtelijke organisatie en dat digitaliseringskwesties die spelen binnen de provincies ook op politiek niveau gehoor krijgen. Deze verbinding moet echter niet geheel afhankelijk zijn van de commissie DiZa. Daarom adviseert de Werkgroep in de Gids ook om ervoor te zorgen dat digitale ethiek is opgenomen in één van de portefeuilles van een bestuurder.<sup>11</sup> Borging van digitale ethiek op politiek niveau creëert meer toewijding voor sturing en verantwoording op dit onderwerp op bestuurlijk niveau.

Politieke betrokkenheid is essentieel voor het borgen van ethiek in de provinciale organisatie. Gezien dit advies zich richt tot het bestuur is het hier ook zaak om in te gaan op de vraag: Hoe kan de politiek nog meer op dit onderwerp worden betrokken? Welke rol speelt het bestuur (en de ambtelijke organisatie) hierin? Verbinding moet worden gemaakt vanuit een concreet doel/vraagstuk/opgave. Digitale ethiek moet eerst tastbaar worden als onderwerp. Wat speelt er precies binnen de organisatie en waarom is daar een democratische interventie voor nodig? Leg het dilemma voor aan de Provinciale Staten of Gedeputeerde Staten.<sup>12</sup> De concretisering maakt het onderwerp toegankelijker en duidt aan waarom het politiek perspectief in specifieke gevallen noodzakelijk is bij het afwegen van belangen. Vanuit de concretisering kan vervolgens geabstraheerd worden naar een breder toepasbaar uitgangspunt.<sup>13</sup>

## Op bestuurlijk niveau

Veranderprocessen hebben vrijwel altijd borging nodig vanuit de hoogste leidinggevende posities in een organisatie.<sup>14</sup> Dat geldt ook voor het borgen van digitale ethiek. 'Good practices' op de werkvloer of vanuit één afdelingshoofd is onvoldoende. Op het eerste oog lijkt digitale ethiek namelijk iets dat veel tijd/geld kost om expliciet uit te dragen, en intrinsiek al voldoende onderdeel uitmaakt van het vakmanschap van een ambtenaar. Vaak kan men wel concrete situaties bedenken waarin ethische dilemma's besproken moeten worden, maar zien ze nog niet het belang van structurele borging in de processen, werkwijzen en cultuur van de organisatie in.

9 <https://www.tweedekamer.nl/kamerleden-en-commissies/commissies/digitale-zaken/achtergrond>

10 <https://www.tweedekamer.nl/kamerleden-en-commissies/commissies/digitale-zaken/achtergrond>

11 Hoofdstuk 3 van de Interprovinciale Gids Digitale Ethiek (2024).

12 Hoofdstuk 3 van de Interprovinciale Gids Digitale Ethiek (2024).

13 Dit advies is geïnspireerd door de woorden van Stijn Steenbakkers, Wethouder Gemeente Eindhoven, spreker op [het Symposium Ethische Commissie](#).

14 Balogun, J., Hope Hailey, V. & Gustafsson, S. (2016). Exploring strategic change (Fourth edition). Pearson Education Limited.



Daarom moet de hoofdverantwoordelijkheid op het niveau van de directie belegd worden. Met daarbij ook een aangewezen verantwoordelijkheid op bestuurlijk niveau (bijv. de Gedeputeerden). Volgens de voormalige voorzitter van de Interprovinciale Ethische Commissie (hierna: de IEC), Prof. Dr. Jeroen van der Hoven, is “verantwoordelijkheid altijd proportioneel, ten opzichte van de belangen die op het spel staan en de mogelijkheden van de verantwoordelijke partij. Bestuurders hebben een bijzondere verantwoordelijkheid vergeleken met ambtenaren in de operatie. Bestuurders hebben namelijk naast hun eigen verantwoordelijkheden ook de verantwoordelijkheid voor de verantwoordelijkheid van ambtenaren, in de zin dat ze controle hebben over de condities waarin anderen hun verantwoordelijkheden wel of niet kunnen nemen.”

De overige punten voor het borgen van digitale-ethiek in de organisatie (zie adviespunten 2 tot 4) gaan verder in op hoe het bestuur deze verantwoordelijkheid kan invullen. In ieder geval geeft onderstaande al een kijkje in de verschillende drie functies die door het bestuur belegd dienen te worden op ambtelijk niveau.

### Op ambtelijk niveau

Wie draagt eigenaarschap om digitale ethiek centraal te stellen en uit te dragen vanuit de organisatie? Daarvoor moet een bepaalde persoon, functie, team, werkgroep en/of commissie expliciet worden aangewezen. Uit de praktijk blijkt dat de verantwoordelijkheid wordt toegewezen ter vervulling van een of meerdere van deze functies:

- **De adviseur** (het adviseren van de organisatie/medewerkers over digitaal ethische vraagstukken);
- **De aanjager** (het belang van digitale ethiek onder de aandacht brengen binnen de organisatie en het proces rond digitale ethiek inrichten en implementeren);
- **De beheerder** (monitoren in hoeverre de actielijnen, processen, gedragscodes en kernwaarden die leiden tot de borging van digitale ethiek in de organisatie ook daadwerkelijk worden uitgevoerd en nageleefd).

Bovenstaande rollen ondersteunen elkaar en hebben elkaar nodig: zonder de aanjager is het onwaarschijnlijk dat vragen/casussen herkend worden; zonder de adviseur bestaat het risico dat ethische dilemma's onbehandeld blijven; zonder beheer ontbreekt er monitoring en overzicht op het onderwerp. De rollen kunnen belegd worden binnen één gremium (in de praktijk komt dit wel eens voor bij ethische commissies). Hieronder zal iets meer in worden gegaan op de verschillende rollen.

