



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Publieke waardenbotsingen in Smart Cities

Berg, Marijn van den

Citation

Berg, M. van den. (2022). *Publieke waardenbotsingen in Smart Cities*.

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [License to inclusion and publication of a Bachelor or Master thesis in the Leiden University Student Repository](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3484416>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).



**Universiteit
Leiden**

Governance and Global Affairs

Publieke waardenbotsingen in Smart Cities

MASTERSCRIPTIE VOOR UNIVERSITEIT LEIDEN

Management van de Publieke Sector

Marijn van den Berg

S2361302 | Docent: DR. A.D.N. KERKHOFF | 1-7-2022

8855 woorden

Inhoud

Samenvatting	2
1. Inleiding	3
1.1 Onderzoeksvraag.....	5
1.2 Relevantie.....	5
2. Theoretisch Kader.....	7
2.1 De <i>Smart City</i>	7
2.2 Publieke waarden en botsingen.....	10
Effectiviteit-openheid	12
2.3 Waardenbotsingen specifiek aan digitalisering	13
Rechtmatigheid-effectiviteit.....	14
Integriteit-effectiviteit	14
Gelijkheid-efficiëntie	15
Openheid-effectiviteit	15
2.3 Hypothesen	16
3. Onderzoeksopzet.....	18
3.1 Operationalisering.....	20
3.2 Betrouwbaarheid & validiteit.....	21
4. Analyse.....	22
4.1 Effectiviteit - Rechtmatigheid.....	23
4.2 Efficiëntie – Gelijkheid	24
4.3 Effectiviteit – Integriteit.....	25
4.4 Effectiviteit - openheid	26
5. Discussie	27

6. Conclusie.....	29
6.1 Beantwoording onderzoeksvraag	29
6.2 Beperkingen en aanbevelingen.....	30
7. Bibliografie.....	31
8. Bijlagen	35
8.1 Vragenlijst interview	35

Samenvatting

Dit onderzoek is een kwalitatieve studie naar het verband tussen *smart city*-initiatieven en publieke waardenbotsingen, met het Living Lab Scheveningen (LLS) als *case study*. Door middel van een semigestructureerde interviewstudie met respondenten die nauw betrokken zijn (geweest) bij het LLS, wordt onderzocht welke aspecten van *smart city*-initiatieven leiden tot publieke waardenbotsingen, en welke botsingen dat zijn. Uit dit onderzoek blijkt dat technologie in *smart cities* kan leiden tot botsingen van de publieke waardenclusters van resultaatgericht en behoorlijk bestuur. Publiek-private samenwerking in de *smart city*-context kan leiden tot botsingen tussen de publieke waardenclusters van resultaatgericht en responsief bestuur. Praktische aanbevelingen zijn: schenk ten eerste expliciete aandacht aan publieke waarde, en haal die van de achtergrond naar de voorgrond. En maak ten tweede gebruik van publiek-private samenwerking, maar stel daar duidelijke voorwaarden voor op, om publieke waarden te kunnen borgen.

1. Inleiding

Digitalisering is eigenlijk niet meer een nieuw fenomeen te noemen; het is een concept dat inmiddels een fundamenteel aspect van de samenleving is geworden. Toch is er op dit vlak nog enorm veel ontwikkeling en innovatie gaande. Dit gebeurt niet alleen in de private sector; ook de publieke sector probeert te profiteren van de voordelen en kansen van digitalisering. Die interesse is niet geheel vrijblijvend; door steeds betere dienstverlening door middel van digitalisering in de private sector, gaan burgers die mate van service ook verwachten van hun overheden (Asgarkhani, 2007; van Dijk & Hacker, 2018). Die wens is overigens gefundeerd in academisch onderzoek, en dus niet onredelijk: onder andere Twizeyimana & Andersson (2019) vonden een verband tussen de kwaliteit van *public services* en de kwaliteit van *public administration*, en vooral de rol die e-government daarin kan spelen. E-government kan dus daadwerkelijk publieke meerwaarde creëren. Om optimale dienstverlening te kunnen bieden, en dit ook in de toekomst te kunnen blijven waarborgen, is het dus de verantwoordelijkheid van overheden om de publieke waarde van e-government te maximaliseren. Die digitalisering manifesteert zich onder andere in het fenomeen van de *smart city*: steden die door middel van technologische en organisatorische innovatie veiliger, leefbaarder en duurzamer proberen te zijn (Caragliu, Del Bo, & Nijkamp, 2011). Om op een nuttig detailniveau uitspraken te kunnen doen, gaat dit onderzoek in het thema e-government specifiek over smart cities. Juist het fenomeen van de smart city is interessant omdat, hoewel steden veel vrijheid hebben in de implementatie van e-government, er gedeelde principes bestaan vanuit de VNG, en conclusies over een specifieke stad dus in bepaalde mate bredere toepasbaarheid hebben (VNG Realisatie, 2019). Steeds meer steden zien de voordelen van *smart* zijn in; binnen Nederland alleen is er al een veelvoud aan initiatieven, op verschillende schalen. Zo zijn er onder andere redelijk grootschalige lopende projecten in Den Haag, Utrecht, Eindhoven en Amsterdam (Teuben, De Bas, Van den Boogaart, & Baardman, 2020).

Echter, *there's no such thing as a free lunch*: in de publieke sector gaat nagenoeg elke beslissing gepaard met concessies en neveneffecten. De beweging naar *smart cities* kan ook leiden tot negatieve gevolgen en vooral het botsen van verschillende publieke waarden. Een voorbeeld speelt in meerdere Nederlandse gemeenten, en onder andere bij gevoelige locaties zoals

overheidsgebouwen in Den Haag. Daar wordt gebruik gemaakt van Chinese camera's (Schellevis & Spekschoor, 2022), voornamelijk voor toezicht. De camera's zijn van goede kwaliteit en goedkoop, maar "er zijn zorgen over spionage en mensenrechtenschendingen door de fabrikanten" (Schellevis & Spekschoor, 2022). Enerzijds zijn de camera's vanwege de prijs en kwaliteit populair en dus in principe een verstandige keuze, anderzijds is het belangrijk dat de afkomst van de camera's goed te verantwoorden is. Door *smart city-beleid* dat zich manifesteert in het gebruik van camera's speelt hier dus een botsing tussen efficiëntie/effectiviteit en integriteit.

Over het thema digitalisering in de overheid is de laatste twintig jaar enorm veel geschreven, en dus ook veel voortgang gemaakt. Daar staat wel tegenover dat, gezien het domein nog nieuw en groeiende is, er een aantal kennislacunes, onduidelijkheden en soms ook tegenstrijdigheden bestaan binnen de academische arena. Dit speelt vooral op het raakvlak tussen digitalisering en (conflict tussen) publieke waarden: door de vele mogelijkheden en kansen die e-government biedt wordt het fenomeen vaak met enthousiasme onthaalt (met uiteraard ook de potentiële risico's in het achterhoofd). Dit enthousiasme is goed te zien in de steeds sterker ontwikkelende trend van *smart cities*. Zo is er redelijk sterke stimulans om als stad te 'slimmer' te worden (lees: digitaliseren) vanuit de EU, specifiek de European Research and Innovation Schemes (Engelbert, Van Zoonen, & Hirzalla, 2019). De Europese Commissie, en andere organisaties, belonen innovatief gebruik van smart city-technologieën met prijzen, soms ook verbonden met financiële prikkels. Maar om de keuze om steden *smart* te maken enkel te baseren op een simpele (vaak ook economisch gefundeerde) kosten-batenanalyse zou afdoen aan de complexiteit van de publieke sector. Dit perspectief op de smart city geeft ook enigszins scheve logica, waarin het middel (digitalisering) de prioriteit van een doel krijgt (Engelbert, Van Zoonen, & Hirzalla, 2019).

De kernvraag omtrent *smart cities* is vaak enigszins ééndimensionaal: is het een goed idee om technologie x of project y te implementeren? Door het perspectief van publieke waarden toe te passen op deze kwestie, kan die vraag wat verschuiven naar: wat vinden we belangrijk, en hoe kan technologie x/project y daar aan bijdragen of juist onder druk zetten?

1.1 Onderzoeksvraag

Het doel van de studie is om kwalitatief onderzoek te doen naar de correlatie tussen (bepaalde kenmerken van) *smart cities* en publieke waardenbotsingen. In dat kader zou het nuttig zijn om een inventarisatie te maken van publieke waarden, en vervolgens te kijken of en waar die waarden in de praktijk botsen. Om dat op een gestructureerde manier te kunnen doen, is gekozen voor een *case study*: namelijk het *Living Lab Scheveningen* (LLS), in de gemeente Den Haag. Deze casus is gekozen voor dezelfde reden dat Scheveningen is verkozen tot locatie voor het Living Lab: de badplaats heeft een enorm divers karakter, met horeca, natuur, bedrijfsleven en woonruimte. Resultaten in deze casus zijn daarom beter toepasbaar op grotere schaal en eventueel andere steden. De onderzoeksvraag luidt:

In hoeverre leidt de implementatie van *smart city*-beleid in de gemeente Den Haag tot publieke waardeconflicten?

