

Waardengedreven opdracht geven

Bij de inzet van data in het ruimtelijk domein

Een protocol van



Inhoudsopgave

De essentie en urgentie van goed opdrachtgeverschap	2
Fase 1: Begrip. Het doorgronden van de context en vaststellen van de kernvraag.....	4
Fase 2: Het opstellen van de opdracht.....	10
Fase 3: Het uitvoeren en onderhouden van de opdracht.....	16
<i>a. Rollen en verantwoordelijkheden</i>	<i>16</i>
<i>b. Samenwerking en communicatie.....</i>	<i>18</i>
<i>c. Evalueren en reflecteren.....</i>	<i>20</i>
Fase 4: Afronding en nazorg	22
Dankwoord.....	25

De essentie en urgentie van goed opdrachtgeverschap

Waarom een protocol voor waardengedreven opdrachtgeven?

Goed opdrachtgeverschap is essentieel voor het verantwoord gebruiken van data in maatschappelijke opgaven. Dat maakt de dagelijkse praktijk keer op keer duidelijk. Ook in de casuïstiek waarlangs de *‘Ethische referentie voor het verantwoord organiseren en inzetten van locatiedata’* tot stand is gekomen, was de bepalende rol van de opdrachtgever een steeds terugkerend thema. Conclusie, er wordt te weinig gestuurd op de ethische aspecten bij en voorafgaand aan het organiseren en inzetten van data.

Daarom wordt vanuit Geonovum, [Geosamen](#) en in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken, gewerkt aan een protocol waarlangs opdrachtgevers kunnen sturen op de ethische aspecten van verantwoord datagebruik en waarlangs opdrachtnemers kunnen handelen.

Wanneer is het protocol inzetbaar?

Het protocol dient ter ondersteuning bij de toepassing van data voor beeld-, oordeels- en besluitvorming binnen publieke opgaven. Daarnaast is het te gebruiken bij het maken van informatieproducten voor primair belanghebbenden: de mensen die direct de gevolgen ondervinden van bestuur en beleid.

Het protocol is gedurende de hele levenscyclus van een proces, project, product of dienst van toepassing. Het gebruik van het protocol loopt samen met de looptijd van de opdracht. **Let op:** het venijn zit hem in de start. De eerste (en meest fundamentele) fase van het protocol speelt zich al af voordat er een opdracht ligt.

Voor wie is het protocol ontwikkeld?

De primaire doelgroep zijn de ambtelijk opdrachtgevers die data willen inzetten voor hun vraagstuk(ken). En de mensen die hen daarbij begeleiden en adviseren. De term: “ambtelijk opdrachtgever” heeft niet binnen elke organisatie dezelfde betekenis.¹ Het protocol verwijst met deze term naar de ambtenaar die een (bestuurlijke) opdracht concreet vormgeeft, de uitvraag stelt of de selectie doet (bij een externe opdrachtnemer). Deze persoon is vaak de contactpersoon voor de (interne/externe) opdrachtnemer en nauw betrokken bij de uitvoering.

De ambtelijk opdrachtgever kan een directeur of programmamanager zijn die binnen een inhoudelijk beleidsdomein verantwoordelijk is voor meerdere vraagstukken en opdrachten. Zij kunnen sturen op het gebruik van het protocol in de verschillende trajecten waar zij verantwoordelijk voor zijn. Vaak is de directe (operationele) opdrachtgever een beleidsmedewerker of projectleider binnen een specifiek beleidsveld. Indien organisaties werken langs de agile scrum methode, dan ondersteunt het protocol de productowner, de vertegenwoordiger van de klant, in het scrumteam.

¹ Provincie Zuid-Holland verwijst bijvoorbeeld naar de primaire doelgroep van dit protocol als: "ambtelijk opdrachtnemer".

Het is niet de bedoeling dat het gebruik van dit protocol wordt beperkt tot de ambtelijke opdrachtgever. **Dit protocol doorleef je samen.** Met alle belanghebbenden. Neem hen mee bij het uitwerken van de vier fases. Zet de perspectieven en belangen van de primaire belanghebbenden gedurende het hele traject centraal.

Leeswijzer

Het protocol bestaat (net als een opdracht) uit vier fases:

- Fase 1: Begrip. Het doorgronden van de context en vaststellen van de kernvraag
- Fase 2: Het opstellen van de opdracht
- Fase 3: Het uitvoeren en onderhouden van de opdracht
- Fase 4: Afronding en nazorg

Elke fase begint met een korte inleiding en een paar tips. Daarna volgt een tabel met twee kolommen: De linker kolom geeft instructies (met schuingedrukte hulpvragen die dienen ter inspiratie). De rechter kolom geeft ruimte voor de uitwerking van deze instructies.

Elke fase eindigt met een korte reflectie.

Inspiratie

De kennis en inzichten die worden gedeeld in dit protocol, zijn geïnspireerd door de volgende bronnen:

- De ethische referentie voor het verantwoord organiseren en inzetten van locatiedata (en alle kennis en ervaring die uit de voortvloeiende werkplaatsen zijn gekomen)
- Het inkoopproces van Pianoo (<https://www.pianoo.nl/>) (Expertisecentrum Aanbesteden van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat)
- [De Toolbox verantwoord datagebruik](#) van IBDS

Verder lezen

Dit protocol is geen alleenstaand document.

De context en herkomst van het protocol is te lezen in het [memo: “Goed opdrachtgeverschap? Het venijn zit hem in de start!”](#). Een uiteenzetting van de essentie en urgentie van goed opdrachtgeverschap bij het verantwoord organiseren en inzetten van data voor maatschappelijke opgaven.

Daarnaast is het protocol ontwikkeld in samenhang met het narratief voor ethiek in het ruimtelijk domein. Het narratief is een betoog voor het belang van ethiek in het ruimtelijk domein. Het bestaat uit tien elementen die moeten worden besproken en afgewogen bij het inzetten van data en technologie. Het doel is om de verschillende spelers binnen maatschappelijke opgaven in het ruimtelijk domein bewust te maken van het belang van de ethische aspecten en het naleven daarvan.

Het narratief is in de laatste fase van ontwikkeling, zodra het is gepubliceerd zal hier een link worden geplaatst naar de publicatie.