#### *De adviseur*

De adviesfunctie mag nooit bij één persoon in de organisatie liggen. Het maken van ethische afwegingen vraagt een inclusief geheel aan perspectieven. Daarom worden vaak ook experts van buiten de organisatie betrokken bij het vervullen van deze rol.

Het merkwaardige is dat de 'trend' voor het oprichten van ethische commissies op gemeentelijk niveau (nog) niet lijkt te zijn doorgesijpeld naar provincies. “Ethische commissies, of varianten daarop, schieten in het hele land als paddenstoelen uit de grond”, aldus de VNG. Kennelijk niet bij provincies. Geen enkele provincie heeft haar eigen ethische commissie. Alle provincies kunnen wel gebruik maken van de IEC indien ze tegen een overkoepelend, organisatie overstijgend ethisch vraagstuk aanlopen. Daarnaast heeft



Provincie Friesland de Data-ethyk Kommisje Fryslân, die onderdeel is van DataFryslân, waar zij terecht kan voor ethische vraagstukken.<sup>15</sup>

Toen de Werkgroep aan Prof. Dr. van der Hoven vroeg of hij denkt dat een eigen ethische commissie voor provincies vanzelfsprekend is, antwoordde hij: “Ja, dit hoort er nu gewoon bij. De technologie heeft zo’n cruciale rol in de samenleving. Het is een vormende kracht. Dus ja, een ethische commissie dient onder de organisatie ingeregeld te worden om hierop toe te zien.” Gezien de ethische commissie in de toekomst wellicht een grotere rol gaat spelen voor provincies kan in het artikel: “Provinciale Ethische Commissies anno 2025” meer informatie worden gevonden over wat een ethische commissie precies is, wat het te bieden heeft, welke kansen en risico’s erbij komen en welke benodigdheden er zijn voor het oprichten en onderhouden ervan.<sup>16</sup>

Of een provincie een ethische commissie moet oprichten is afhankelijk van de behoefte die er nog ligt. Een commissie kan worden ingesteld ter kennisdeling, als reflectief orgaan, om de organisatie meer legitimiteit te geven op het onderwerp en/of als toezichtsorgaan.<sup>17</sup> Als de provincie al andere manieren heeft gevonden om deze functies te vervullen, dan is een ethische commissie wellicht overbodig. Zolang provincies een structuur hebben ingericht waarin de verantwoordelijkheid tot het adviseren, aanjagen en bewaken van digitale ethiek is belegd.

#### *De aanjager*

De aanjager is niet hoofdvantwoordelijk voor het borgen van digitale ethiek in de provinciale organisatie. Zoals eerder aangegeven, ligt die plicht bij de directie. Toch is de aanjager een belangrijk aanspreekpunt en houvast voor de borging. Zeker gezien provincies op dit moment weinig verantwoordelijkheden m.b.t. digitale ethiek officieel hebben belegd en deze voornamelijk expliciet zijn gemaakt voor aanjagende functies.

De Werkgroep Ethiek en Digitale Transformatie van IPO<sup>18</sup> is opgericht voor aanjagers binnen provincies. Alle provincies zijn vertegenwoordigd in de Werkgroep. Dit betekent dat iedere provincie in ieder geval een medewerker heeft die het onderwerp ‘digitale ethiek’ onder diens hoede heeft genomen.<sup>19</sup> Hoe de provincie het onderwerp heeft belegd verschilt. Sommige provincies hebben digitale ethiek onderdeel gemaakt van een overkoepelende functie, zoals coördinator in kennis of integriteit. Andere provincies hebben één adviseur ethiek om vorm te geven aan de organisatie en uitvoering van de ethische aspecten rondom digitalisering binnen de provincie.<sup>20</sup> Provincie Zuid-Holland heeft (vergeleken met de andere provincies) de meeste verantwoordelijkheid op dit onderwerp toegewezen aan haar medewerkers door naast een team ethiek-adviseurs en -strategen ook een Ethische Denktank op te richten.<sup>21</sup>

<sup>15</sup> Zie “Provinciale Good Practices anno 2025”, voorbeeld B van het IEC.

<sup>16</sup> Veel van deze informatie is opgehaald uit het werk van Antonia Sattlegger. Meer informatie over A. Sattlegger: <https://www.tudelft.nl/en/tpm/our-faculty/departments/engineering-systems-and-services/people/phd-candidates/as-antonia-sattlegger>.

<sup>17</sup> Slides van Antonia Sattlegger, gepresenteerd op het IBDS Café (06/03/2024).

<sup>18</sup> De Werkgroep Ethiek en Digitale Transformatie van het Interprovinciaal Overleg.

<sup>19</sup> Provincie Flevoland heeft momenteel geen actief lid in de Werkgroep, maar is in het korte verleden wel betrokken geweest.

<sup>20</sup> Provincie Groningen heeft bijvoorbeeld onlangs de functie ‘adviseur ethiek’ gecreëerd met deze taakomschrijving.

<sup>21</sup> De Denktank heeft geen officiële plek in de organisatie.

De Ethische Denktank bestaat uit diverse medewerkers die bijeenkomen om:

- Het bewustzijn rondom digitale ethiek binnen de organisatie te vergroten;
- Kennismaking met Digitaal Bestuur te faciliteren; en
- Een gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel voor de verantwoorde inzet van data en technologie te creëren binnen de organisatie.