1.2 Relevantie

Zoals eerder besproken is het probleem niet dat er in de afgelopen jaren te weinig is bijgedragen aan de literatuur over publieke waarden in digitale overheid (zie onder andere Van Dijck et al., 2016; Twizeyimana & Andersson, 2019; Hui & Hayllar, 2010). Hetzelfde geldt veelal voor de literatuur over *smart cities*: het onderwerp is de laatste jaren een waar *hot topic* geworden. Juist op het snijvlak tussen publieke waarden en *smart cities* zou een onderzoek met de praktische lessen uit een Nederlandse case study van toegevoegde waarde zijn. Dit grotendeels omdat publieke waarden niet universeel zijn (Bozeman, 2019): ze variëren per land en cultuur. Hoewel er dus lessen uit buitenlandse onderzoeken bestaan, zijn deze dan ook beperkt toepasbaar binnen onze eigen grenzen. Een voorbeeld van een *smart city* onderzoek met een publieke waardenperspectief is dat van Yu et al. (2019). Deze studie richt zich op co-creatie van publieke waarde in twee Chinese steden. De eerste vraag die zich opdoet is: in hoeverre is er overlap en congruentie tussen het Chinese en Nederlandse perspectief op publieke waarden? Volgens Bozeman (2019), is dat dus een terechte vraag: die internationale toepasbaarheid is beperkt. Dit maakt onderzoek naar publieke waarden in het algemeen enigszins lastig; feitelijk moet bij elke

studie de specifieke publieke waarden van de doelgroep afgekaderd worden. Dat terzijde, zijn de termen ‘publieke waarde’ en ‘publieke waarden’ geen synoniemen van elkaar. ‘Publieke waarden’ zijn specifieke principes binnen het openbaar bestuur, zoals effectiviteit, transparantie en rechtmatigheid. ‘Publieke waarde’ kan beter geïnterpreteerd worden als de publieke *meerwaarde*, die een organisatie of activiteit bijdraagt aan de maatschappij (Moore, 1995). Wanneer we dus toespitsen op de literatuur over publieke waarden (meervoud), in *smart cities*, in de Nederlandse context, blijkt die vrij beperkt te zijn. Bovendien valt deze vaak in twee categorieën: de papers zijn ofwel redelijk theoretisch/filosofisch van aard, of meer een inventarisatie van beoogde publieke waarden in *smart cities*, zonder verdere analyse naar de interactie van die waarden. Een voorbeeld van de eerste categorie is een paper van Van Zoonen (2020). Hierin zet de auteur twee politieke filosofieën tegenover elkaar: deliberatie van Jurgen Habermas versus antagonisme van Chantal Mouffe. Beiden zijn instrumenten om, door middel van *smart city*-initiatieven, sociale uitdagingen uit te gaan. Het onderzoek is daarnaast een theoriestudie met dus weinig empirische relevantie. In de tweede categorie zien we als voorbeeld het rapport *Waardering van de Smart City*, door de Hogeschool Rotterdam (Harbers, Van Waart, & Van Rossen, 2021). In dit onderzoek wordt, toevallig ook in het Living Lab Scheveningen, onderzocht welke publieke waarden een rol hebben gespeeld bij actoren in de totstandkoming van het project. Hoewel nuttig, is er verder weinig aandacht voor eventuele botsingen, afwegingen of andere interactie tussen bepaalde waarden. Een vergelijkbare (interview)studie, maar dan met een focus op publieke waardenbotsingen kan dat gat dichten. Bovendien zou het een mooie aanvulling zijn op dit bestaande werk, gezien de gekozen casus in beide gevallen het LLS betreft.

Naast de wetenschappelijke relevantie is dit onderzoek ook op maatschappelijk vlak van meerwaarde. Een kerntaak van de overheid is het creëren van maximaal positief maatschappelijk effect en publieke waarde. Digitalisering heeft het potentieel om de kwaliteit van dienstverlening in de publieke sector aanzienlijk te verbeteren (Twizeyimana & Andersson, 2019), en zo die publieke waarde te maximaliseren. Een (lokale) overheid die goed grip heeft op digitalisering heeft dus positieve impact op de burger. Daarom heeft een studie die publieke waardenconflicten blootlegt en duidt zeker tastbare meerwaarde. Daarnaast is het ook nuttig te

kijken naar verschillen tussen succes en falen, en van falen te leren. Genoeg *smart city*-initiatieven gaan gepaard met controverses, met als gevolg dat de stekker er uit wordt getrokken. Een voorbeeld daarvan is Quayside Toronto, waar een vertrouwensbreuk door gelekte documenten, ongezonde samenwerking met private partijen en diepgaande problemen qua ethiek het project tot een stop toebrachten (Naafs, 2020). Hier is te weinig aandacht geweest voor überhaupt de rol en het belang van publieke waarden, en zeker ook waar die botsen en leiden tot concessies. Door de interactie van publieke waarden een stuk scherper te krijgen, hebben toekomstige *smart city*-projecten een betere kans om te slagen.

2. Theoretisch Kader

Aan de hand van bestaande wetenschappelijke literatuur worden in dit hoofdstuk belangrijke concepten gedefinieerd en uiteengezet. Een centraal concept in dit onderzoek is de *smart city*; om nuttig onderzoek te kunnen doen is het nodig om het concept te definiëren en te verkennen wat een stad *smart* maakt. De andere pijler van het onderzoek is publieke waarden: in dit hoofdstuk wordt een inventarisatie gemaakt van belangrijke publieke waarden, en waar ze botsen (zowel in het algemeen en specifiek in de context van digitalisering/*smart city*). Op basis van dat theoretische framework worden de hypothesen geformuleerd en een conceptueel model opgesteld.

2.1 De Smart City

De vraag: “Wat maakt een stad smart?” is misschien complexer dan deze lijkt. Veel mensen hebben een beeld van *smart cities* dat veel berust op infrastructuur: een beeld van drones en alles en iedereen dat verbonden is met het internet. Echter gaat de definitie van *smart city* ook over een aantal andere, meer institutionele zaken. Praharaj & Han (2019), gebruiken vijf centrale aspecten als definiërende kenmerken van *smart cities*. Deze zijn: technologie, datagedreven werken, publiek-private samenwerking (PPS), gezamenlijke ontwikkeling, en duurzame ontwikkeling (Praharaj & Han, 2019).

De technologie is het meest vanzelfsprekende aspect van de slimme stad: het gaat hier simpelweg om de *hardware* (de camera's, sensoren, computers, etc.) en de *software* (de programma's, de data, etc.) die gebruikt worden. Veelbesproken termen als *artificial intelligence* en *machine learning* vallen onder deze pijler. Een *smart city* maakt gebruik van deze instrumenten om informatie op te doen en daar naar te handelen. Kenmerkend van deze technologie is dat de informatie 'real-time', oftewel live is. Zo kunnen er op de heel korte termijn, heel gericht beslissingen gemaakt worden. Dit gebeurt op infrastructureel niveau (bijvoorbeeld live monitoren van drukte om de verkeerssituatie te kunnen optimaliseren) en dienstverleningsniveau (bijvoorbeeld lokale inwoners inlichten door middel van sms/notificatie in het geval van zulke drukte). Enkel het gebruik van allerlei ICT maakt een stad misschien wel hoogtechnologisch, maar niet per se *smart*. Het gaat ook vooral over wat er vervolgens met de opgedane informatie gedaan wordt (Albino, Berardi, & Dangelico, 2015).

Een ander belangrijk aspect van *smart cities* is dan ook datagedreven werken. Dit wil zeggen dat keuzes op basis van empirie gemaakt worden: kennis op basis van eerdergenoemde verzamelde informatie is de fundering voor al het handelen. Technologie is dus feitelijk een middel om dit doel te behalen, al is die grens in de praktijk niet altijd even scherp (Lips & Taylor, 2009). Datagedreven werken hangt sterk samen met de technologie: vaak is die nodig om datagedreven beslissingen te maken. Bovengenoemde voorbeelden van het monitoren van de verkeersdrukte zijn feitelijk ook voorbeelden van datagedreven werken: op basis van de locatie en hoogte van de drukte worden beslissingen genomen. Datagedreven werken gaat echter verder dan dat: in bredere zin is het uitgangspunt het verbeteren van de informatiepositie. Dit kan onder andere door het delen van informatie met relevante instanties. In het geval van de *smart city* gaat het dan vooral over afstemming en communicatie tussen verschillende onderdelen van de gemeente (Albino, Berardi, & Dangelico, 2015). Een voorbeeld hiervan is (eventueel geautomatiseerde) informatie-uitwisseling tussen handhavers en de bestuursdienst.

Daarnaast is er bij *smart cities* veel sprake van niet alleen interne/publieke samenwerking, maar ook van PPS: de gemeente heeft in principe de regie, maar er is een belangrijke rol weggelegd voor private partijen bij de uitvoering van initiatieven. De onderliggende reden hiervoor is specialisatie: private partijen hebben vaak de expertise in huis om bijvoorbeeld IT-projecten

effectiever en efficiënter te leveren (Praharaj & Han, 2019). Het is niet per se het geval dat private partijen dan toegang hebben tot relevante data en zo direct bijdragen aan de informatiepositie van de stad; ze functioneren vaak meer als uitvoerende kracht bij de implementatie van het technologische aspect van de *smart city*. Meer inhoudelijke samenwerking is wel degelijk mogelijk, maar gaat wel gepaard met enige ethische en juridische uitdagingen, vooral als het gaat over privacy (Royakkers, Timmer, Kool, & van Est, 2018).

Het vierde aspect van de *smart city* is gezamenlijke ontwikkeling, wat wil zeggen dat de gemeenschap ook *smart* is: die beweegt mee met technologische ontwikkelingen. Dat betekent onder andere dat er expliciete aandacht is voor het dichten van de digitale kloof (Praharaj & Han, 2019), waar de burger niet de vaardigheden heeft om van bepaalde diensten gebruik te maken, of bepaalde informatie op te vragen (Naafs, 2020). Dit heeft ook voor een groot deel te maken met draagvlak: er is een grote mate van steun vanuit de maatschappij om op fundamentele wijze het dagelijks leven te transformeren door middel van digitalisering (Coe, Paquet, & Roy, 2001). Enerzijds is het dus aan de stad om te zorgen dat inwoners de instrumenten hebben om goed gebruik te kunnen maken van nieuwe diensten en technologieën. Anderzijds gaat het ook over de mate waarin digitalisering ‘leeft’ in de stad: in een *smart city* wordt digitalisering zowel vooruitgeduwd als -getrokken (Praharaj & Han, 2019).