Fase 1: Begrip. Het doorgronden van de context en vaststellen van de kernvraag

De aandacht bij opdrachtgeverschap ligt vooral op aanbestedingsprocedures en het contractbeheer. Oftewel, de wettelijke verplichtingen. Terwijl een goede opdracht niet wordt gedefinieerd door overeenkomsten, maar door het vraagstuk. Pas als het vraagstuk helder geformuleerd en doorleefd is, begint de opdracht. En het einde van de opdracht is niet het einde van het vraagstuk. Bovendien, data lossen niks op. Die ondersteunen enkel de beeld-, oordeels- en besluitvorming. De echte verplichting die jij als opdrachtgever aangaat is die tussen jou en de mensen en gebieden die rechtstreeks de gevolgen van het vraagstuk ondervinden.

Hoe kom je deze verplichting na? Met actieve openheid en transparantie.² Solidaire³ betrokkenheid van belanghebbenden. Hieronder staan enkele tips die hier concrete invulling aan geven in deze fase.

Tips	
Communiceer op een open en toegankelijke wijze. Werk vanuit het uitgangspunt: “Open tenzij” ▪ <i>Welke informatie wil ik delen? Met wie?</i> ▪ <i>Welke informatie wil ik niet delen? Kan ik dat verantwoorden?</i> ▪ <i>Op welke manier kan ik informatie delen zodat het de juiste personen bereikt?</i>⁴	
Raadpleeg een divers en inclusief geheel aan bronnen. Zoals betrokkenen, belanghebbenden, collega's, deskundigen, domeinexperts en ketenpartners, etc.) om te werken vanuit een compleet, gemeenschappelijk en samenhangend beeld van het vraagstuk. ▪ <i>Met wie kan ik in gesprek om een zo goed mogelijk beeld te vormen van dit vraagstuk en de potentiële uitkomsten van de opdracht? (Bonus tip: Organiseer een brainstormsessie)</i> ▪ <i>Waar kan ik de nodige informatie het beste vandaan halen? (Bonus tip: Ga op locatie)</i>	<i>Geraadpleegde bronnen:</i>

² Voor meer informatie: <https://www.wijsmetlocatie.nl/artikelen/actief-open-en-transparant>

³ Solidair staat gelijk aan verbondenheid en saamhorigheid. Aan naast elkaar staan, niet tegenover elkaar. Aan elkaar ondersteunen vanuit een fundamenteel gelijkwaardige positie. Dat is de kern van solidaire betrokkenheid. De ruimte om niet alleen vragen te stellen, maar ook om advies te geven, mee te doen, te interveniëren. Niet uit liefdadigheid, maar uit oprechte betrokkenheid. Voor meer informatie: <https://www.wijsmetlocatie.nl/artikelen/solidair-betrokken>

⁴ Het is ook een optie dat bepaalde informatie alleen op een beveiligde manier gedeeld kan/mag worden.

▪ <i>Kan ik mijn bevindingen onderbouwen?</i>	
Relevante verwijzingen voor deze fase:	Op het gebied van:
▪ De vraag articulatie waaier (BZK) [in ontwikkeling]⁵	<i>Deze waaier helpt bij het formuleren van een heldere, maatschappelijk relevante kernvraag</i>
▪ De ethiek gids (IPO) [in ontwikkeling]⁶	<i>Hoofdstuk 1 geeft een overzicht van waarden (met nadere uitleg) en voorbeelden van het afwegen van deze waarden in verschillende vraagstukken.</i>
▪ Het Datagedreven Innovatie Canvas (IBDS)	<i>Een kort overzicht om het waarom, wat en hoe van datagedreven projecten uit te werken.</i>

Fase 1 is het startpunt. Het doel van deze fase is het grondig analyseren en goed begrijpen van het voorliggende vraagstuk, van de context, van de vraag achter de vraag, van de primair belanghebbenden en hoe data daarvoor rechtvaardig en doelgericht ingezet kunnen worden of niet. Pas dan kunnen een heldere en legitieme vraag en opdracht geformuleerd worden.

Beeldvorming van het vraagstuk	Omschrijving
Omschrijf het vraagstuk. ▪ <i>Wat is de kern van het vraagstuk?</i> ▪ <i>Wat is de situatie, omvang en context van het vraagstuk?</i> ▪ <i>Wie is 'eigenaar' van het vraagstuk?</i>⁷	<i>Het vraagstuk:</i>

⁵ Deze vraag articulatie waaier is momenteel nog in ontwikkeling. Zodra deze is gepubliceerd, zal hier een link naar de publicatie worden geplaatst.

⁶ De ethiek gids is momenteel nog in ontwikkeling. Zodra deze is gepubliceerd, zal hier een link naar de publicatie worden geplaatst.

⁷ Wie is verantwoordelijk voor het vraagstuk? Wie is probleemeigenaar?

Benoem of beschrijf de primaire belanghebbenden⁸ in dit vraagstuk. ▪ <i>Wie ondervinden (waarschijnlijk) de positieve en negatieve gevolgen binnen het vraagstuk?</i>	<i>De primaire belanghebbenden:</i>
Benoem of beschrijf de secundaire belanghebbenden⁹ in dit vraagstuk. ▪ <i>Welke overige stakeholders zijn direct of indirect betrokken bij dit vraagstuk? Op welke manier?</i>	<i>De secundaire belanghebbenden:</i>
Achterhaal de betrokkenheid van de belanghebbenden.¹⁰ ▪ <i>In hoeverre zijn zij al betrokken bij het adresseren van dit vraagstuk?</i> ▪ <i>Hoe wordt met hen gecommuniceerd (waar, hoe vaak, in welke vorm, door wie, etc)?</i>	<i>Betrokkenheid:</i>
Ontdek waar de specifieke behoeften liggen. Maak hierbij onderscheid tussen de primaire belanghebbenden en de secundaire belanghebbenden ▪ <i>Wat hebben de belanghebbenden nodig?</i>	<i>Behoeften van de primaire belanghebbende(n):</i>
	<i>Behoeften van de secundaire belanghebbende(n):</i>

⁸ Primaire belanghebbenden zijn de mensen die direct te maken hebben met de (maatschappelijke) opgave, met het voorliggende vraagstuk. De mensen die moeten 'bewegen' om een bepaald doel te kunnen bereiken. De mensen die direct de gevolgen ondervinden van beeld-, oordeels- en besluitvorming. (Zie voor meer informatie: <https://www.wijsmetlocatie.nl/artikelen/solidair-betrokken>).