Provinciale Good Practices anno 2025, voorbeeld A heeft meer informatie over de Denktank. De Denktank is op dit moment de enige georganiseerde groepering binnen een provincie gericht op digitale ethiek.<sup>22</sup> Er zijn uitgesproken intenties tot het oprichten van werkgroepen om collega's met belangstelling voor digitale ethiek bij elkaar te brengen.<sup>23</sup> Deze groeperingen zijn een belangrijke ontwikkeling, gezien ze leiden tot kennisverspreiding en draagvlak op het gebied van digitale ethiek. Een belangrijk onderdeel van de borging is namelijk ook ervoor zorgen dat ambtenaren een ethisch probleem herkennen en weten waar ze naartoe kunnen indien ze hulp nodig hebben bij het behandelen van het probleem.

### *De beheerder*

In de provinciale praktijk wordt nog weinig aandacht besteed aan de beherende functie. Op het moment dat een bepaald besluit wordt genomen t.a.v. een ethisch vraagstuk, is een proces nodig waarbij wordt gemonitord in hoeverre dit besluit ook in de praktijk is doorgevoerd. Het borgen van ethiek is ook het borgen van deze beslissingen: Wat wordt ermee gedaan en hoe past het in de bredere processen? Dat vraagt monitoring en evaluatie op project- en strategisch niveau. Op dit moment heeft niemand zicht op wat gedaan wordt met besluiten die worden genomen n.a.v. een bezoek aan de ethische commissie of het gebruik van een ethisch instrument. Dit zou een interessante verantwoordelijkheid kunnen zijn voor projectleiders, maar het is vooralsnog nergens expliciet belegd.

## 2. Kaderstelling

Digitale ethiek is pas onderdeel van werkprocessen als het niet als los thema wordt behandeld. Het moet geïntegreerd worden in de algemene visie van wat provincies verantwoord vinden. Het definiëren van kernwaarden helpt de werkvloer (en uiteraard het bestuur en de politiek) bij het maken van waardenafwegingen - niet alleen bij het organiseren en inzetten van data en technologie, maar bij elke invulling/uitvoering van een maatschappelijke opgave.<sup>24</sup> Een van de bevindingen uit een onderzoek van Universiteit Utrecht<sup>25</sup> is dat de bewustzijn van de publieke waarden die in gevaar (kunnen) komen bij het werken met geavanceerde technologieën bij verschillende overheidsinstanties op dit moment nog ontbreekt.

<sup>22</sup> Data-ethiek Kommissie Fryslân is onderdeel van DataFryslân.

<sup>23</sup> Deze intentie is vanuit Provincie Limburg en Provincie Overijssel gedeeld in een overleg van de IPO Werkgroep Ethiek en de Digitale Transformatie.

<sup>24</sup> Provincie Drenthe heeft de digitaliseringsagenda: "Drenthe Digitaal" bijvoorbeeld opgebouwd door eerst helder uiteen te zetten welke doelen ze per maatschappelijk vraagstuk willen bereiken en hoe digitalisering daar een rol in kan spelen en vervolgens de doelen te ankeren aan een fundament waarbij basisvoorwaarden (zoals digitale connectiviteit en -weerbaarheid) op orde zijn. Zo worden waarden standaard meegenomen bij het aanpakken van een maatschappelijk vraagstuk en extra belicht bij een digitaal vraagstuk.

<sup>25</sup> Dit onderzoek is nog niet gepubliceerd, maar presenteert een raamwerk voor de borging van digitale ethiek, opgesteld door Emma Pullen, Erna Ruijter en Albert Meijer.

Stukken als de '[Werkagenda: Waardengedreven digitaliseren](#)', bestuursakkoorden en digitaliseringsagenda's - maar ook de Ambtseed - zijn ongetwijfeld relevant voor het identificeren van gedragscodes en kernwaarden voor provincies. De vraag is in hoeverre deze richtlijnen worden gevoeld op de werkvloer en vertaald worden naar het verantwoord inzetten van data en technologie in de praktijk. Volgens de voormalige voorzitter van de IEC, Prof. Dr. Jeroen van der Hoven, zou elke provincie een aantal kernwaarden moeten formuleren. In een gesprek met de Werkgroep zei hij: "Natuurlijk zullen aanpassingen plaatsvinden en in de loop van de tijd verschillende versies ontstaan. Maar het begint bij het opstellen en definiëren van een aantal uitgangspunten, waarden en principes. Daarna kan worden gekeken wat de consequenties zijn als provincies deze ten uitvoer brengen. Als dit niet de gewenste gevolgen zijn, dan zijn of de verkeerde principes goed geïnterpreteerd of wel de goede principes maar verkeerd geïnterpreteerd. Het is niet verstandig om meteen alle kernwaarden uit te willen schrijven en dan pas in de praktijk te beginnen. Het is een proces waarmee de theorie (de opgestelde kernwaarden) wordt getest op basis van fenomenen in de praktijk. Het is zeer belangrijk dat we steeds abstracte principes of waarden proberen te vertalen in termen van concrete vereisten en programma's van eisen. Alleen op die manier maken we werk van digitale ethiek. Europese wet- en regelgeving geeft al een simpel kader met kernwaarden en richtlijnen voor de grond- en mensenrechten waar de overheid mee in overeenstemming moet zijn. Het kan zo zijn dat bepaalde problematiek binnen provincies ook bepaalde waarden meer op de voorgrond zetten in die provincies. Het gaat ook over accent verschillen. Ethiek moet responsief zijn en context gevoelig."<sup>26</sup>

[De Code Goed Digitaal Openbaar Bestuur \(CODIO\)](#) biedt ook een interessant perspectief voor het opstellen en definiëren van waarden, uitgangspunten en/of principes. Deze is in 2021 ontwikkeld door de Universiteit Utrecht als aanvulling op de Code Goed Openbaar Bestuur, met als doel een basis te bieden aan overheidsorganisaties voor verantwoorde digitalisering. De CODIO wordt op dit moment herzien, maar zou een mooie kapstok kunnen vormen voor provincies.<sup>27</sup> Provincies kunnen zelf aangeven op welke waarden en principes voor hen de accenten liggen.