Ten slotte is er in de *smart city* ook expliciet aandacht voor ontwikkeling op een duurzame en verantwoorde manier (Caragliu, Del Bo, & Nijkamp, 2011). Hoewel dit een belangrijke pijler is voor de *smart city*, is dit ook een aspect dat steden vaak het minste waarmaken (Yigitcanlar, et al., 2019). In de ‘traditionele’ stad wordt er vooral gewerkt aan duurzaamheid door middel van efficiëntie: door simpelweg minder energie en middelen te verbruiken. In de *smart city* gaat dit verder, en wordt er creatief gewerkt aan nieuwe initiatieven die mogelijk worden gemaakt door nieuwe technologieën. De *smart city* kijkt dus op een wat meer fundamentele wijze naar duurzaamheid, en hoe die behaald kan worden door nieuwe woon-, werk- en denkwijzen (Yigitcanlar, et al., 2019). Voorbeelden hiervan zijn lokale (CO₂-neutrale) energienetwerken op de microschaal, aandacht voor circulariteit, en ecologisch verantwoord stadsontwerp (zoals wildgroen i.p.v. aangelegd perkjes, ecoducten, en maatregelen tegen overbevissing).

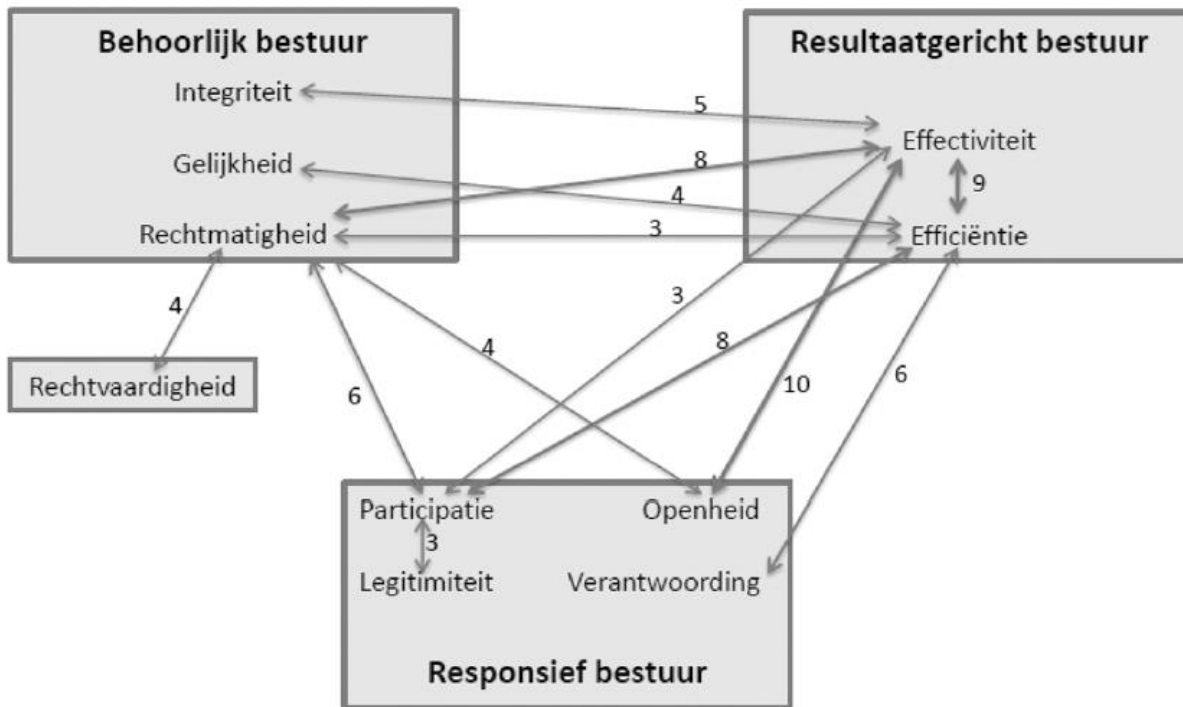
2.2 Publieke waarden en botsingen

In de inleiding is beschreven dat de impuls richting digitalisering in de publieke sector voor een groot deel veroorzaakt is door innovatie in de private sector. Implementatie daarvan gebeurt echter niet op dezelfde manier: de publieke en private sector bevinden zich beiden in een ander speelveld. Van organisaties in de publieke sector wordt tenslotte verwacht dat zij andere waarden hanteren: publieke waarden. Die publieke waarden beschrijven een set aan principes en prioriteiten die wij gezamenlijk belangrijk of zelfs noodzakelijk achten voor publieke instellingen (Smulders, De Graaf, & Huberts, 2014). Het vaststellen van die waarden is een enigszins subjectieve bezigheid; welke publieke waarden 'de juiste' zijn is dan ook geen vanzelfsprekendheid. Zoals eerder gezegd zijn publieke waarden ook afhankelijk van de culturele en politieke context (Bozeman, 2019). De waarden zoals beschreven door Bozeman, met een Amerikaanse focus, zijn dus niet per se overdraagbaar naar de Nederlandse bestuurlijke context. In het artikel van Bozeman zijn de waarden voor een groot deel gebaseerd op Amerikaanse grondwetsartikelen, en is een belangrijke besproken waarde bijvoorbeeld het recht op bezit van een vuurwapen: een kwestie waar in Nederland weinig burgers of politici zich hard voor maken. Toch is er internationaal enige overlap te vinden tussen publieke waarden, zoals beschreven in nationale codes over goed bestuur (Beck Jørgensen & Sørensen, Codes of good governance. National or global values?, 2013). Ook in Nederland is zo een code opgesteld, met daarin 7 'beginselen': openheid en integriteit, participatie, behoorlijke contacten met burgers, doelgerichtheid en doelmatigheid, legitimiteit, lerend en zelfreinigend vermogen, en verantwoording (Ministerie BZK, 2009). Smulders et al (2014) vormden hun eigen interpretatie van deze code, door gebundelde principes te scheiden in hun eigen waarden (zoals openheid/integriteit) en de definities aan te scherpen. Vervolgens ondervonden zij dat die publieke waarden goed in te delen zijn in de classificatie zoals opgesteld door Bovens et al. (2017): democratisch, behoorlijk, onkreukbaar, en presterend bestuur. Op basis daarvan komt men tot onderstaande inventarisatie van publieke waarden in het Nederlands openbaar bestuur.

Centrale criteria goed bestuur	Waarden Code goed openbaar bestuur
Democratisch bestuur	Openheid Participatie Verantwoording Legitimiteit
Behoorlijk bestuur	Rechtmatigheid Behoorlijke contacten met burgers
Onkreukbaar bestuur	Integriteit
Presterend bestuur	Doelgerichtheid Doelmatigheid Professionaliteit

Tabel 1. *Publieke waarden in Nederland*. Bron: Smulders et al. (2014)

In het artikel identificeren Smulders et al. ook gelijk een aantal potentiële punten waar die waarden kunnen botsen. Deze knelpunten zijn onvermijdelijk, en het resultaat van het pluralistische karakter van publieke waarden (Spicer, 2010). Waarden kunnen bijvoorbeeld *incompatibel* zijn: het realiseren van een bepaalde waarde, betekent soms per definitie het inleveren op een andere waarde. Het is dus niet mogelijk om alle publieke waarden zoals beschreven in tabel 1 volledig te realiseren. Dit zou niet per se tot een bestuurlijk dilemma hoeven te leiden: als publieke waarden op belang gerangschikt zouden kunnen worden, kan een prioritering gemaakt worden en aan de hand daarvan beleidskeuzes gemaakt worden. Echter zijn publieke waarden ook *incommensurable*: ze zijn niet te kwantificeren, prioriteren of te waarderen ten opzichte van elkaar. Geen enkele waarde kan als belangrijker dan de ander gezien worden, noch kan het nastreven of realiseren daarvan nuttig gemeten worden. Dit leidt tot complexe relaties en interacties tussen publieke waarden. Zie figuur 1 voor de waardenbotsingen zoals beschreven in Smulders et al.



Figuur 1. Botsingen tussen waarde in gemeenten. Bron: Smulders et al. (2014)

Botsingen kunnen zich dus voordoen tussen clusters van waarden, maar ook tussen individuele waarden binnen die clusters. In het onderzoek van Smulders et al. wordt onderscheid gemaakt tussen waardenconflicten in ziekenhuizen en in gemeenten. Aangezien het LLS een gemeentelijk project is, is zal de focus liggen op dat gedeelte van het onderzoek van Smulders et al. De cijfers in bovenstaand figuur staan voor het aantal respondenten dat die bepaalde botsing ervaart. Opvallend is simpelweg het aantal geconstateerde waardenbotsingen. Geen enkele publieke waarde bestaat in een vacuüm; de *incompatibility* van publieke waarden lijkt wel universeel te zijn. Daarnaast valt ook op dat veel conflicten plaatsvinden rond en in het waardencluster van resultaatgericht bestuur. Niet elk conflict is overigens even sterk onderbouwd in overige literatuur. Hieronder volgen de waardenbotsingen die veel terug te zien zijn in een verscheidenheid aan andere onderzoeken.

Effectiviteit-openheid

Effectiviteit en efficiëntie staan niet alleen op gespannen voet met elkaar (feitelijk de trade-off tussen goed en goedkoop), maar ook met het grotendeel van de andere waarden. Een voorbeeld

daarvan is de botsing tussen effectiviteit en openheid. Respondenten ervaren dat het werk makkelijker ‘achter de schermen’ te houden is, waar beslissingen snel genomen kunnen worden en lijntjes kort zijn (Smulders, De Graaf, & Huberts, 2014). Deze werkwijze is echter uiteraard niet compatibel met het principe van transparantie/openheid, welke overigens ook één van de kernprincipes voor de digitale samenleving vormt volgens de VNG (VNG Realisatie, 2019). Een belangrijk aspect dat hier specifiek bij *smart cities* bij komt kijken is de technologie. Deze kan een extra barrière vormen in de transparantie naar de burger toe, die zich op meerdere manieren kan manifesteren (Naafs, 2020). Ten eerste kan er sprake zijn van een digitale kloof, waar de burger niet de vaardigheden heeft om van bepaalde diensten gebruik te maken, of bepaalde informatie op te vragen. In sommige gevallen maken gemeenten gebruik van onnodig complexe jargon, die het mogelijk maken (zij het opzettelijk of niet) om burgers uit te sluiten van de dialoog omtrent *smart city*-beleid (Engelbert, Van Zoonen, & Hirzalla, 2019). Ten tweede zijn de technologie, achterliggende beslissingen of processen en de data zelf ook lang niet altijd toegankelijk (Naafs, 2020). Onder openheid valt ook ‘open data’, een principe dat in de maatschappij steeds meer waarde krijgt aangehangen, maar wat in de praktijk zeker niet vanzelfsprekend is.