⁹ Secundair belanghebbenden zijn alle betrokken partijen die een opgave én de primaire belanghebbenden dienen en ondersteunen, maar zelf niet direct de gevolgen ondervinden van beeld-, oordeels-, en besluitvorming. Dit zijn vaak overheden, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en bedrijven. (Zie voor meer informatie: <https://www.wijsmetlocatie.nl/artikelen/solidair-betrokken>).

¹⁰ Dit gaat over primaire- en secundaire belanghebbenden. Secundair belanghebbenden zijn alle betrokken partijen die een opgave én de primaire belanghebbenden dienen en ondersteunen, maar zelf niet direct de gevolgen ondervinden van beeld-, oordeels-, en besluitvorming. Dit zijn vaak overheden, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en bedrijven. (Zie voor meer informatie: <https://www.wijsmetlocatie.nl/artikelen/solidair-betrokken>).

Wees kritisch op de informatie die jij ten aanzien van dit vraagstuk hebt. ▪ <i>Heb ik een divers en inclusief geheel aan bronnen geraadpleegd voor het verkrijgen van informatie over dit vraagstuk?</i>¹¹ ▪ <i>Welke aannames zijn er gemaakt (door mij en anderen)?</i> ▪ <i>Welke vooringenomenheid zit er verscholen in de vraagstelling en behoeften?</i> ▪ <i>Wat is mij nog steeds onduidelijk m.b.t. de vraagstelling en behoeften?</i>	<i>Kritische kanttekeningen:</i> - <i>Aanname: Data kunnen dit vraagstuk ondersteunen.</i>		
Kom tot een heldere, concrete, enkelvoudige kernvraag. ▪ <i>Welke vraag adresseert de kern van de probleemstelling en respecteert de waarden van de primaire belanghebbenden?</i>	<i>De kernvraag:</i>		
Reflecteer op jouw bevindingen. ▪ <i>Is het verantwoord om met deze informatie door te gaan naar de volgende fase?</i>	Ja	Nee	
			Ik heb in beeld wie de belanghebbenden zijn
			Ik ken en begrijp de context, waarden, dynamiek en perspectief van de belanghebbenden.
			De kernvraag is helder en gerechtvaardigd, vanuit het perspectief van de primaire belanghebbenden.
			Het proces om te komen tot een goed begrip van het vraagstuk is volledig open en transparant richting de belanghebbenden.
			Ik heb een divers en inclusief geheel aan bronnen geraadpleegd bij de beeldvorming van dit vraagstuk

¹¹ Zie bovenstaande voetnoot (over secundair belanghebbenden) voor inspiratie.

Indien op alle reflecties in de laatste ‘instructie-regel’ “ja” wordt geantwoord, is het verantwoord om door te gaan naar de volgende stap.

Fase 1 bestaat niet alleen uit het begrijpen van het vraagstuk, maar ook uit het verkennen hoe data het vraagstuk kunnen ondersteunen. Hierbij is het van belang dat ook wordt gekeken naar alternatieve oplossingen die los staan van data en technologie.

Mogelijke ondersteuning	Omschrijving
Maak een overzicht van de waarden¹² die voor primaire belanghebbenden van belang zijn bij dit vraagstuk. ▪ <i>Welke waarden prioriteren zij?</i> ▪ <i>Is er een conflict tussen de waarden van de verschillende belanghebbenden?</i> ▪ <i>Waar voorzie je een botsing van waarden? Waar zit spanning?</i>	<i>Waarden:</i>
Maak een simpele verkenning van de manieren waarop data de kernvraag kunnen beantwoorden.	<i>Mogelijke ondersteuning van data:</i>
Maak een simpele verkenning van andere manieren om de kernvraag te beantwoorden ▪ <i>Welke andere manieren dan het inzetten van de data zijn er om de kernvraag te beantwoorden?</i>	<i>Mogelijke alternatieve ondersteuning:</i>
Benoem de aannames, vooringenomenheid en onduidelijkheden m.b.t. bovenstaande opties ▪ <i>Welke aannames zijn er gemaakt (door mij en anderen)?</i> ▪ <i>Welke vooringenomenheid zit er verscholen in bovenstaande opties?</i> ▪ <i>Wat is mij nog steeds onduidelijk m.b.t. de bovenstaande opties?</i>	<i>Kritische kanttekeningen bij ondersteuning van data:</i>
	<i>Kritische kanttekeningen bij alternatieve ondersteuning:</i>

¹² Denk hierbij aan waarden zoals: vrijheid van meningsuiting, privacy, autonomie, rechtvaardigheid en gelijkheid.

Bekijk en vergelijk de verschillende oplossingen die kunnen worden ingezet voor het vraagstuk en ga na waar de kansen en risico's liggen vanuit ethisch perspectief. ▪ <i>Welke waarden kunnen in het gedrang komen bij deze opties?</i> ▪ <i>Welke waarden worden juist behartigd?</i> ▪ <i>Welke opties zijn van toegevoegde waarde voor de belanghebbenden? Waarom?</i> ▪ <i>Welke opties spreken de belanghebbenden het meeste aan?</i> ▪ <i>Wat is de haalbaarheid van de verschillende opties?</i>	<i>Kansen:</i>		
	<i>Risico's:</i>		
Reflecteer op jouw bevindingen. ▪ <i>Is het verantwoord om met deze informatie door te gaan naar de volgende stap?</i>	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>	
			<i>De meerwaarde en rechtvaardiging van de inzet van data voor dit vraagstuk is zorgvuldig afgewogen en beoordeeld.</i>
			<i>De inventarisatie van mogelijke ondersteuning bij het vraagstuk is volledig open en transparant richting de belanghebbenden.</i>
			<i>Ik heb een divers en inclusief geheel aan bronnen geraadpleegd bij de inventarisatie van mogelijke ondersteuning bij het vraagstuk.</i>
			<i>Ik ben de juiste persoon om hier vervolg aan te geven</i>