Het opstellen en vastleggen van de kernwaarden vraagt nauwe samenwerking tussen uitvoering, bestuur en de politiek. De herziene versie van CODIO biedt inzicht in hoe de interactie tussen bestuurlijk en operationeel niveau eruit zou kunnen zien. Daarin wordt voorgesteld dat op strategisch niveau kernwaarden worden vastgesteld, maar per project in de uitvoering breder wordt gekeken dan enkel deze kernwaarden. Dat is om te voorkomen dat een te smal perspectief (vanuit alleen de kernwaarden) ertoe leidt dat andere relevante waarden over het hoofd worden gezien binnen een project. Bovendien zorgt deze wisselwerking ervoor dat de kernwaarden goed aansluiten op de praktijk: als blijkt dat er gaandeweg de tijd bepaalde kernwaarden ontbreken of anders worden geïnterpreteerd op de werkvloer, dan zou dit invloed moeten hebben op de organisatiebrede vastgestelde kernwaarden. De herziene versie van CODIO gaat hier dieper op in.

26 De Beleidskader voor 2020-2025 "Waardengedreven digitaal transformeren" van provincie Noord-Brabant is in deze context interessant. In de Beleidskader staan vijf uitgangspunten en acht richtinggevende principes die de basis vormen voor de digitale transformatie van de provincie (zoals bijvoorbeeld uitgangspunt 1: Publieke waarden centraal; en principe 1: Digitalisering en dataficering zijn middelen en geen doelen).

27 De Digitale Agenda van provincie Zeeland geeft al een voorproefje van hoe CODIO zou kunnen worden ingevuld vanuit het perspectief van iedere provincie (p.10).

### 3. Vertaling van kaders naar heldere werkprocessen

Zodra in beeld is gebracht welke uitgangspunten, waarden centraal staan binnen de provincie is het zaak om dit algemene kader te vertalen naar werkbare vormen. Dat kan op verschillende onderwerpen. Wat betekenen de kernwaarden voor inkoopprocessen en aanbestedingen? Voor het draaien van pilots met 'nieuwe' technologieën? Voor samenwerkingen met burgers? Voor het inzetten van generatieve AI?<sup>28</sup> Voor het inzetten en organiseren van locatiedata? Sommige processen hoeven niet elke keer te worden bevestigd door middel van een 'ethiek aanpak' (een instrument), maar kunnen vanuit de organisatie al worden begeleid via richtlijnen, protocollen, etc. Zeker als het gaat om kernprocessen.<sup>29</sup>

Belangrijk om te vermelden is dat ethiek niet kan worden vertaald naar afvinklijstjes. Het is onmogelijk om vanuit stappenplannen en processen te garanderen dat alle beslissingen, gedragingen en resultaten verantwoord zijn. Uiteindelijk moet de organisatie bestaan uit mensen die voldoende bewust, bekwaam en intrinsiek gemotiveerd zijn om zelf morele afwegingen te maken – met ondersteuning van de kaders die de organisatie te bieden heeft. Leun bij het ontwikkelen van deze kaders op de intrinsieke motivatie van ambtenaren om goed te willen doen voor de samenleving en de burger,<sup>30</sup> en geef hen voldoende ondersteuning en stimulans om deze motivatie om te zetten naar verantwoorde keuzes.

Het is de verantwoordelijkheid van de organisatie om de kernprocessen langs de organisatiebrede waarden en principes te leggen om zo praktische invulling te geven aan ethiek. Dit vraagt om systeemverandering: iets dat bijzonder ingewikkeld is voor grote bureaucratische organisaties. Hieronder volgen enkele inzichten uit studies en de literatuur die helpen bij het vormgeven van deze systeemverandering.

#### Systeemverandering

Vaak wordt verandering gezocht in het optimaliseren van bestaande processen, structuren en belangen. Daardoor ontstaat weinig ruimte voor fundamenteel andere perspectieven die nodig zijn om digitale ethiek daadwerkelijk onderdeel te maken van de organisatiecultuur en -structuur. De verandering moet zich meer richten op transformatie, in plaats van optimalisatie van bestaande systemen.<sup>31</sup> In welke thema's, processen en structuren deze transformatie kan worden gezocht, wordt in het volgende onderdeel toegelicht (over volwassenheidsmetingen).

28 Medewerkers van provincie Noord-Holland wilden verkennen wat generatieve AI voor hun werk betekent en hebben daarom eerst zelf een standpunt en richtlijnen opgesteld, toen een pilot opgestart waarin ze samen leerden en experimenteerden, vervolgens hebben ze actief de organisatie betrokken en bevestigd over AI-gebruik en tot slot hebben ze vanuit de conclusies vervolgstappen geformuleerd om aan de richtlijnen en verwachtingen van de organisatie te (blijven) voldoen. Ze hebben zelf een relevant, urgent onderwerp gekozen, daarvoor kaders opgesteld en deze gelijk getoetst en vertaald naar de praktijk.