2.3 Waardenbotsingen specifiek aan digitalisering

De waardebotsingen die Smulders et al. constateren zijn een algemene inventarisatie van dilemma’s en trade-offs in de publieke sector. Andere auteurs hebben onderzoek gedaan naar specifieke problemen risico’s als het gaat om e-government (met dus ook toepasbaarheid als het gaat om *smart cities*), die veelal te koppelen zijn aan één van de waardenbotsingen in figuur 1.

Een studie van Lips & Taylor (2009) schetst bijvoorbeeld de scenario’s van de service- versus de surveillancestaat, waarin respectievelijk de kansen en valkuilen worden beschreven van digitalisering in de publieke sector. Aan de ene kant biedt digitalisering overheden enorm krachtige instrumenten om meer activiteiten op een effectievere wijze uit te voeren (Lips & Taylor, 2009). Het voorziet de publieke sector met een grote hoeveelheid nauwkeurige informatie, en door automatisering kunnen publieke organisaties hun mensen effectiever en gericht inzetten. De keerzijde is echter dat die informatie van gevoelige aard kan zijn, die burgers in een minder sterke positie plaatst. De overheid beschikt over niet alleen basisgegevens,

maar ook data over gedrag, en heeft dus potentieel de macht om de autonomie van burgers aanzienlijk in te perken. Deze kwestie is vooral relevant in het geval van *smart cities*, gezien die voor een groot deel functioneren door middel van technologie in de vorm van o.a. *smart hubs: hardware* in de vorm van bijvoorbeeld lichtmasten of prullenbakken die informatie over de omgeving en dus ook inwoners verzamelen (Vervolg Living Lab Scheveningen [Commissiebrief], 2019). Die informatie kan zeer algemeen zijn, maar ook van gevoelige aard (bijvoorbeeld met behulp van gezichtsherkenning). Er zijn een aantal conflicten te constateren, die terug te zien zijn in de botsingen van Smulders et al.

Rechtmatigheid-effectiviteit

Een voorbeeld daarvan is de botsing tussen rechtmatigheid, en effectiviteit. Een rechtmatige overheid is beperkt in de hoeveelheid en aard van data die zij kunnen gebruiken en opslaan. Door die inperking zijn er minder manieren waarop data gebruikt kan worden, en zullen bepaalde 'kansen' dus links blijven liggen. Daarnaast kunnen dezelfde taken deels of volledig geautomatiseerd worden, wat aanzienlijke impact heeft op de benodigde mankracht en dus de efficiëntie. Een voorbeeld is eerdergenoemde gezichtsherkenning: het gebruik daarvan door gemeenten is op het moment vanwege de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) niet toegestaan (Keymolen, Noorman, & Van der Sloot, 2020). Intuïtief is dit een goede zaak: het draagvlak voor een database voor gezichtsherkenning in Nederland zal vrij laag zijn, als de resultaten van het 'sleepwetreferendum' in 2018 als uitgangspunt genomen kan worden (Stichting KiezersOnderzoek Nederland, 2018). Toch betekent dit dat overheden inleveren in effectiviteit in bijvoorbeeld het handhaven van de openbare veiligheid en het afhandelen van misdrijven (Keymolen, Noorman, & Van der Sloot, 2020). Dit is te koppelen aan het technologische aspect van de *smart city*: nieuwe technologieën (zoals gezichtsherkenning) brengen kansen met zich mee, maar ook een aantal grote uitdagingen.

Integriteit-effectiviteit

Integriteit gaat over het handelen naar ethisch verantwoorde principes (Smulders, De Graaf, & Huberts, 2014). Belangrijke ethisch principes als het gaat over digitalisering in de publieke sector, en zeker ook wat betreft smart cities, zijn privacy en verwante waarden als autonomie en menselijke waardigheid (Royakkers, Timmer, Kool, & van Est, 2018). Die privacy, en dus

integriteit, kan wrijven met de effectiviteit, op een vergelijkbare manier als bij andere conflicten die het technologische aspect van de smart city betreffen, zoals dat tussen rechtmatigheid-effectiviteit. Het voorbeeld dat daar omschreven wordt, is feitelijk de juridische uitwerking van het ethische vraagstuk van privacy. De ethische afwegingen in *smart cities* gaan echter verder dan alleen het relatief zwart-witte van wat rechtmatig is. Een reden hiervoor is dat (technologische) innovatie soms sneller beweegt en evolueert dan wet- en regelgeving (Royakkers, Timmer, Kool, & van Est, 2018). *Smart cities* staat het in sommige gevallen dus juridisch vrij om bepaalde processen of technologieën te gebruiken (en daarmee effectiviteit te verhogen), die ethisch gezien discutabel zijn, en afbreuk doen aan de integriteit. Een voorbeeld hiervan vond plaats in Toronto, Canada, bij het *smart city*-project Quayside. Dat project zou door omvangrijk gebruik van technologie het idee van de moderne stad herdefiniëren. Daartegenover stonden, bleek achteraf, grote uitdagingen qua privacy en transparantie. Juridisch gezien stond het project weinig in de weg: een vertrouwensbreuk veroorzaakt door een gelekt document (waarin de controversiële uitwerking van de stad beschreven stond) was uiteindelijk de neerval van Quayside (Naafs, 2020).

Gelijkheid-efficiëntie

Een ander potentieel conflict speelt tussen gelijkheid en efficiëntie. Lips & Taylor beschrijven hoe digitalisering ingezet kan worden voor risicoanalyses en profilering. Een voorbeeld hiervan is hoe, door middel van informatie verzameld met o.a. *smart hubs*, bepaalde wijken kunnen worden aangekaart als gevoelig voor onrust of criminaliteit. Hierdoor kan de gemeente middelen meer gericht en efficiënt inzetten. Er is echter een aanzienlijk risico dat die gerichtheid gefundeerd is in ongewenste *bias*, zoals discriminatie (Lips & Taylor, 2009). Digitalisering/automatisering missen vaak de nuance die alleen menselijke interventie kan bieden: daarin moet dus een balans tussen efficiëntie en gelijkheid gevonden worden. Ook dit conflict is te scharen onder het technologische aspect van de *smart city*.

Openheid-effectiviteit

Een ander probleem dat Lips en Taylor schetsen is dat die opgedane informatie gedeeld kan worden met, of in sommige gevallen afkomstig is van, private partijen (in het kader van publiek-private samenwerking). Zij houden zich niet of in mindere mate bezig met publieke waarden. Dit

terwijl publieke instanties als gemeenten wel degelijk gebonden zijn aan dergelijke principes; er zijn dus kaders nodig die de aard en diepgang van PPS duidelijk definiëren. Zo niet, ontstaat het risico dat informatie van burgers in een private ‘black box’ verdwijnt. Dit terwijl private partijen aanzienlijk betere en effectievere digitale diensten kunnen leveren dan bijvoorbeeld gemeenten zelf. Ook zijn ze in staat om dat in veel gevallen voor lagere kosten te doen. Hier ligt dus wederom een spanning tussen de waarden openheid en effectiviteit.

2.3 Hypothesen

Op basis van bovenstaand literatuuroverzicht kan een aantal hypothesen opgesteld worden. Uit de theorie is vooral duidelijk geworden welke waardenconflicten zich veelal voordoen, als het gaat om e-government initiatieven als *smart cities* (en dus bijvoorbeeld Living Lab Scheveningen). Wat opvallend is, is dat bepaalde clusters vaak terugkomen binnen de geconstateerde conflicten: vooral het cluster ‘resultaatgericht bestuur’ ondervindt veel wrijving met waarden binnen andere clusters. Op een aantal interne botsingen na (tussen waarden binnen clusters; dit onderzoek is gericht op botsingen tussen de clusters), gebeuren alle waardenbotsingen tussen enerzijds ‘resultaatgericht bestuur’, en anderzijds de clusters ‘responsief’ en ‘behoorlijk bestuur’. Tussen die clusters zelf zijn geen significante botsingen in de literatuur te kunnen vinden. Daarnaast lijken bepaalde aspecten van *smart cities* de onderliggende factor te zijn bij die botsingen.

Hypothese 1. Het aspect ‘technologie’ leidt in *smart cities* tot een grotere kans op waardenbotsingen tussen ‘resultaatgerichte’ en ‘responsieve’ publieke waarden.

Vooraf publieke waarden in de clusters ‘resultaatgericht’ en ‘responsief’ bestuur botsen veel met elkaar, en het technologische aspect van *smart cities* is hier een terugkerende factor. Een belangrijke waardenbotsing tussen deze clusters is die tussen effectiviteit en openheid. Technologie kan hier een barrière vormen in transparantie naar de burger toe. Dit kan zijn door het bestaan van een digitale kloof, maar ook door de het gebruik van onnodig complex taalgebruik die burgers uitsluiten van een productieve dialoog over *smart city*-beleid. Ook de is de technologie zelf (net als de achterliggende processen en data) niet altijd toegankelijk of

inzichtelijk. Dit terwijl, zoals eerder besproken, *smart cities* en de daarmee gepaarde technologie wel potentieel creëren om grote slagen te maken als het gaat om effectiviteit.

Hypothese 2 Het aspect 'PPS' leidt in *smart cities* tot een grotere kans op waardenbotsingen tussen 'resultaatgerichte' en 'responsieve' publieke waarden.