- Indien uit deze fase blijkt dat data geen rol gaan spelen, dan is ook voor dit protocol geen rol meer weggelegd in de opdracht.
- Indien uit het vooronderzoek blijkt dat data wel een rol gaan spelen in de uitvoering van de opdracht, dan kan door worden gegaan naar de volgende fase: het opstellen en uitvragen van de opdracht

Fase 2: Het opstellen van de opdracht

Uit fase 1 blijkt dat het vraagstuk vertaald kan worden naar een verantwoorde opdracht die ondersteund wordt met data. Jij bent de opdrachtgever. In dit onderdeel staat het opstellen van deze opdracht centraal. Daarbij geldt dat duidelijke afspraken dienen te worden gemaakt over de rollen en verantwoordelijkheden die jij als opdrachtgever hebt en die de opdrachtnemer krijgt bij het uitdragen en bewaken van 'de ethiek' binnen de opdracht.

Tip	
Deel de opgehaalde informatie uit fase 1 met de betrokkenen. Denk aan: ▪ <i>Het vraagstuk</i> ▪ <i>Een overzicht van de (primaire en secundaire) belanghebbenden</i> ▪ <i>De behoeften van deze belanghebbenden</i> ▪ <i>De kernvraag</i> ▪ <i>Opties ter ondersteuning van dit vraagstuk (data en non-data opties)</i> ▪ <i>De kansen- en risicoanalyse</i> ▪ <i>De onderbouwing voor het kiezen van een 'datagedreven' opdracht</i> ▪ <i>Kritische kanttekeningen</i> ▪ <i>Geraadpleegde bronnen</i>	
Relevante verwijzingen voor deze fase:	Op het gebied van:
▪ De ethische referentie voor het verantwoord organiseren en inzetten van locatiedata (Geonovum)	<i>Dit geeft een nadere uitwerking van de waarden die in deze fase centraal staan en de rol van de primaire belanghebbenden</i>
▪ Handleiding publieke businesscase (Ministerie van Financiën)	<i>Een publieke businesscase is een analyse-instrument dat de financiële consequenties van een project voor de rijksoverheid inzichtelijk maakt. Het maakt o.a. inzichtelijk welke alternatieven zijn onderzocht, welke methodieken er zijn gebruikt en welke aannames er zijn gedaan.</i>
▪ Het Data-ethiek canvas (Open Data Instituut) ▪ (Zie ook het open data volwassenheidsmodel van het Open Data Instituut)	<i>Dit geeft een overzicht van data-ethiek vragen die relevant zijn bij aanvang en uitvoering van een dataproject.</i>

Het opstellen van de opdracht	Omschrijving
Benoem en beschrijf de belangen en waarden die jij als opdrachtgever wilt behartigen in deze opdracht. Denk hierbij aan: ▪ <i>De belangen van de primaire belanghebbenden</i> ▪ <i>De waarden van jouw organisatie</i>	<i>Belangen:</i>
Het doel is het vertrekpunt. Omschrijf het doel van de opdracht en leg dit naast de eerder geformuleerde kernvraag van het vraagstuk. ▪ <i>Reflecteert dit doel de belangen van de primaire belanghebbenden?</i> ▪ <i>Reflecteert dit doel de kernvraag?</i>	<i>Kernvraag:</i> <i>Doel:</i>
Stel grenzen aan de verzameling, het gebruik, het delen en de opslag van data aan de hand van de doelmatigheid. ▪ <i>Voor welke doeleinden mag de data worden ingezet?</i> ▪ <i>Welke randvoorwaarden kan de opdracht stellen om ervoor te zorgen dat de inzet van data en technologie gerechtvaardigd en proportioneel blijft?</i> ▪ <i>Welke eisen kan de opdracht stellen aan de opdrachtnemer om te garanderen dat alle activiteiten binnen de opdracht ten dienste staan van het doel?</i>	<i>Afspraken m.b.t. doelmatigheid:</i>
Faciliteer openheid en transparantie vanuit de opdrachtomschrijving. ▪ <i>Wat verwachten de primaire belanghebbenden m.b.t. openheid en transparantie?</i> ▪ <i>Welke randvoorwaarden kan de opdracht stellen om een bepaalde mate van openheid en transparantie van de data, technologie en het proces te garanderen?</i> ▪ <i>Aan welke internationale, nationale of sectorale afspraken en standaarden dient deze opdracht te voldoen m.b.t.</i>	<i>Afspraken m.b.t. openheid en transparantie:</i>

<i>openheid en transparantie van de data en metadata?</i>¹³	
Maak afspraken over de interoperabiliteit en overdraagbaarheid van de data en technologieën die worden georganiseerd en ingezet bij de uitvoering van de opdracht. ▪ <i>In hoeverre zijn de data en technologieën instaat om met andere systemen, producten of organisaties te communiceren?</i> ▪ <i>In hoeverre kunnen alle relevante data en benodigde technologieën worden overgedragen naar een andere partij?</i> ▪ <i>In hoeverre maakt de data die binnen deze opdracht worden georganiseerd en ingezet onderdeel uit van een groter geheel, zoals een dataspace of domein-specifieke gemeenschap?</i> ○ <i>In hoeverre moet de opdracht rekening houden en aansluiten op de governance van dat groter geheel?</i> ○ <i>Aan welke afspraken, standaarden, modellen en profielen m.b.t. interoperabiliteit moet de opdracht tegemoet komen bij het organiseren en inzetten van data (en metadata)?</i>¹⁴	<i>Afspraken m.b.t. interoperabiliteit en overdracht:</i>
Maak afspraken over het beheer en onderhoud van de data en technologieën die worden georganiseerd en ingezet bij de uitvoering van de opdracht. ▪ <i>Wie is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van de data en technologieën? Wat houdt deze verantwoordelijkheid in?</i>	<i>Afspraken m.b.t. beheer en onderhoud:</i>

¹³ Denk hierbij niet alleen aan wet- en regelgeving, maar ook aan specifieke afspraken, modellen en standaarden binnen bepaalde dataspace's en domeinen (zoals bijvoorbeeld standaarden in het Raamwerk van geo-standaarden)

¹⁴ Denk aan het gebruiken van standaarden uit het raamwerk van geo-standaarden, het toepassen van API-design rules, voorzien van metadata, etc.