29 Geonovum heeft bijvoorbeeld onlangs het protocol ["Waardengedreven opdracht geven in het ruimtelijk domein"](#) ontwikkeld, specifiek om data-ethiek onderdeel te maken van opdrachtgeverschap.

30 Dit is een van de conclusies uit een onderzoek van Universiteit Utrecht dat nog niet gepubliceerd is. Het is uitgevoerd door Emma Pullen, Erna Ruijter en Albert Meijer en richt zich tot structurele, procedurele en relationele mechanismen voor het borgen van digitale ethiek in publieke organisaties.

31 "In dienst van de toekomst: Van optimalisatie naar transformatie", Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie (AWTI), november 2023.

Bij het vormgeven en doorleven van de transformatie dient rekening te worden gehouden met het risico op “decoupling” (ontkoppelen).<sup>32</sup> Idealiter ontstaat er vanuit het bestuur een formeel beleid waarin digitale ethiek wordt geborgd. Dit beleid dient zich vervolgens te vertalen naar de dagelijkse praktijk, dat uiteindelijk leidt tot de beoogde resultaten. Indien het beleid echter niet goed aansluit op de dagelijkse praktijk (eerste ontkoppeling), dan bestaat er ook een verhoogd risico dat het beoogde resultaat niet wordt behaald (tweede ontkoppeling). Bovendien zijn er ook voorbeelden te bedenken waarin beleid wordt geïmplementeerd in de praktijk, zonder heldere beoogde resultaten.<sup>33</sup> Dat is ook onwenselijk. Hoe kan het bestuur ervoor zorgen dat de link tussen beleid, praktijk en resultaat intact blijft?<sup>34</sup>

- Ten eerste door goed inzicht te krijgen in de dagelijkse praktijk: Welke processen en structuren zijn er? In hoeverre, op welke wijze en door wie worden deze toegepast?
- Ten tweede is door ervoor te zorgen dat het formele beleid goed wordt afgestemd op deze praktijk en een strategie te ontwikkelen voor hoe het beleid kan landen in de organisatie.
- Ten derde door heldere beoogde resultaten op te stellen (die aansluiten op het beleid en de praktijk) en deze gedurende de transformatie ook te monitoren.

Een volwassenheidsmeting is een handige manier om bovenstaande punten in de praktijk te brengen. De implementatiestrategie van Provincie Overijssel is een bruikbaar voorbeeld van de uitwerking hiervan (zie voorbeeld C van “Provinciale Good Practices anno 2025”). Hieronder meer over volwassenheidsmetingen.

## Volwassenheidsmetingen

Het transformeren van processen en structuren in een organisatie kan natuurlijk niet in een keer. Dat vraagt eerst om inzicht in hoe de organisatie er nu voor staat: welke processen en structuren zijn er al? In hoeverre dragen zij bij aan het borgen van digitale ethiek? Deze analyse geeft inzage in de ‘data-ethiek volwassenheid’ van een organisatie. Vervolgens kan worden gekeken naar welke nieuwe systemen nodig zijn om hinderlijke processen/structuren ‘af te bouwen’ en bevorderlijke processen/structuren juist ‘op te bouwen’. Zo transformeert de organisatie naar een hoger volwassenheidsniveau.

Hoofdstuk 3 van de Gids laat zien hoe digitale ethiek onderdeel kan uitmaken van de kernprocessen binnen provincies. Daarbij is specifiek gekeken naar het inbedden van publieke waarden op bestuurlijk- en ambtelijk niveau. De thema’s die daarin centraal staan zijn mede geïnspireerd door [het data-ethiek volwassenheidsmodel](#) van het Open Data Instituut (ODI). Om herhaling te voorkomen volgt hieronder alleen een overzicht van de hoofdlijnen uit de Gids. Daarbij zijn ook taken op operationeel niveau in meegenomen, gezien de doelgroep van dit advies ook daar eindverantwoordelijk voor is.

32 Patricia Bromley, Walter W. Powell, From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World, juni 2012.

33 Uit (nog niet gepubliceerd) onderzoek van Fontys Hogeschool, Universiteit Utrecht en de betrokken Nederlandse gemeenten naar ethische commissies is bijvoorbeeld gebleken dat verschillende ethische commissies zijn opgericht zonder heldere doelstelling of beoogd resultaat (opgehaald uit een presentatie op [het Symposium Ethische Commissie](#)).

34 De koppeling tussen het werk van Bromley en Powell en het vraagstuk m.b.t. de borging van ethiek in overheidsorganisaties is voor het eerst gemaakt door Antonia Sattlegger. Ook de drie aandachtspunten zijn gepresenteerd door Sattlegger op [het Symposium Ethische Commissie](#).

## 1. Organisatie, bestuur en intern toezicht

- Beleg de verantwoordelijkheid voor de borging en stimulering van digitale ethiek expliciet binnen de organisatie (*zie adviespunt 1*);
- Creëer ruimte voor reflectie vanuit digitaal ethisch perspectief<sup>35</sup>;
- Neem de waarden en principes van de organisatie mee in de datastrategie (*zie adviespunt 2 en 3*);

## 2. Kennis en vaardigheden

- Bied (korte termijn) ondersteuning aan medewerkers op het gebied van digitale ethiek (*zie adviespunt 2: de adviseur*);
- Werk aan de ontwikkeling van kennis en vaardigheden op het gebied van digitale ethiek binnen de organisatie<sup>36</sup>;

## 3. Risicobeheersing en datamanagementprocessen

- Faciliteer (het inrichten van) processen voor het identificeren en beoordelen van risico's op schade aan individuen en groepen bij het inzetten en toepassen van data en technologie<sup>37</sup>;