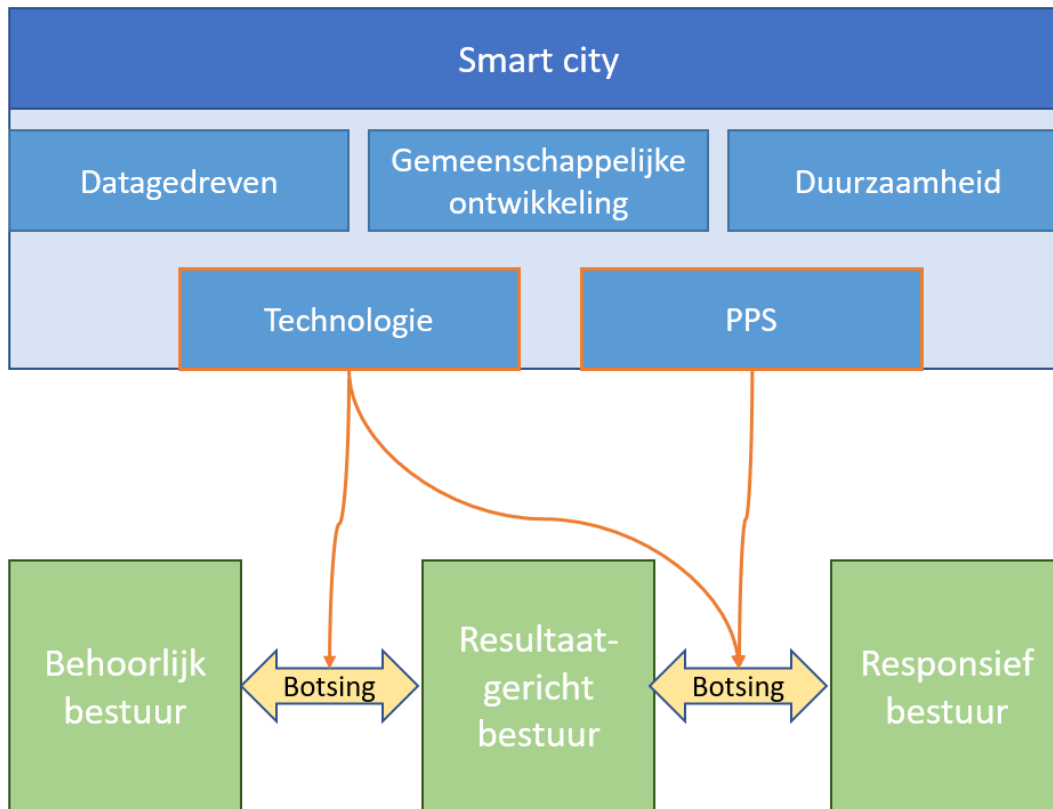
Datzelfde waardeconflict, tussen openheid en effectiviteit, manifesteert zich op nog een andere manier in de *smart city*-context: door de publiek-private samenwerking die vaak plaatsvindt. Die samenwerking wordt in veel gevallen aangegaan met zowel effectiviteit als efficiëntie op het oog; commerciële bedrijven zijn vaak in staat om betere diensten voor een lager prijspunt aan te bieden. Dit terwijl private partijen in mindere mate gebonden zijn aan publieke waarden zoals openheid/transparantie; zo ontstaat het risico dat informatie van burgers in een private 'black box' verdwijnt.

Hypothese 3. Het aspect 'technologie' leidt in *smart cities* tot een grotere kans op waardenbotsingen tussen 'resultaatgerichte' en 'behoorlijke' publieke waarden.

Technologie is niet alleen een verklarende factor in botsingen tussen de resultaatgerichte en responsieve clusters, maar ook tussen resultaatgerichte en behoorlijke publieke waarden. Een conflict in deze categorie is dat tussen rechtmatigheid en effectiviteit. Hoewel nieuwe technologieën op vlak van effectiviteit grote kansen met zich meebrengen, worden (lokale) overheden beperkt in de wijze en mate waarin ze daarvan gebruik kunnen maken. Feitelijk wordt het potentieel dus niet waargemaakt, zij het voor de bescherming van de burger. Een ander conflict dat hier aan raakt is tussen gelijkheid en efficiëntie. Het mechanisme is hier vergelijkbaar: technologie kan door middel van automatisering een wezenlijke impact hebben op efficiëntie. Bij die automatisering kan het echter ontbreken aan de nuance die alleen menselijke interventie kan bieden, met als gevolg risico op discriminatie.

Dit mechanisme is ook te zien in het conflict tussen integriteit-effectiviteit, op vergelijkbare wijze als bij rechtmatigheid-effectiviteit. Integriteit, en dus ethische waarden zoals privacy, gaan verder

dan de in principe duidelijk afgebakende grenzen van wat rechtmatig is. Soms liggen keuzes in het grijze gebied; door te kiezen voor de effectiviteit die de technologie van *smart city* biedt, kan dus afbreuk worden gedaan aan de integriteit, en vice versa.



Figuur 2. Conceptueel model.

3. Onderzoekopzet

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethoden (en de keuze voor deze specifieke casus), de operationalisering van de variabelen en de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek nader toegelicht.

Zoals eerder besproken, is voor dit onderzoek gekozen voor een enkelvoudige *casestudy*. Op die manier kan op een nuttig detailniveau onderzoek en uitspraken gedaan worden over publieke waardenbotsingen in *smart cities*. Er is gekozen om specifiek het project *Living Lab* in Scheveningen (LLS) als casus te onderzoeken. De redenering hierachter ligt in dezelfde lijn met de oorspronkelijke motivatie om het *living lab* in Scheveningen te ontwikkelen (Vervolg Living

Lab Scheveningen [Commissiebrief], 2019): Scheveningen is feitelijk een ‘stad in een stad’, met op een behapbaar oppervlak industrie, toerisme, natuur en een havengebied. Het project in Scheveningen is dus daadwerkelijk een *living lab*, dat als een pilot fungeert voor potentiële ontwikkeling van Den Haag als *smart city* in het geheel. Daarnaast is het één van de grootschaligste *smart city*-projecten in Nederland. Andere projecten zijn vaak wat conservatiever in de mate van innovatie die wordt toegepast, of beperken zich tot kleinere gebieden. Door het project in te richten als *living lab*, is de gemeente Den Haag in staat om te experimenteren in een gecontroleerde, maar wel representatieve testomgeving.

De dataverzameling bestaat voor een gedeelte uit literatuuronderzoek voor het theoretisch kader, en interviews met betrokkenen bij het LLS voor empirische inzichten uit de praktijk. Voor het literatuuronderzoek is een verscheidenheid aan relevante artikelen geraadpleegd, op basis waarvan een conceptueel model en een drietal hypothesen is opgesteld. Deze zijn getoetst aan de hand van interviews met drie betrokkenen bij het LLS, allen werkzaam (geweest) bij de gemeente Den Haag (zij het als externe inhuur). De respondenten in dit onderzoek waren:

Respondent	Functie
Yvette Entius	Programma manager Change & Digital Innovation / Smart Cities
Sven de Laaf	Project lead Smart City - Living Lab Scheveningen (via Studio Calico)
Tijn Kuyper	Accountmanager Digitale Innovatie / Smart Cities

Tabel 2. Respondenten.

3.1 Operationalisering

In dit onderzoek komen een aantal concepten voor die in zichzelf slecht meetbaar, en dus te onderzoeken zijn. De concepten ‘publieke waarden’ en ‘*smart city*’ zijn breed en abstract: in dit hoofdstuk worden om die reden de onafhankelijke en afhankelijke variabelen verder geduid en gedefinieerd.

Onafhankelijke variabele

De onafhankelijke variabele is in dit onderzoek in principe de *smart city*, in deze studie onderzocht aan de hand van het Living Lab Scheveningen. Er wordt onderzocht in hoeverre het project leidt tot waardenbotsingen in de gemeente Den Haag. Het concept ‘*smart city*’ is echter te breed om nuttig onderzoek over te doen; bovendien is er überhaupt geen universeel geaccepteerde definitie van wat een *smart city* is. De *smart city* is dan ook uitgesplitst in de belangrijke aspecten die het concept definiëren: technologie, datagedreven werken, gezamenlijke en duurzame ontwikkeling, en PPS (Praharaj & Han, 2019). De geconstateerde waardenconflicten kunnen, aan de hand van het theoretisch kader, gekoppeld worden aan deze centrale pijlers van *smart city*. Zo is een redelijk abstract concept ingedeeld in kleinere, beter meetbaardere variabelen. Zie hieronder een korte beschrijving van deze vijf kernaspecten.

Aspect	Beschrijving
Technologie	De innovaties, zowel in soft- als hardware, die een stad ‘high-tech’ maken
Datagedreven werken	Verbeteren van de informatiepositie zodat gehandeld wordt o.b.v. van empirie, eventueel met bepaalde mate van automatisering
PPS	Publiek-private samenwerking, vaak met het ook op effectiviteit en efficiëntie
Gezamenlijke ontwikkeling	Collectief vergroten van digitale vaardigheden en draagvlak in de samenleving
Duurzame ontwikkeling	Oog voor nieuwe woon-, werk- en denkwijzen om de stad zo duurzaam mogelijk te maken

Tabel 3. *Aspecten van de smart city*

Afhankelijke variabelen

De afhankelijke variabelen in dit onderzoek zijn de conflicten tussen publieke waarden. Het is lastig om de specifieke botsingen te definiëren; het is nuttiger om de waarden zelf toe te lichten. Interviews zullen vervolgens duiden of en waar eventuele botsingen dan wel niet plaatsvinden. Zie voor de relevante publieke waarden onderstaande tabel.