▪ <i>In hoeverre kan het beheer en onderhoud worden overgedragen?</i>	
Verweef een divers en inclusief geheel aan bronnen die dienen te worden geraadpleegd bij de uitvoering van de opdracht. ▪ <i>Welke (ervarings)deskundigen of belangenorganisaties dienen te worden geraadpleegd?</i> ▪ <i>Welke locaties dienen te worden bezocht?</i> ▪ <i>Welke wetten of protocollen kunnen het proces ondersteunen?</i> ▪ <i>Welke gemeenschappen (denk bijv. aan dataspace's) zijn actief op het domein van de opdracht?</i> Geef ruimte aan de potentiële opdrachtnemer om deze lijst van bronnen aan te vullen.	<i>Bronnen:</i>
Stel eisen aan de kwaliteit en inclusiviteit¹⁵ van de data en technologie ▪ <i>Wat verwachten de primaire belanghebbenden m.b.t. de inclusiviteit en kwaliteit van de data die gedurende deze opdracht worden ingezet?</i> ▪ <i>Hoe vertaalt de opdrachtnemer deze verwachtingen naar de uitvoering van de opdracht?</i> ▪ <i>Welke randvoorwaarden kan de opdracht stellen om een bepaalde mate van inclusiviteit en kwaliteit te garanderen?</i> ▪ <i>Beoordeel data en informatieproducten op de volgende eigenschappen:</i> ✓ <i>Aantoonbaar doeltreffend</i> ✓ <i>Beperkingen en bias zijn helder</i> ✓ <i>Transparant controleerbaar</i> ✓ <i>Herleidbaar</i> ✓ <i>Uitlegbaar</i> ✓ <i>Uitwisselbaar en overdraagbaar</i> ✓ <i>Openbaar vindbaar en toegankelijk</i> ✓ <i>Vrij herbruikbaar</i>	<i>Afspraken m.b.t. inclusiviteit en kwaliteit van data:</i>

¹⁵ Geen enkele dataset kan alle relevante facetten van een persoon, gemeenschap, situatie of locatie volledig representeren. Eerlijk gebruik van data erkent en herkent dit. Organiseer en gebruik daarom data die inclusief en van goede kwaliteit is. Inclusiviteit en kwaliteit gaan verder dan data. Bijvoorbeeld ook de vraagstelling, de betrokken mensen, de gebruikte bronnen vereisen inclusiviteit en kwaliteit. Zie voor meer informatie: <https://www.wijsmetlocatie.nl/artikelen/eerlijk-kwalitatief-en-inclusief>.

Veranker de leidende rol van de primaire belanghebbenden in de opdracht. ▪ <i>Hoe ziet hun structurele solidaire betrokkenheid er van begin tot eind in deze opdracht uit?</i> ▪ <i>In hoeverre worden ze begeleid? En hoe ziet deze begeleiding eruit?</i> ▪ <i>Hoe kunnen zij de processen, de data, de technologie en informatieproducten begrijpen, bevragen en beïnvloeden?</i>	<i>Afspraken m.b.t. solidaire betrokkenheid:</i>
Organiseer toezicht en handhaving op naleving van bovenstaande afspraken ▪ <i>Hoe zorg ik ervoor dat bovenstaande afspraken daadwerkelijk worden nageleefd (door de daarvoor aangewezen rollen)?</i> ▪ <i>Waar kan ik op sturen? Heb ik hier hulp bij nodig?</i>	<i>Toezicht en handhaving m.b.t. bovenstaande afspraken:</i>
Omschrijf de rol en verantwoordelijkheden van de opdrachtnemer bij het bewaken van de ethiek. ▪ <i>Wat verwacht ik van de opdrachtnemer bij het bewaken van de ethiek?</i> ▪ <i>Welke middelen¹⁶ heeft de opdrachtnemer nodig om deze rol en verantwoordelijkheden te vervullen?</i>	<i>Rol en verantwoordelijkheden van de opdrachtnemer:</i>
Omschrijf jouw rol als centraal aanspreekpunt, toezichthouder en belangenbehartiger in deze opdracht. ▪ <i>Welke middelen heb jij nodig om deze rol en verantwoordelijkheden te vervullen?</i>	<i>Rol en verantwoordelijkheden van opdrachtgever:</i>
Definieer wanneer de opdracht in fase 4: Afronding en nazorg belandt. ▪ <i>Wanneer komt de opdracht ten einde?</i>	<i>De afronding van de opdracht:</i>

¹⁶ Denk aan: tijd, budget, overige ondersteuning

Reflecteer op jouw bevindingen. ▪ <i>Is het verantwoord om met deze informatie door te gaan naar de volgende stap?</i>	Ja	Nee	
			De waarden en de belangen van de primaire belanghebbenden staan centraal in deze opdracht
			De opdracht verzekert dat alle activiteiten binnen de opdracht ten dienste staan van het doel.
			Ik heb de eisen besproken en gedefinieerd m.b.t. openheid en transparantie van de data, de informatieproducten, de technologie, het proces.
			De opdracht stelt eisen aan de kwaliteit en inclusiviteit van de data.
			De opdracht stelt eisen aan de betrokkenheid van de verschillende belanghebbenden in de uitvoering.
			De rollen en verantwoordelijkheden bij het bewaken van 'de ethiek' zijn expliciet toebedeeld aan de opdrachtgever en opdrachtnemer

Fase 3: Het uitvoeren en onderhouden van de opdracht

De opdracht staat als een huis. De perfecte opdrachtnemer staat te springen om te beginnen. Dan nu: het uitvoeren en onderhouden van de opdracht. Deze fase bestaat vanuit het ‘goede opdrachtgeverschap’ uit drie kernonderdelen:

- a. De rollen en verantwoordelijkheden,
- b. De samenwerking en communicatie,
- c. De evaluatie en reflectie

Volg deze instructies zodra de opdracht van start gaat en gebruik jouw uitwerkingen om gedurende de opdracht op te reflecteren en te herevalueren.