## 4. Aanbesteding

- Neem ethische uitgangspunten op in provinciale (inkoop)voorwaarden en bij het verlenen van subsidie<sup>38</sup>;

## 5. Betrokkenheid van belanghebbenden

- Richt processen in waarbij individuen en groepen de ruimte krijgen om deel te nemen aan het gesprek over de manier waarop data en technologie worden ingezet en toegepast in het project, de afdeling en/of de organisatie (*zie ook adviespunt 1*)<sup>39</sup>;
- Pas een communicatiestrategie toe die actief de belanghebbenden probeert te bereiken. Wees voldoende inclusief in de vorm, inhoud, medium en het bereik om buitensluiting van groepen en individuen te voorkomen;

## 6. Cultuur rond digitale ethiek

- "Practice what you preach"<sup>40</sup>;
- Faciliteer en stimuleer gesprekken rondom het onderwerp van de digitale ethiek in de organisatie. Let hierbij op hoe digitale ethiek wordt geframed<sup>41</sup>;
- Ga actief binnen de organisatie aan de slag met bewustwording en interne communicatie over digitale ethiek<sup>42</sup>;
- Zet actief in op samenwerking tussen provincies en met andere partners (*zie adviespunt 4*).

35 Denk hierbij aan reflectie op projecten, processen, beslissingen: zijn de waarden en principes voldoende geborgd?

36 Provincie Gelderland heeft een eigen e-learning module voor digitale ethiek ontwikkeld. De RijksAcademie voor Digitalisering en Informatisering Overheid (RADIO) heeft ook een leeraanbod voor basiskennis over ethiek.

37 Denk bijvoorbeeld aan de verplichting om het Impact Assessment Mensenrechten en Algoritmes (IAMA) te gebruiken om een conformiteitsbeoordeling uit te voeren.

38 Provincie Limburg heeft bijvoorbeeld in haar inkoopproces gewaarborgd dat ethische aspecten ook worden meegenomen bij het beoordelen van nieuwe opdrachten/producten.

39 De Provincie Zuid-Holland, Noord-Brabant, Groningen en het Ministerie van I&W werken bijvoorbeeld samen met het Ministerie van BZK en ICTU, en de Universiteit Tilburg (REDRES), aan de ontwikkeling van een Nederlandse versie van Pol.is – een app die burgerparticipatie faciliteert.

40 Maak de waarden bepalend voor de cultuur van de organisatie en creëer eerst intern een omgeving waarin de nut en noodzaak van digitale ethiek hoog in het vaandel staat, voordat gegrepen wordt naar externe ondersteuning (zoals specialisten, adviseurs of commissies).

41 De Ethische Denktank van Provincie Zuid-Holland (zie "Provinciale Good Practices anno 2025", voorbeeld A) is hier een mooi voorbeeld van.

42 Verschillende provincies hebben bijvoorbeeld naar aanleiding van de oprichting van de interprovinciale ethische commissie en/of de publicatie van de Gids contact opgenomen met Gedeputeerde Staten en collega's uit verschillende afdelingen om de inhoud en ondersteuning nader toe te lichten.

Dit is een voorbeeld van thema's die relevant zijn voor een data-ethiek volwassenheidsscan. Er zijn ook andere voorbeelden te vinden van dergelijke scans.<sup>43</sup> Elke provincie ontwikkelt zich op verschillende manieren, in meer en mindere mate, op bovenstaande thematiek. Veel provincies gaan aan de slag met cursussen, trainingen, werkplaatsen en/of verschillende aanpakken om zo vanuit het thema: "kennis en vaardigheden" zich te ontwikkelen in hun volwassenheid. Dit alleen is echter onvoldoende om ethiek daadwerkelijk te borgen in de organisatie: daarvoor zijn alle andere thema's en de overige adviespunten uit dit stuk essentieel. Het vlechten van digitale ethiek in diverse werk- en beslisprocessen is niet alleen belangrijk voor het waarborgen van de kernwaarden en principes in de uitvoering, maar ook voor het definiëren en toebedelen van verantwoordelijkheden en accountability. Dat is een taak van het bestuur.

In "Provinciale Good Practices anno 2025" (voorbeeld C) staat een actueel praktijkvoorbeeld uit Provincie Overijssel dat laat zien hoe een volwassenheidsscan kan leiden tot een implementatiestrategie, waarin de huidige stand van zaken wordt weergegeven en vooruit wordt gekeken naar concrete ambities. Het zou interessant zijn om te zien hoe andere provincies zichzelf scoren per thema en hoe ieders gewenste situatie eruitziet. Als iedere provincie het op dezelfde manier invult kan ook eenvoudig worden gekeken op welke vlakken ze van elkaar kunnen afkijken en leren.

## 4. Samenwerking en verbinding

Dit adviesstuk heeft meerdere malen verwezen naar de Gids. Dat was een product van samenwerking tussen provincies. Het heeft geleid tot een gedeeld beeld van wat digitale ethiek is, welke rol het speelt binnen en buiten de provinciale organisatie en hoe provincies het onderwerp (kunnen) vertalen naar de praktijk. Het heeft gesprekken op gang gebracht op verschillende lagen in de organisaties en biedt overtuigingskracht voor alle 'digitale ethiek ambassadeurs' die nog onvoldoende steun krijgen op strategisch- en organisatieniveau. De Gids is maar een voorbeeld van de kracht van samenwerking. Dit adviespunt stipt kort aan welke vormen van samenwerking nog meer bevorderlijk zijn voor het borgen van ethiek in de organisatie.