Publieke waarde	Beschrijving
Integriteit	Handelen naar ethisch verantwoorde principes
Gelijkheid	Handelen zonder vooroordeel of willekeur
Rechtmatigheid	Handelen naar relevante wet- en regelgeving
Effectiviteit	Mate van doelbehaling
Efficiëntie	Maximaliseren van output bij een gegeven input
Professionaliteit	Lerend en zelfreinigend vermogen
Legitimiteit	Handelen op basis van politiek/maatschappelijk draagvlak
Openheid	Transparantie en het delen van informatie waar nodig en geacht
Verantwoording	Handelingen kunnen uitleggen en onderbouwen

Tabel 4. *Overzicht van publieke waarden.*

3.2 Betrouwbaarheid & validiteit

Belangrijk bij elk onderzoek is dat het zowel valide als betrouwbaar is. Dat wil zeggen: het onderzoekt datgene dat het zou moeten onderzoeken, en is bovendien repliceerbaar. In het kader van interne validiteit, oftewel de causaliteit van het verband, is er gekozen voor semigestructureerde interviews. Niet alleen om zoveel mogelijk informatie uit de respondenten te halen, maar ook om consistentie te houden tussen interviews. In de vragenlijst is ook aandacht besteed aan eventuele andere factoren dan de publieke waarden uit het theoretisch kader, om

externe factoren uit te kunnen sluiten. Qua externe validiteit, oftewel de generaliseerbaarheid van het onderzoek, zijn hier beperkingen. Uiteraard kunnen vergelijkbare projecten lessen trekken van zij die hen voorgingen. Toch zijn *smart city* projecten enorm onderhevig aan de culturele, politieke en geografische context. De keuze voor de casus is wel op het LLS gevallen, specifiek omdat juist Scheveningen een goede generaliseerbaarheid heeft naar Den Haag als gehele stad. Hoewel het project dus gelokaliseerd is, kunnen lessen relatief goed naar een hoger niveau vertaald worden. Zoals eerder besproken zijn de publieke waarden zelf echter geen constante tussen verschillende culturen. Ook is het aantal relevante respondenten beperkt; de afdeling die gaat over het Living Lab is redelijk kleinschalig. Er is wel bewust gekozen voor respondenten die aan de kern van het project hebben gestaan: zij zijn degenen geweest die daadwerkelijk met eventuele waardenbotsingen hebben moeten omgaan.

Op het vlak van betrouwbaarheid is de repliceerbaarheid van belang: in dat kader is aan elke respondent dezelfde vragen gesteld in de interviews. Gezien deze semigestructureerd waren, is er echter wel enige variatie in de volgorde en precieze formulering geweest. Bovendien zijn dit de opvattingen en ervaringen geweest van specifieke individuen: bij replicatie van dit onderzoek met andere respondenten zullen waarschijnlijk ook andere conclusies getrokken worden. De formulering van vragen is zorgvuldig opgesteld, om misverstanden in de betekenis van vragen te voorkomen. Verder zijn de transcripten van de interviews teruggekoppeld aan de respondenten en gecorrigeerd op enige onnauwkeurigheden.

4. Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd die opgedaan zijn uit de opmerking die respondenten maakten in de interviews. Het hoofdstuk is opgedeeld in de waardenconflicten die besproken werden in de interviews. Aan de hand van die analyse worden tot slot de bevindingen teruggekoppeld aan de hypothesen van dit onderzoek.

4.1 Effectiviteit - Rechtmatigheid

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat in *smart city*-initiatieven, er een kans bestaat dat rechtmatigheid zal wrijven met effectiviteit. Veel van de (technologische) mogelijkheden die *smart city* brengt, hebben significante potentie om de effectiviteit te verhogen, maar zijn wetmatig gezien (nog) niet haalbaar. Deze afweging kwam in alle interviews terug. De respondenten herkennen zich in het potentieel die nieuwe technologieën en processen met zich meebrengen, en zien ook dat de gemeente Den Haag hier en daar wordt ingeperkt door wet- en regelgeving. In principe wenselijk: juridische kaders zijn er voor een reden, maar zijn in een aantal gevallen, naar mening van de respondenten, te restrictief. Zo zegt een respondent (bijlage 3):

“Het is eigenlijk voor elke toepassing, zou je een nieuwe camera moeten ophangen en dat verklaart ook waarom er zo ontzettend veel camera's hangen in de stad. [...] Terwijl we ook een proef hebben lopen in het Living Lab, waarbij we eigenlijk een camera gebruiken voor meerdere doeleinden. Nou regeltechnisch gezien is dat een ramp.”

De respondent beschrijft hier dat de gemeente door wet- en regelgeving beperkt wordt in de mogelijkheden: het is niet haalbaar of wenselijk om voor elke toepassing een nieuwe, aparte camera te installeren, terwijl *multi-use* juist een belangrijk deel is van *smart city* voor de gemeente Den Haag (bijlage 2, 3, 4). Feitelijk blijven dus bepaalde kansen links liggen omdat deze buiten juridische kaders liggen. Dit voorbeeld van camera's raakt een belangrijk concept van de *smart city*, hoe er meer gedaan kan worden met minder, aldus een andere respondent (bijlage 4):

“Eén toepassing doe je zo slim dat je er verschillende mensen mee kunt bedienen, dus je kan verschillende problemen oplossen door één ding, gewoon slim in te richten.”

Een ander voorbeeld wordt geïllustreerd aan de hand van problemen rondom drukte en *crowd management*: een belangrijk en terugkomend issue op de Scheveningse boulevard (bijlage 3):

“We hebben een proef met drukte te meten op de Boulevard, waarmee we kunnen tellen hoeveel mensen op de Boulevard lopen. Strikt genomen, zegt de AVG, zijn er ook middelen die je kunt inzetten die minder invasief zijn, [...] je kan ook op een stoeltje gaan zitten met de teller in je hand

en gaan meten hoeveel mensen langskomen. Dat kan: is het heel effectief? Nee. Is het efficiënt? Ook niet.”

Daarnaast kost het navigeren van deze juridische uitdagingen simpelweg tijd en middelen, die voor een hogere effectiviteit wellicht beter elders hadden kunnen worden ingezet (bijlage 2).

“We hebben nog gekeken of we dit naar een regelluwe omgeving konden krijgen. Dat kan niet, dus dat is jammer. In die zin jammer dat het wat vertraagd. Het zorgt ervoor dat je heel veel uitzoekwerk hebt.”

Een terugkomende uitdaging is dat voor middelen zoals camera's een goed verantwoorde grondslag nodig is. De respondenten zien het belang van die grondslag in, maar de beoogde grondslag (het doel dat de gemeente nastreeft met de inzet van bijvoorbeeld een camera), is niet altijd terug te vinden in de wet (bijlage 4):

“Want er wordt al heel snel door de Autoriteit Persoonsgegevens gezegd: Ja, als je een camera of een sensor neerlegt die gegevens kan verzamelen, dan moet je het eigenlijk al niet doen en als je dat wel doet moet je er echt wel heel erg goed over nagedacht hebben, en een hele goede reden hebben. En die reden moet je ergens in de wet kunnen vinden en dat was nog wel eens beetje erg lastig.”

4.2 Efficiëntie – Gelijkheid

Een ander potentieel conflict zoals beschreven in de literatuur ontstaat door de risico's van automatisering, en eventuele (ongewenste) profilering die daarmee gepaard gaat. Veel van de winsten in efficiëntie worden gerealiseerd door die automatisering, waar dus een spanningsveld ontstaat. Ook hier staan respondenten stil bij de afwegingen die hieruit volgen. De respondenten zijn in het algemeen conservatief als het gaat om potentiële profilering: twee respondenten zien de risico's als groot en de consequenties als zeer onwenselijk (bijlage 2, 3).

“Amnesty International, die is daar flink op ingegaan als het gaat om etnische profilering -en terecht- laat ik het ook even voorop stellen.”

“Als je daar niet op die manier naar kijkt, dan krijg je situaties zoals bijvoorbeeld in China, waar je inmiddels met een puntensysteem werkt: heel letterlijk, je steekt de straat over, het is rood, je krijgt een boete geautomatiseerd op je mat en je krijgt minpunten voor je lening bij de bank.”

Ze ervaren een noodzaak om op efficiëntie in te leveren, om de gelijkheid als publieke waarde te kunnen waarborgen. Twee van de respondenten plaatsen daar wel een aantekening bij: perceptie is hier belangrijk. Bij de term ‘profilering’ denken mensen snel aan specifiek etnische profilering en discriminatie, terwijl dit niet per definitie het geval is. Een respondent beschrijft dat er ook veel minder controversiële voorbeelden zijn, waar simpelweg wordt ingespeeld op verschillen tussen stadsdelen (bijlage 4):

“Ik denk dat als jij heel energiezuinige verlichting hebt die die ook nog eens veiligheid kunnen garanderen omdat ze bijvoorbeeld wat feller gaan branden. [...] Daar zal niet zoveel weerstand in zijn [...] omdat in een woonwijk heb je hele andere dingen nodig dan op een boulevard waar heel veel bezoekers zijn en waar horeca is.”

Een andere respondent illustreert ook dat de insteek verschil kan uitmaken: de gemeente kan doelgroepen op basis van verzamelde informatie benadelen, maar ook juist stimuleren. Deze noemt het voorbeeld van temperatuurmetingen van daken op basis van satellietbeelden (zie bijlage 2). Daaruit blijkt dat er een positief verband is tussen armoede en de temperatuur van de daken: huizen in die wijken zijn slecht geïsoleerd. Op basis van die informatie zou de gemeente juist daar maatregelen kunnen treffen om isolatie te stimuleren.

4.3 Effectiviteit – Integriteit

Zoals eerder besproken is privacy een centraal vraagstuk als het gaat om digitalisering in de publieke sector, en ook zeker specifiek als het gaat over *smart cities*. Als ethische waarde valt privacy onder de publieke waarde van integriteit. Ook de respondenten ervaren privacy als een cruciale factor bij het LLS: het is één van de concepten die het vaakst terugkomt in alle interviews. Dit heeft voor een gedeelte te maken met rechtmatigheid: rondom privacy zijn er veel randvoorwaarden vastgelegd in wet- en regelgeving. Maar respondenten beschrijven dat ze, buiten de juridische kaders, ook stilstaan bij de beleving van bewoners als het gaat om privacy (bijlage 2).

“Dus het is ook helemaal niet in het belang van Den Haag om te zeggen, joh, ik ga hier alle privacy lekker ophalen, want dan weet ik lekker zoveel. Nee, tuurlijk niet, want dan komt niemand meer.”

Privacy speelt dus zeker een belangrijke rol bij keuzes in het LLS. Conflicten die gepaard gaan met die waarde zijn echter niet met effectiviteit, maar eerder met (commercieel) winstbelang. Qua effectiviteit komt het conflict vaak niet zo ver dat ethische overwegingen een grote rol spelen; dat wordt al gedekt onder rechtmatigheid. Oftewel; veel van de vraagstukken die gaan om privacy en effectiviteit zijn vastgelegd in wet- en regelgeving. Door *smart city* heeft LLS echter wel mogelijkheden om bijvoorbeeld data van inwoners door te spelen aan horecaondernemers (zie bijlagen 2 en 4), en kan daar o.a. financieel van profiteren. Hier ligt vooral de ethische kwestie; in de afweging tussen privacy vs. commercieel gewin. Rechtmatigheid terzijde, is dit iets waar je als gemeente aan zou moeten beginnen? De respondenten menen van niet (bijlage 2).