Tips	
Werk vanuit het uitgangspunt: “open, tenzij”. Deel de opdracht met de betrokkenen, zodat iedereen helder heeft welke afspraken zijn gemaakt en bij wie welke verantwoordelijkheden liggen.	
Zie de instructies uit deze fase als prompts voor bij de gesprekken die je gaat voeren met de opdrachtnemer, de primaire belanghebbenden en de overige belanghebbenden aan het begin van de uitvoering van de opdracht. Zorg ervoor dat voor jou helder is: ▪ <i>Wat de belanghebbenden van jou verwachten (als goede opdrachtgever)?</i> ▪ <i>Wat jij van hen verwacht (als goede opdrachtgever)?</i> Verlies niet uit het oog welke belangen centraal staan bij het uitvoeren van de opdracht.	
Relevante verwijzingen voor deze fase:	Op het gebied van:
▪ Factsheet: Een goede dialoog is Beter Aanbesteden	<i>Geeft tips voor hoe de opdrachtgever transparantie, gelijke behandeling, proportionaliteit en objectiviteit vasthoudt in dialogen en samenwerking</i>
▪ Toolbox Ethisch Verantwoorde Innovatie (Digitale Overheid)	<i>Geeft tips en tools op onderwerpen als: “belanghebbenden betrekken”, “transparantie en verantwoording” en “monitoren en evalueren”.</i>

a. Rollen en verantwoordelijkheden

In deze stap geef jij invulling aan jouw rol. Als opdrachtgever ben jij:

- Centraal aanspreekpunt
- Toezichthouder
- Belangenbehartiger

Wat betekent dat binnen deze opdracht? Daarnaast is het ook van belang om te kijken naar de verwachtingen die jij hebt richting de opdrachtnemer. Welke rollen en verantwoordelijkheden heeft de opdrachtnemer bij het waarborgen van de ethiek?

Rollen en verantwoordelijkheden	Omschrijving
Leg vast hoe jij jouw taak vervult als centraal aanspreekpunt. Binnen de opdracht en binnen jouw organisatie m.b.t. de opdracht. ▪ <i>Ben je op de hoogte van alle relevante informatie? Heb je voldoende overzicht?</i> ▪ <i>Hoe ben je voldoende zichtbaar?</i> ▪ <i>Ben je voldoende aanspreekbaar voor alle belanghebbenden (primaire en secundaire)?</i>	<i>Rol als centraal aanspreekpunt:</i>
Organiseer en volg processen zodat jij je rol als toezichthouder effectief kunt uitvoeren. ▪ <i>Hoe controleer je of het vastgestelde doel, de belangen en de waarden van de primaire belanghebbenden centraal staan bij de uitvoering van de opdracht?</i> ▪ <i>Heb je een goed beeld van de keuzes die worden gemaakt m.b.t. data binnen deze opdracht? En het proces daaromheen?</i> ▪ <i>Heb je voldoende zicht op de data? Kun je uitleggen welke data worden gebruikt, waarom en hoe ze worden ingezet en gebruikt. Wat de herkomst van de data is en voor wie de data toegankelijk zijn?</i> ▪ <i>Stuur je op de kwaliteitseisen zoals deze zijn beschreven in de opdracht?</i> ▪ <i>Ben je in staat de opdrachtnemer kritisch te bevragen op de waarden die centraal staan in de opdracht?</i>	<i>Rol als toezichthouder:</i>
Beschrijf en deel jouw invulling van jouw rol als belangenbehartiger. ▪ <i>Hoe vermijd je bewust of onbewust bevoordelen of benadelen, onbedoelde discriminatie en profileren van individuen, groepen mensen en locaties?</i>	<i>Rol als belangenbehartiger:</i>

▪ Ken en begrijp je de beperkingen van de data? Welke aannames zijn gedaan? Wat de data laten zien en niet laten zien (bias)? ▪ <i>Hoe zorg je ervoor dat je continu de belangen van de primaire belanghebbenden in beeld hebt en uitdraagt?</i> ▪ <i>Heb je voldoende zicht op de daadwerkelijke ervaringen en belangen van de primaire belanghebbenden gedurende de opdracht?</i>			
Geef aan welke verwachtingen jij als opdrachtgever richting de opdrachtnemer hebt in diens rol en binnen diens verantwoordelijkheden. ▪ <i>Welke rol speelt de opdrachtnemer bij het waarborgen van de ethiek binnen deze opdracht?</i> ▪ <i>Is voor ons beiden helder wat we van elkaar verwachten op dit gebied?</i>	<i>Verwachtingen richting opdrachtnemer:</i>		
Reflecteer op jouw bevindingen. ▪ <i>Is het verantwoord om met deze informatie door te gaan naar de volgende stap?</i>	Ja	Nee	
			<i>Ik heb mijn rol als centrale aanspreekpunt, toezichthouder en belangenbehartiger ingevuld en toegelicht</i>
			<i>Ik vervul mijn rol als centrale aanspreekpunt, toezichthouder en belangenbehartiger zoals boven omschreven bij de uitvoering van deze opdracht.</i>
			<i>Ik heb met de opdrachtnemer gereflecteerd op wat we van elkaar kunnen verwachten t.a.v. het waarborgen van ethiek binnen deze opdracht.</i>

b. Samenwerking en communicatie

Een gezonde samenwerking en communicatie zijn randvoorwaardelijk voor goed opdrachtgeverschap. Niet alleen intern, maar ook extern. Als goed opdrachtgever is het daarom cruciaal dat bij de uitvoering wordt geluisterd naar de behoeften van de belanghebbenden hierin: Hoe ziet een gezonde samenwerking en communicatie eruit

voor de opdrachtnemer, de primaire belanghebbenden en de andere belanghebbenden?