De noodzaak voor samenwerking kan ertoe leiden dat belanghebbenden eerst in beweging moeten worden gebracht. Hier is een 'burning platform' of een sterk wenkend perspectief voor nodig. Verandering kost immers (met geluk 'slechts') tijd en moeite.<sup>44</sup> Waarom zouden anderen moeten investeren in het borgen van digitale ethiek in de organisatie? Waarom zouden zij een samenwerking moeten aangaan hierin? Elke provinciale organisatie (en bestuurder daarvan) moet in principe antwoorden op deze vragen paraat hebben. De Gids en dit adviesstuk bieden inspiratie.<sup>45</sup> Het antwoord kan ook worden gevonden in maatschappelijke opgaven. Verbinding dient te worden gezocht in de inhoud, niet zozeer op de toepassing van data en technologie.

<sup>43</sup> In de herziening van de CODIO komt binnenkort een andere opzet voor deze scan.

<sup>44</sup> Balogun, J., Hope Hailey, V. & Gustafsson, S. (2016). Exploring strategic change (Fourth edition). Pearson Education Limited.

<sup>45</sup> Zie ook de [Werkagenda Waardengedreven Digitaliseren](#) (2022), het rapport van de tijdelijke commissie Digitale toekomst ("[Update vereist: naar meer parlementaire grip op digitalisering](#)") en het verslag – Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag ("[Ongekend onrecht](#)").



### **Op politiek, bestuurlijk en ambtelijk niveau.**

Deze samenwerking is de crux van dit hele adviesstuk. De verschillende lagen zijn afhankelijk van elkaar: geen enkel niveau kan ervoor zorgen dat de organisatie verantwoord data en technologie inzet zonder hulp van de ander. Een mooi voorbeeld van deze samenwerking is de commissie DiZa (zie adviespunt 1). Bestuurders dienen zichzelf zo te positioneren dat ze korte lijntjes hebben lopen met politieke- en ambtelijke aanjagers op dit onderwerp.

Bij de behandeling van adviespunt 1 is een onderscheid gemaakt tussen drie verschillende functies waarin digitale ethiek kan worden belegd: de adviseurs, aanjagers en beheerders. Ook deze functies moeten de mogelijkheid hebben om vraagstukken en ervaringen met elkaar uit te kunnen wisselen. Onderling, maar ook interprovinciaal.

### **Op interprovinciaal en interbestuurlijk niveau.**

Het IPO is een mooi voorbeeld van interprovinciale samenwerking. De samenwerking creëert legitimiteit en mandaat voor individuele provincies om het onderwerp digitale ethiek hoger op de agenda te plaatsen en ondersteunt hen, middels de werkgroep en IEC, bij het behandelen van inhoudelijke en organisatorische ethische vraagstukken. Het feit dat de organisaties redelijk vergelijkbaar zijn, leidt ertoe dat ze elkaar kunnen inspireren en waarschuwen vanuit eigen opgehaalde lessen. Zie “Provinciale Good Practices anno 2025” (voorbeeld D) voor meer informatie over het IPO.

Veel ethische vraagstukken rondom data en technologie zijn complex en overstijgen de grenzen van individuele overheidsorganisaties en bestuurslagen. Om deze uitdagingen effectief aan te pakken, is interbestuurlijke samenwerking van essentieel belang. Veel vraagstukken en opgaven die spelen bij provincies spelen namelijk ook op gemeentelijk- en rijksniveau. Ethische commissies komen bijvoorbeeld veel vaker voor bij gemeenten en uitvoeringsorganisaties. Waarom zouden provincies geen lessen onttrekken aan de kennis en kunde van deze instanties? Het is aan de bestuurders om ervoor te zorgen dat verbinding op dit onderwerp ook op interbestuurlijk niveau plaatsvindt: niet alleen tussen medewerkers op ambtelijk niveau, maar ook op bestuurlijk niveau.

Voor deze samenwerkingen is van belang om niet zomaar een nieuw verband op te richten, maar allereerst aan te haken bij de groeperingen die er al zijn. Op dit moment zijn er veel gefragmenteerde en redelijk willekeurig gevormde groepen actief. Hoogstwaarschijnlijk wordt binnenkort, op initiatief van het programma IBDS Realisatie, een interbestuurlijke Community of Practice op het onderwerp data-ethiek gevormd.

### Tussen verschillende sectoren en organisaties.

In het verlengde van bovenstaande bieden kennisinstellingen, bedrijven en overige organisaties natuurlijk ook interessante inzichten op het gebied van digitale ethiek. De verschillende instanties kunnen elkaar helpen bij het ontwikkelen en invullen van bepaalde thema's genoemd onder adviespunt 3.<sup>46</sup> Daarnaast zijn er wellicht parallellen te trekken met andere sectoren die al langer processen hanteren die ook relevant zijn op het gebied van de digitale ethiek. Denk aan de veiligheidscultuur binnen productiebedrijven<sup>47</sup>, morele beraden binnen de zorg<sup>48</sup>, of het ontwikkelen van 'moresprudentie' als auditor.<sup>49</sup> Ook deze samenwerking dient gestimuleerd te worden vanuit het bestuur.

---

46 Provincie Utrecht werkt bijvoorbeeld veel samen met Universiteit Utrecht (verantwoordelijk voor kaders als de CODIO en De Ethische Data Assistent (DEDA) en gemeenten in de provincie aan ondersteuning bij verantwoorde besluitvorming in het digitale domein.