“Nou wat heel erg meespeelt ook was de privacy kant. En dat is heel interessant om te zien wat mensen daarin niet willen accepteren. Wat mensen niet willen, is dat hun boodschappenlijstje bekend is, zodat de marketing daar op losgelaten kan worden van de plaatselijke viswinkel, zeg maar.”

4.4 Effectiviteit - openheid

Een ander vermeend conflict bij *smart cities* is dat tussen effectiviteit en openheid/transparantie: alles zou makkelijker en sneller moeten gaan als processen achter gesloten deuren of in een *black box* plaats vinden. Transparantie blijkt, net als privacy, een belangrijke waarde bij het LLS volgens de respondenten. Bij alle interviews is het een concept dat vaak ter sprake komt. Alle initiatieven en mechanismen worden beschreven die de gemeente gebruikt om de dialoog met inwoners aan te gaan en zo transparant mogelijk te zijn. Alle respondenten noemen Smart@Sea, een driedaags festival waarin de gemeente presenteert wat voor activiteiten allemaal plaatsvinden binnen het LLS. Zo vertellen de respondenten ook over de innovatietafel, waar inwoners ook actief input kunnen brengen in *smart city*-initiatieven, en over rondleidingen die de gemeente geeft. Ondanks alle energie die in deze transparantie gestopt wordt, ervaren de respondenten geen concessies wat betreft effectiviteit. Sterker nog, een gezonde dialoog helpt om gericht te kunnen werken, en om daar in te zetten waar daadwerkelijk behoefte is aan interventie (bijlage 3).

“Je moet ook met hen in gesprek gaan om te achterhalen wat zijn issues, wat zijn kansen, dus dat is gewoon cruciaal. [...] We halen continue input op van bewoners.”

In een aantal *smart city*-projecten, zoals eerdergenoemd voorbeeld in Toronto, is er een grote rol voor private partijen weggelegd. Bij het LLS is er expliciet gekozen voor PPS die duidelijk afgekaderd is; de gemeente houdt de regie (bijlage 2):

“Wij zijn WOB-baar, een stad is WOB-baar, dus op die manier creëer je een open, transparante testomgeving.”

Die keuze is bewust gemaakt: door de gemeente als centrale speler te behouden, moet deze altijd kunnen voldoen aan WOB-verzoeken. Wanneer een private partij het voortouw had genomen in het LLS, zou die inherente transparantie ontbreken; die zijn niet verplicht om in zulke mate informatie vrij te geven. Het risico voor ondoorzichtigheid door PPS is dus wel een vraagstuk geweest bij de gemeente Den Haag; er is om die reden specifiek voor de huidige vormgeving van het LLS gekozen.

5. Discussie

In hoofdstuk 4 zijn de verschillende waardenconflicten toegelicht die naar voren kwamen in de interviews. Hier zullen deze bevindingen teruggekoppeld worden naar de hypothesen van dit onderzoek.

Hypothese 1. Het aspect ‘technologie’ leidt in *smart cities* tot een grotere kans op waardenbotsingen tussen ‘resultaatgerichte’ en ‘responsieve’ publieke waarden.

De belangrijke waardenbotsing tussen de clusters resultaatgericht en responsief bestuur is die tussen effectiviteit en openheid. Hoewel dit conflict zich wel degelijk presenteert binnen het LLS, is dat volgens de respondenten geen direct gevolg van technologie. Integendeel: openheid in de vorm van een sterke dialoog laat de gemeente gericht werken. Bovendien ziet de gemeente Den Haag *multi-use* (middelen inzetten voor meerdere doeleinden) ook als deel van *smart city*

zijn: technologie stelt de gemeente daartoe in staat. Deze hypothese wordt dus niet ondersteund.

Hypothese 2 Het aspect 'PPS' leidt in *smart cities* tot een grotere kans op waardenbotsingen tussen 'resultaatgerichte' en 'responsieve' publieke waarden.

Datzelfde waardeconflict, tussen openheid en effectiviteit, kan zich op nog een andere manier manifesteren: door de publiek-private samenwerking die vaak plaatsvindt. Hoewel dit vraagstuk niet tot problemen heeft geleid bij de inrichting van het LLS, is dat zo omdat de gemeente dan ook om die reden voorwaarden heeft opgesteld aan de PPS. De respondenten zagen namelijk wel het risico van transparantie die onder druk staat, wanneer gekozen wordt voor de effectiviteitswinsten die gepaard gaan met PPS; hun opmerkingen ondersteunen dan ook deze hypothese.

Hypothese 3. Het aspect 'technologie' leidt in *smart cities* tot een grotere kans op waardenbotsingen tussen 'resultaatgerichte' en 'behoorlijke' publieke waarden.

Technologie zou in de clusters van resultaatgerichte en behoorlijke publieke waarden tot drie waardenconflicten kunnen leiden: rechtmatigheid-effectiviteit, efficiëntie-gelijkheid en effectiviteit-integriteit.

Rechtmatigheid en effectiviteit botsen vooral door de beperkende werking die wet- en regelgeving hebben op initiatieven die de effectiviteit zouden kunnen verhogen. Waar *smart city*-technologieën meer kunnen doen voor minder, is dit niet altijd mogelijk op juridisch vlak, zo ervaren ook de respondenten.

Het conflict tussen efficiëntie en gelijkheid is vooral een gevolg van automatisering/profilering. De respondenten zien de kansen die *smart city*-technologieën bieden; ze benadrukken ook dat profilering (logischerwijs) een negatieve connotatie heeft, maar dat productief gebruik van dergelijke automatisering ook daadwerkelijk kan bijdragen aan de stad. Toch zien ze ook de

risico's: er zijn grenzen aan de mate waarin efficiëntie nagestreefd kan worden, ten koste van gelijkheid. Bij te intensief gebruik van automatische classificatie bestaat er het risico op discriminatie.

Tot slot bestaat er potentieel conflict tussen effectiviteit en integriteit (in deze context vooral privacy). Hoewel de respondenten privacy zien als belangrijke waarde in de *smart city*-context, ligt het conflict met die waarde niet zozeer bij effectiviteit, maar eerder met commercieel winstbelang.

Van de drie potentiële conflicten is er een verband te constateren bij de conflicten rechtmatigheid-effectiviteit en efficiëntie-gelijkheid, maar niet bij effectiviteit-integriteit. Deze hypothese kan dus slechts gedeeltelijk ondersteund worden.

6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt ten eerste antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Daarnaast is er ruimte voor bespreking van de beperkingen van dit onderzoek, en aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Ook worden er op basis van de bevindingen van het onderzoek praktische aanbevelingen gedaan.

6.1 Beantwoording onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag van deze scriptie luidt:

In hoeverre leidt de implementatie van *smart city*-beleid in de gemeente Den Haag tot publieke waardeconflicten?

Uit de opmerkingen van respondenten blijkt dat *smart city*-initiatieven als het Living Lab Scheveningen wel degelijk tot publieke waardenconflicten leiden binnen een gemeente. Die conflicten manifesteren zich op een aantal manieren. De botsingen vinden in het algemeen plaats tussen waardenclusters; een terugkomende factor is hier het cluster resultaatgericht bestuur. Bij elk geconstateerd waardenconflict in de casus was er sprake van een botsing met effectiviteit of efficiëntie. In andere woorden, *smart city* laat de gemeente haar werk potentieel beter en

efficiënter doen, maar zelden zonder een trade-off met andere publieke waarden. Die botsingen van resultaatgerichte waarden vinden plaats met publieke waarden van zowel responsief als behoorlijk bestuur. In het geval van conflicten tussen de clusters resultaatgericht en responsief bestuur, is de primaire waardenbotsing die tussen effectiviteit en openheid. Dat ligt vooral aan de publiek-private samenwerking die kenmerkend is voor *smart cities*. Door samen te werken met private partijen, kunnen kansen benut worden die de gemeente zonder samenwerking niet kan realiseren, en vaak voor lagere kosten. Als er echter geen voorwaarden worden gesteld aan de aard en diepgang van die samenwerking, komt de openheid die voor een (lokale) overheid belangrijk is, onder druk te staan.

Waardenbotsingen vinden ook plaats tussen de clusters resultaatgericht en behoorlijk bestuur, tussen meerdere waarden. Dit is een gevolg van omvangrijk gebruik van (nieuwe) technologie in *smart cities*. Rechtmatigheid en effectiviteit botsen vooral door de beperkende werking die wet- en regelgeving hebben op initiatieven die de effectiviteit zouden kunnen verhogen. Waar *smart city*-technologieën meer kunnen doen voor minder, is dit niet altijd mogelijk op juridisch vlak. Het conflict tussen efficiëntie en gelijkheid is vooral een gevolg van automatisering/profilering: de technologie biedt nieuwe tools aan de gemeente maar bij te intensief gebruik van automatische classificatie bestaat er het risico op discriminatie.

6.2 Beperkingen en aanbevelingen

In dit onderzoek is er zoveel mogelijk aandacht besteed aan de validiteit en betrouwbaarheid. Desondanks zijn er enige beperkingen te constateren, die voor een deel ook toegelicht worden in hoofdstuk 3 van de scriptie. Ten eerste zijn er beperkingen als het gaat om externe validiteit. Een factor daarin is het redelijke lage aantal respondenten; hoewel het aanbod aan relevante respondenten beperkt is, is een hoger aantal respondenten altijd gunstig voor de externe validiteit. Daarnaast is het Living Lab Scheveningen een project dat niet op de schaal van een gehele stad opereert. Hoewel het LLS dus specifiek op de gekozen locatie is ingericht voor de schaalbaarheid, is in academische zin de generaliseerbaarheid niet vanzelfsprekend. Academische aanbevelingen voor vervolgonderzoek zijn dus om een groter aantal respondenten te kunnen onderzoeken. Ook zou het goed zijn om te kijken naar andere casussen, en bevindingen tussen verschillende *smart city*-projecten te vergelijken.