Samenwerking en communicatie	Omschrijving
Definieer samen met de belanghebbenden hoe gezonde samenwerking en communicatie eruitziet in de uitvoering van deze opdracht. ▪ <i>Wat wordt de interne en externe communicatiestrategie?</i> ▪ <i>Wat is een fijne manier en frequentie van samenwerken voor deze groep? (Mail, (online) bijeenkomsten, een platform, etc)</i> ▪ <i>Zijn er bepaalde wensen of beperkingen waar rekening mee moet worden gehouden in de samenwerking en communicatie?</i>¹⁷	<i>Samenwerking met de opdrachtnemer:</i>
	<i>Samenwerking met de primaire belanghebbenden:</i>
	<i>Samenwerking met overige belanghebbenden:</i>¹⁸
Creëer een omgeving waarin deze gezonde samenwerking en communicatie wordt gestimuleerd. ▪ <i>Bereik je de verschillende belanghebbenden daadwerkelijk? Op een toegankelijke en wenselijke manier?</i> ▪ <i>Bereiken zij ook jou? Zijn er voldoende contact momenten? Kun je ergens bij aanhaken?</i> ▪ <i>Informeert je belanghebbenden inhoudelijk en begrijpelijk over de opdracht, het besluitvormingsproces en de beslissingen die je maakt?</i> ▪ <i>Informeren zij jou ook voldoende? Hebben jullie een gelijkwaardige informatiepositie?</i>	<i>Gezonde samenwerking:</i>

¹⁷ Denk aan: fysieke wensen of beperkingen (spreiding van mensen, locatie moet rolstoeltoegankelijk zijn, etc.) of mentale wensen of beperkingen (denk aan: taalvoorkeuren, bepaalde stoornissen die invloed hebben op groepsdynamica, etc.)

¹⁸ Denk hierbij aan collega's en gemeenschappen die inhoudelijk en operationeel mee kunnen denken vanuit hun domeinexpertise.

Bewaak de acties en de planning die bepalend zijn voor een goede samenwerking. ▪ <i>Houdt iedereen zich aan de afspraken die in de verschillende fasen zijn gemaakt?</i> ▪ <i>Welk proces moet worden gevolgd zodra een omissie wordt geconstateerd in het voortraject (fases 1 en 2)?</i> ▪ <i>Waar is flexibiliteit mogelijk en waar zitten de harde eisen?</i> ▪ <i>Is er een escalatieproces?</i> Wees open en transparant hierover.	<i>Toezicht op samenwerking:</i>		
Reflecteer op jouw bevindingen. ▪ <i>Is het verantwoord om met deze informatie door te gaan naar de volgende stap?</i>	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>	
			<i>De belanghebbenden¹⁹ en ik hebben gedefinieerd hoe een gezonde samenwerking er voor ons uit ziet.</i>
			<i>Ik faciliteer een omgeving waarin belanghebbenden²⁰ solidair worden meegenomen en betrokken in het proces.</i>
			<i>Ik werk op een gezonde manier samen met de belanghebbenden²¹ in deze opdracht.</i>

c. Evalueren en reflecteren

Tijdens de uitvoering van een opdracht kunnen nieuwe omstandigheden ertoe leiden dat de planning, bepaalde afspraken of zelfs de hele opdracht moeten worden herzien. Misschien zijn er verkeerde inschattingen gemaakt, of zijn er nieuwe inzichten bijgekomen, of blijken sommige ideeën toch onmogelijke opgaven te zijn. Een goede opdrachtgever gaat structureel met de opdrachtnemer, de primaire belanghebbenden en de secundaire belanghebbenden aan tafel om de opdracht te onderhouden. Zodat het organiseren en inzetten van data op een verantwoorde manier blijft gebeuren – van begin tot eind.

¹⁹ Denk aan: de opdrachtnemer, de primaire belanghebbenden en de overige belanghebbenden.

²⁰ Denk aan: de opdrachtnemer, de primaire belanghebbenden en de overige belanghebbenden.

²¹ Denk aan: de opdrachtnemer, de primaire belanghebbenden en de overige belanghebbenden.

Evalueren en reflecteren

Plan momenten in om met de opdrachtnemer, primaire belanghebbenden en andere belanghebbenden te reflecteren op de bevindingen en afspraken die tot nu toe zijn beschreven in voorgaande fases.

- *Is mijn beeld van primaire belanghebbenden nog steeds actueel, juist en volledig?*
- *Zijn het vraagstuk, de behoeften, de kernvraag, het doel en de waarden nog steeds actueel en juist omschreven? En hebben we hier allemaal (nog steeds) hetzelfde beeld van?*
- *In hoeverre moeten deze worden herzien of opnieuw benadrukt?*
- *Worden de afspraken die zijn gemaakt in de opdrachtverlening door alle partijen goed nageleefd?*
- *Is in welke mate de activiteiten en data nog ten dienste staan van het doel vast onderdeel van de reflectie met de opdrachtnemer en de verschillende belanghebbenden?*
- *Stuur en reflecteer ik op de kwaliteitseisen zoals deze zijn beschreven in de opdracht?*
- *Zijn de primaire belanghebbenden (nog steeds) solidair betrokken?*

Maak structurele evaluaties en reflecties m.b.t. de samenwerking onderdeel van de opdracht en de planning.

- *Wat vinden de primaire belanghebbenden, de primaire belanghebbende en de andere belanghebbenden van hun betrokkenheid en communicatie tot nu toe?*
- *Wat vind jij?*

Plan momenten in om samen met alle belanghebbenden op de opdracht te reflecteren vanuit een ethisch perspectief:

- *Waar zit gemak en een gevoel van voldoening?*
- *Waar zit spanning?*
- *Hoe gaan we binnen deze opdracht om met deze spanning? Is er ruimte voor verandering? Of om de opdracht vroegtijdig te beëindigen?*

	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>	
Reflecteer op jouw bevindingen. ▪ <i>Is het verantwoord om met deze informatie door te gaan naar de volgende stap?</i>			<i>Ik heb structurele evaluaties en reflecties onderdeel gemaakt van de uitvoering van deze opdracht</i>
			<i>Wij²² voeren deze evaluaties en reflecties ook daadwerkelijk structureel uit</i>

²² Denk aan: de opdrachtnemer, de primaire belanghebbenden en de overige belanghebbenden

Fase 4: Afronding en nazorg

Wanneer komt een opdracht ten einde? Als het doel is bereikt? Als aan de behoeften zijn voldaan? Als alle middelen (denk aan tijd en geld) op zijn? Het einde van de opdracht is niet hetzelfde als het einde van de overeenkomst die is getekend met opdrachtnemers. Net zoals de opdracht niet begint bij de ingangsdatum van de overeenkomst. Er hoort voor- en nazorg bij. Dit onderdeel geeft aan hoe verantwoorde nazorg eruitziet, vanaf het moment dat jij als opdrachtgever voelt dat de opdracht ten einde komt.