47 <https://arbeidsveiligheid.tno.nl/veiligheidsgedrag-veiligheidscultuur/>

48 <https://www.vumc.nl/research/ethiek-recht-humaniora/dienstverlening-support/ethiek-support-ethics-support/wat-is-moreel-beraad-what-is-moral-case-deliberation.htm>

49 Moresprudentie is een term bedacht door Raoul Wirtz in 2004 en wordt inmiddels ook vaker meegenomen in verschillende beroepscodes.

# Conclusie

Vaak wordt de positionering van digitale ethiek in een organisatie uitgelegd aan de hand van de drietrap: 'Kan het? Mag het? Willen we het?'<sup>50</sup> Zodra data en/of digitale technologieën in beeld komen in een project, is er een aanwijsbaar team/persoon die zich richt op de vraag: Is het technisch mogelijk, oftewel 'kan het'? En dit team/deze persoon weet hoogstwaarschijnlijk hoe tot een correct antwoord te komen. Hetzelfde geldt voor de vraag: Is het juridisch toegestaan, oftewel, 'mag het'? Juristen hebben wet- en regelgeving en jurisprudentie om te komen tot een weloverwogen besluit. De bijbehorende morele afwegingen ('willen we het?') zijn echter lang niet altijd belegd. En al zijn ze dat wel, dan is er weinig hulp bij het komen tot een gedragen antwoord.

Veel overheidsorganisaties staan nog aan het begin van de waardengedreven digitale transitie. De verantwoordelijkheid om morele afwegingen te maken is minimaal belegd, gesprekken rondom kernwaarden vinden vaak slechts op projectniveau plaats en het integreren van deze gesprekken in werkprocessen is vaak gelimiteerd tot een eenmalige sessie/werkplaats onder begeleiding van een ondersteunend instrument. Het pionieren is te danken aan de intrinsiek gemotiveerde individuen die het belang van digitale ethiek aanjagen binnen de organisatie. Deze lerende insteek is cruciaal, maar het wordt pas effectief als het wordt geïntegreerd in de bestaande en evoluerende werkprocessen. Op dit moment wordt geprobeerd digitale ethiek met een tech-centrische kijk binnen de organisatie te beleggen, maar de integratie ontbreekt. Hiervoor is een herkoppeling nodig. Ontstane verantwoordelijkheden en instrumenten dienen geregeld tegen het licht te worden gehouden om zo hiaten in de governance te identificeren alsmede nieuwe kansen te zien waar digitale ethiek versterkt kan of moet worden. Dit adviesstuk richt zich tot bestuurders die klaar zijn voor een doorontwikkeling binnen de provinciale organisaties: Van pionieren naar het borgen en institutionaliseren van digitale ethiek.

---

<sup>50</sup> Zie de Interprovinciale Gids Digitale Ethiek, p. 4-5.

# Verantwoording

Deze verkenning is tot stand gekomen in opdracht van het Interprovinciaal Overleg. Emily Daemen van The Green Land heeft eind 2024 de verkenning gedaan naar praktische en theoretische inzichten op dit onderwerp. Het advies is tot stand gekomen door middel van kennisdeling vanuit de Werkgroep (de overleggen en de Gids), deelname aan relevante evenementen, deskresearch en door interviews te houden met de leden van de Ethische Commissie en hun kritische meelezen en feedback. Op de vergaderingen van 14 november 2024 en 30 januari 2025 zijn de ethische analyse besproken. Vervolgens is door de ethische commissie het advies geformuleerd aan provincies.

# Interprovinciale Ethische Commissie

## Over de commissie

De interprovinciale ethische commissie is gericht op het soort vraagstukken dat alle provincies gelijklijk raakt, zoals rond de opkomst van een nieuwe technologie als Artificial Intelligence (AI), die mogelijk van waarde kan zijn voor de uitvoering van provincietaken, of het gebruik van een specifieke technologie binnen de context van een specifiek maatschappelijk vraagstuk, zoals voor slimme oplossingen voor de hierboven genoemde energietransitie.

De werkzaamheden van de commissie zijn nadrukkelijk van onderzoekende aard, en dus niet gericht op besluitvorming. Door vraagstukken te onderzoeken kan een interprovinciale ethische commissie adviezen verstrekken die handelingsperspectief bieden aan de provincies bij het maken van hun eigen afwegingen en besluitvorming. De commissie draagt op die manier bij aan het sterker borgen van kernwaarden van het publiek domein in de werkzaamheden van provincies.

## Samenstelling (januari 2025)

- Anne-Marie Spierings
- Erna Ruijter
- Nelleke Groen
- Roel Dobbe

## Contact

[ethischecommissie@ipo.nl](mailto:ethischecommissie@ipo.nl)

# Colofon

De interprovinciale ethische commissie richt zich op morele vraagstukken waarvoor provincies gesteld staan bij de toepassing van digitale technologie op hun maatschappelijke opgaven. Zowel digitale technologie als maatschappelijke opgaven en de context waarin provincies werken zijn voortdurend in beweging. Dit maakt elk advies een momentopname gegeven de technologie, opgaven en context van dat moment. Dit betekent dat de interprovinciale commissie periodiek publicaties en adviezen kan herzien en bijwerken naar de laatste stand van zaken. Daarom zijn verkenningen, handreikingen en adviezen voorzien van versienummers en een datum. De actuele versie van een document zal telkens op de website van het IPO te vinden zijn.

Dit is "Mee in de digitale transitie: Van pionieren naar het borgen en institutionaliseren van digitale ethiek".  
Versie 1.0 d.d. X-1-2025.