Uit dit onderzoek volgen ook een aantal meer praktische aanbevelingen. De eerste aanbeveling is simpelweg: schenk expliciete aandacht voor de rol en het belang van publieke waarden. Vaak zijn deze waarden impliciet verwerkt in geschreven of ongeschreven kaders/richtlijnen, of spelen ze mee in het 'onderbuikgevoel'. Toch treden publieke waardenbotsingen op, en kan het lastig zijn om die te navigeren. Door meer expliciet stil te staan bij publieke waarden, kan op een meer gestructureerde manier een keuze worden gemaakt bij conflicten en trade-offs. Keuzes zijn op deze manier ook makkelijker te verantwoorden.

De tweede aanbeveling is minder van toepassing bij de casus LLS, maar heeft zeker toepasbaarheid bij vergelijkbare initiatieven: schep sterke kaders als het gaat om publiek-private samenwerking. Bij veel van de *smart city*-projecten die geannuleerd zijn, speelde een te intensieve samenwerking met commerciële partijen een rol. Bedrijven zijn in veel gevallen verder als het gaat om technologische innovatie dan overheden, en kunnen in de *smart city*-context dus zeker van tastbare meerwaarde zijn. De keuze voor PPS is dan ook goed te onderbouwen: mits publieke waarden als openheid en integriteit goed gewaarborgd kunnen blijven.

7. Bibliografie

- Albino, V., Berardi, U., & Dangelico, R. M. (2015). Smart Cities: Definitions, Dimensions, Performance, and Initiatives. *The Journal of Urban Technology*, 22(1), 3-21.
- Asgarkhani, M. (2007). The Reality of Social Inclusion Through Digital Government. *Journal of Technology in Human Services*, 25(1), 127-146.
- Beck Jørgensen, T., & Bozeman, B. (2007). Public values. An inventory. *Administration & Society*, 2007(3), 354-381.
- Beck Jørgensen, T., & Sørensen, D. (2013). Codes of good governance. National or global values? *Public Integrity*, 2013(1), 71-96.
- Bovens, M. A., 't Hart, P., Twist, M. J., Berg, C. v., Steen, M. v., & Tummers, L. (2017). *Openbaar bestuur : beleid, organisatie en politiek*. Deventer: Wolters Kluwer.

- Bozeman, B. (2019). Public Values: citizens' perspective. *Public Management Review*, 21(6), 817-838.
- Caragliu, A., Del Bo, C., & Nijkamp, P. (2011). Smart Cities in Europe. *Journal of Urban Technologies*, 18, 65-82.
- Coe, A., Paquet, G., & Roy, J. (2001). E-Governance and Smart Communities. *Social Science Computer Review*, 19(1), 80-93.
- Engelbert, J., Van Zoonen, L., & Hirzalla, F. (2019). Excluding citizens from the European smart city: The discourse practices of pursuing and granting smartness. *Technological Forecasting & Social Change*, 142(2019), 347-353.
- Harbers, M., Van Waart, P., & Van Rossen, S. (2021). *Onderzoek naar de beleving van stakeholders ten aanzien van Living Lab Scheveningen aan de hand van waarden*. Hogeschool Rotterdam, Kenniscentrum Creating 010, Rotterdam.
- Heldeweg, M. A., & Sanders, M. (2011). Botsende publieke waarden bij publiek-private samenwerking. Dimensies en dilemma's van juridisch-bestuurskundige legitimiteit in het bijzonder bij openbaar gezag. *Bestuurskunde*, 20(2), 33-43.
- Hui, G., & Hayllar, M. R. (2010). Creating Public Value in E-Government: A Public-Private-Citizen Collaboration Framework in Web 2.0. *Australian Journal of Public Administration*, 69(1), 120-131.
- Keymolen, E., Noorman, M., & Van der Sloot, B. (2020). Gezichtsherkenning in Nederland: Tijd voor duidelijke keuzes. *iBestuur.nl*.
- Lips, A. M., & Taylor, J. A. (2009). Managing citizen identity information in e-government service relationships in the UK: The emergence of a surveillance state or a service state? *Public management review*, 11(6).
- Ministerie BZK. (2009). *Nederlandse code voor goed Openbaar Bestuur*. Directie Openbaar Bestuur en Democratie. Breda: Koninklijke Broese en Peereboom.

- Moore, M. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Naafs, S. (2020). Van de gesloten smart city naar een open slimme stad. *Justitiële verkenningen*, 2020(3).
- Praharaj, S., & Han, H. (2019). Cutting through the clutter of smart city definitions: A reading into the smart city perceptions in India. *City, Culture and Society*, 2019(18).
- Royackers, L., Timmer, J., Kool, L., & van Est, R. (2018). Societal and ethical issues of digitization. *Ethics and Information Technology*, 20(2), 127-142.
- Schellevis, J., & Spekschoor, T. (2022, Februari 8). Omstreden Chinese camera's hangen overal in Nederland, ook bij ministeries. *NOS*. Retrieved from <https://nos.nl/artikel/2416279-omstreden-chinese-camera-s-hangen-overal-in-nederland-ook-bij-ministeries>
- Smulders, R., De Graaf, G., & Huberts, L. (2014). De zoektocht naar goed bestuur: Een analyse van botsende waarden in de publieke sector. *Bestuurswetenschappen*, 68(2).
- Spicer, M. (2010). *In defense of politics in public administration : a value pluralist perspective*. Tuscaloosa: University of Alabama Press.
- Stewart, J. (2006). Value conflict and policy change. *Review of Policy Research*, 2006(1), 183-195.
- Stichting KiezersOnderzoek Nederland. (2018). *Het Wiv-referendum: Nationaal Referendum Onderzoek 2018*. Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Teuben, H., De Bas, P., Van den Boogaart, N., & Baardman, L. (2020). *Smart Cities in de G40*. Capgemini Invent. Retrieved from <https://www.g40stedennetwerk.nl/files/2020-09/rapport-Smart-Cities-in-de-G40.pdf>
- Thacher, D., & Rein, M. (2004). Managing Value Conflict in Public Policy. *Governance*, 17(4), 457-486.
- Twizeyimana, J., & Andersson, A. (2019). The public value of E-Government – A literature review. *Government Information Quarterly*, 36(2), 167-178.

- Van der Wal, Z. (2008). *Value solidity. Differences, similarities and conflicts between the organizational values of government and business*. Amsterdam: VU University / Zeger van der Wal.
- Van Dijck, J., Poell, T., & De Waal, M. (2016). *De platformsamenleving: strijd om publieke waarden in een online wereld*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- van Dijk, J. A., & Hacker, K. L. (2018). E-Government and Democracy. In *Internet and Democracy in the Network Society* (pp. 174-190). Routledge.
- Van Est, R., De Bakker, E., Van den Broek, J., Deuten, K., Diederens, P., Van Keulen, I., . . . Voncken, H. (2018). *Waardevol digitaliseren - Hoe lokale bestuurders vanuit publiek perspectief mee kunnen doen aan het 'technologiespel'*. Den Haag: Rathenau Instituut.
- Vervolg Living Lab Scheveningen [Commissiebrief], RIS303907 (November 12, 2019). Retrieved from <https://denhaag.raadsinformatie.nl/document/8151181/2/RIS303907+Vervolg+Living+Lab+Scheveningen>
- VNG Realisatie. (2019). *Principes voor de digitale samenleving*. Retrieved from <https://vng.nl/sites/default/files/2019-11/09a-bijlage-principes-voor-de-digitale-samenleving.pdf>
- Yigitcanlar, T., Kamruzzaman, M., Foth, M., Sabatini-Marques, J., da Costa, E., & Ioppolo, G. (2019). Can cities become smart without being sustainable? A systematic review of the literature. *Sustainable Cities and Society*, 45, 348-365.
- Yu, J., Wen, Y., Jin, J., & Zhang, Y. (2019). Towards a service-dominant platform for public value co-creation in a smart city: Evidence from two metropolitan cities in China. *Technological Forecasting & Social Change*, 142, 168-182.

8. Bijlagen

8.1 Vragenlijst interview

- Introductie
 - Bedankt voor tijd/moeite
 - Uitleg onderzoek
- Toestemming voor opnamen
- Beschrijving functie: kunt u uw relatie met het Living Lab Scheveningen omschrijven?
 - Wat was de samenstelling van het team dat aan LLS werkte?
- Wat zijn de doelen van het LLS?
- Kunt u toelichten wat het LLS een smart city maakt: wat is een smart city in uw ogen?
- Smart cities leven binnen een bredere trend van digitalisering in de overheid. Wat voor algemene uitdagingen/afwegingen ziet u daarin?
- Leefden die afwegingen ook in LLS? Is er in die afwegingen een expliciete rol geweest voor publieke waarden?
 - Merkte u daarin verschil in benadering tussen partners & de gemeente zelf?
- Wat waren de belangrijkste waarden/principes? Botsen die wel eens?
- Werd er veel discussie gevoerd over de trade-off tussen effectiviteit en efficiëntie (dus goed en goedkoop).
- Belangrijk in LLS/smart cities is data. Kunt u wat meer vertellen over eventuele uitdagingen bij het beheren en bewaren van die data (meer strategisch/beleid dan technisch)?
- Hoe gingen jullie met die botsingen om?
- Heeft/worden LLS eerdergenoemde doelen behaald?
 - Waar heeft dat aan gelegen?
- Gaat DH een smart city worden? Op wat voor termijn?
- Wat voor nieuwe uitdagingen komen daarbij kijken?
 - Grotere variatie tussen wijken bijv.
- Kan profilering daar een rol gaan spelen? Bijv. dat bepaalde wijken aangekaart worden als groter risico criminaliteit op basis van data uit smart hubs
- Denkt u dat de juiste mensen verantwoordelijk worden gehouden als het gaat om smart city beleid in Den Haag?
- LLS is feitelijk een pilot: wat voor lessen getrokken (niet zo zeer van praktisch/technisch standpunt maar strategisch)?
- Heeft Den Haag lessen geleerd van andere steden?
- Afsluiting