Afronding en nazorg	Opmerkingen
Reflecteer samen met de opdrachtnemer, de primaire belanghebbenden en de overige belanghebbenden op het vraagstuk dat centraal staat in deze opdracht. ▪ <i>In hoeverre is het volledig doorleefd?</i> ▪ <i>Zijn er nog vervolgstappen nodig (binnen en buiten deze opdracht)?</i> ▪ <i>Zo ja, welke? En in hoeverre kan jij als opdrachtgever daarin voorzien?</i>	<i>Reflectie op het vraagstuk:</i>
Reflecteer samen met de opdrachtnemer, de primaire belanghebbenden en de overige belanghebbenden op de belangen die deze opdracht hebben gevormd. ▪ <i>In hoeverre is in de verschillende belangen voorzien?</i> ▪ <i>Zijn er nog vervolgstappen nodig (binnen en buiten deze opdracht)?</i> ▪ <i>Zo ja, welke? En in hoeverre kan jij als opdrachtgever daarin voorzien?</i>	<i>Reflectie op belangen:</i>
Reflecteer samen met de opdrachtnemer, de primaire belanghebbenden en de overige belanghebbenden op de kernvraag van deze opdracht. ▪ <i>In hoeverre is deze beantwoord?</i> ▪ <i>In hoeverre is het doel bereikt?</i> ▪ <i>Zijn er nog vervolgstappen nodig (binnen en buiten deze opdracht)?</i> ▪ <i>Zo ja, welke? En in hoeverre kan jij als opdrachtgever daarin voorzien?</i>	<i>Reflectie op kernvraag:</i>

Controleer of de afspraken m.b.t. de interoperabiliteit en overdraagbaarheid van de data en technologie zijn nagekomen. ▪ <i>Zijn de data en technologieën die zijn ingezet binnen de opdracht instaat om met andere systemen, producten of organisaties te communiceren?</i> ▪ <i>Kan alle relevante data worden overgedragen naar een andere partij?</i> ▪ <i>Hebben andere partijen toegang tot alle relevante data en de benodigde technologie?</i> ▪ <i>In hoeverre maakt de data die binnen deze opdracht zijn georganiseerd en ingezet onderdeel uit van een groter geheel, zoals een dataspace of domein-specifieke gemeenschap?</i> ○ <i>In hoeverre is binnen de opdracht rekening gehouden en aangesloten bij de governance van dat groter geheel?</i> ○ <i>In hoeverre is de opdracht tegemoetgekomen aan de afspraken, standaarden, modellen en profielen m.b.t. interoperabiliteit bij het organiseren en inzetten van data (en metadata)?²³</i>	<i>Interoperabiliteit en overdracht:</i>
Informeert de primaire belanghebbenden (nogmaals) over het onderhoud en beheer van de data die zijn opgehaald, bewaard en/of gedeeld gedurende de opdracht. ▪ <i>Welke data worden bewaard? Waar worden deze data bewaard?</i> ▪ <i>Hoe worden deze data beheerd en onderhouden?²⁴ Wie is daar verantwoordelijk voor?</i> ▪ <i>Hoe waarborg ik dat data die zijn georganiseerd en ingezet gedurende de opdracht ook na afloop van de opdracht blijven voldoen aan de eisen die bij de opdrachtverlening zijn gesteld aan kwaliteit en inclusiviteit?</i>	<i>Onderhoud en beheer van de data:</i>

²³ Denk aan het gebruiken van standaarden uit het raamwerk van geo-standaarden, het toepassen van API-design rules, voorzien van metadata, etc.

²⁴ Denk hierbij ook aan het beheer en onderhoud van de metadata

▪ <i>Welke invloed willen zij hierop behouden?</i> ▪ <i>Waar willen zij van op de hoogte worden gehouden?</i>			
Maak afspraken over hoe de communicatie tussen alle belanghebbenden na afloop van de opdracht eruit gaat zien. ▪ <i>In welke vorm en intensiteit?</i> ▪ <i>Wie is verantwoordelijk?</i>	<i>Communicatie:</i>		
Organiseer een bijeenkomst in de nabije toekomst (6-12 maanden na afloop van de opdracht) om weer met de projectleider, de uitvoerder(s), de primaire belanghebbenden en de probleemeigenaar bij elkaar te komen en te bespreken wat de invloed van de opdracht is geweest.	<i>Opzet bijeenkomst:</i>		
Reflecteer op jouw bevindingen. ▪ <i>Is het verantwoord om met deze informatie door te gaan naar de volgende stap?</i>	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>	
			<i>Ik heb samen met de belanghebbenden²⁵ het traject geëvalueerd en verkend welke vervolgstappen nodig zijn na de afronding van de opdracht.</i>
			<i>Ik heb de primaire belanghebbenden voldoende geïnformeerd over de nazorg (ook m.b.t. eventuele onderhoud van data).</i>
			<i>Met de belanghebbenden²⁶ zijn afspraken gemaakt over hoe de relatie en communicatie vormgegeven wordt na afloop van de opdracht.</i>
			<i>Ik heb een vervolgbijeenkomst voor over 6-12 maanden georganiseerd.</i>

²⁵ Denk aan: de opdrachtnemer, de primaire belanghebbenden en de overige belanghebbenden.

²⁶ Denk aan: de opdrachtnemer, de primaire belanghebbenden en de overige belanghebbenden.

Dankwoord

Gefeliciteerd!

Je hebt de opdracht van begin tot eind op een verantwoorde manier geleid. Neem nu ook de tijd om te ervaren hoe dat voor jou ging. Wat heb je hiervan geleerd? Wat verbaasde je?

Het Protocol “Waardengedreven opdracht geven bij de inzet van data in het ruimtelijk domein” staat online en live sinds april 2024. De gids is mede tot stand gekomen met ondersteuning vanuit [The Green Land](#).

Contact

Heb je vragen, opmerkingen of suggesties over dit protocol of de bijbehorende stukken? Neem vrijblijvend contact op met Gineke van Putten:

g.vanputten@geonovum.nl