



Universiteit
Leiden

The Netherlands

Het algemeen belang van dwarsliggers: een publieke verbeelding van leiderschap en innovatie binnen lokale overheden in digitale tijden

Engelbert, J.

Citation

Engelbert, J. (2025). *Het algemeen belang van dwarsliggers: een publieke verbeelding van leiderschap en innovatie binnen lokale overheden in digitale tijden*. Leiden. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/4283001>

Version: Publisher's Version

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/4283001>

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

P Het algemeen belang van dwarsliggers: een publieke verbeelding van leiderschap en innovatie binnen lokale overheden in digitale tijden

Oratie uitgesproken op 24 november 2025 door prof. dr. Jiska Engelbert



Deze leerstoel wordt mede gefinancierd en ondersteund door A&O fonds Gemeenten.



CAOP ondersteunt verschillende leerstoelen: Ien Dales Leerstoel, Leerstoel Transitie in de Publieke Sector, Chair in Sociology of Technology and Inequality, Leerstoel Positive Health at Work, Leerstoel Innovatie in het Onderwijs, Leerstoel Gelijke ontwikkelings- en onderwijs-kansen voor kinderen en jongeren en de Leerstoel Integratieve pedagogiek kinderopvang-onderwijs 0-13.

Het algemeen belang van dwarsliggers: een publieke verbeelding van leiderschap en innovatie binnen lokale overheden in digitale tijden

Oratie uitgesproken op 24 november 2025 door prof. dr. Jiska Engelbert

1. Voor-stelling

Stelt u zich voor: u werkt bij de gemeente. U houdt van uw stad en voelt zich verantwoordelijk voor het collectief welzijn van al haar bewoners. Dat hart voor de publieke zaak, dát is waarom u ambtenaar bent geworden. Maar u ziet dat het steeds vanzelfsprekender wordt om adviezen aan de directeur of wethouder te geven die gebruikmaken van algoritmen. Veel van uw collega's werken al zo, want uw gemeente "omarmt de mogelijkheden die digitalisering [...] biedt"¹. Maar uw organisatie wil verder gaan dan alleen omarmen. Zij heeft de ambitie een "voorbeeldstad in de digitale wereld"² te zijn en ziet zichzelf als "een van de koplopergemeenten in Nederland als het gaat om de inzet en de governance van algoritmetoepassingen"³. En, in de woorden van datzelfde concern, moet "wie het hoofd boven het algoritme-maaiveld wil steken [...] moedig zijn"⁴. Uw manager heeft bovendien net een cursus digitaal leiderschap afgerond en begrijpt nu nog beter "waar digitale transformatie over gaat en [wil] zichtbaar het goede voorbeeld geven"⁵. Zo moet er vooral meer "flexibiliteit" in de organisatie komen en moet zij "wendbaar acteren op nieuwe behoeften"⁶. Want, zo herhaalt uw leidinggevende in de woorden van de organisatie, dat is hoe "de snel veranderende wereld van digitalisering vraagt [...] te organiseren"⁷. Alleen zo blijft de gemeente "aangesloten op de behoefte" van haar bewoners en "vergroten we het vertrouwen"⁸. Die "excellente en passende dienstverlening" maakt uw gemeente mede mogelijk door nog meer "waardevolle data te ontsluiten" en daarmee naar "plateau 3 van de datastrategie: 'Data in ons DNA'" door te bouwen.⁹ Daarmee zal het datagedreven werk in uw gemeente een boost krijgen.

Daarnaast is onlangs een rapport¹⁰ uitgekomen waaruit blijkt dat uw gemeente goed bezig is op het gebied van verantwoorde digitalisering en een flinke "volwassenheidsslag"¹¹ heeft gemaakt ten aanzien van algoritmen. De inzet op meerdere "*Lines of Defense*"¹² in de zogenoemde algoritmegovernancestructuur lijkt te werken: een algoritme moet zich nu door drie verdedigingslinies heen worstelen voordat het wordt ingezet. Niet alleen proceseigenaren, maar ook een algoritme-expert en de algoritmeadviesraad moeten controleren of het algoritme een reeks tests en protocollen succesvol doorstaat. Dit betreffen de Privacy Risk Assessment (PRA), de Algorithm Risk Assessment (ARA), de Data Protection Impact Assessment (DPIA) en de Impact Assessment Mensenrechten (IAMA).¹³ De technologie past dus helemaal bij belangrijke publieke waarden, en ook met de mensenrechten zit het goed.

Dus uw ambtelijk vakmanschap floreert: u kunt immers de enorme macht die u over burgers heeft verantwoorden en daarmee legitimeren. Toch? Dit is de eerste belangrijke kritische toch-vraag die ik vandaag stel.

Bovendien prijkt op de voorkant van dat algoritmegovernancerapport een grote foto van twee vrouwen met een migratieachtergrond, die lachend achter een computer aan het werk zijn. Dankzij verantwoorde digitalisering heeft eenieder weer recht op de digitale stad en zijn nu alle gevaren die technologie normaliter produceert en reproduceert geneutraliseerd. Uw gemeente wil daarmee proberen “de kansen van digitalisering voor de stad waar te maken, en de keerzijden voor te zijn”¹⁴. Wat een paar jaar geleden gebeurde, zal dus heus niet weer plaatsvinden. Toen waren het uitgerekend jonge alleenstaande moeders van kleur, vooral die met een zogenoemd beperkt Nederlands taalniveau, die gereduceerd werden tot economisch risico voor de stad. Daarvoor gebruikte uw organisatie een discriminerend uitkeringsfraude-algoritme, dat zij samen met een Iers technologiebedrijf ontwikkelde.¹⁵

De foto moet u toch het vertrouwen geven dat de gemeente nu echt vanuit het algemeen belang werkt en dus ook vóór deze vrouwen? Toch? Dit is de tweede kritische toech-waar ik vandaag bij ga stilstaan.



Bron: Wieringa et al. (2023)



2. Het belang van dwarsliggen

Wat ik hier schets, is een scenario dat ik baseer op ontwikkelingen binnen de gemeente Rotterdam. Maar het is een scenario dat zich in veel gemeenten in Nederland ontvouwt. Het laat ons zien hoe verschillende gemeenten digitalisering benaderen en hoe zij daarbinnen nadenken over wat leiderschap is en wat voor innovatie mag doorgaan. Die manier van benaderen wordt gemeenten ook actief geadviseerd door artikelen¹⁶, codes¹⁷, meetlatten¹⁸, toolboxen¹⁹, rapporten²⁰ en leergangen²¹ van wetenschappers, adviesorganen, opleidingsinstituten, consultants en koepelorganisaties. Zij stellen namelijk ook dat er sterk en visionair digitaal leiderschap moet worden aangetrokken of met gerichte trainingen moet worden ontwikkeld. Daarbij gaat het om leiderschap dat begrijpt dat niet digitaliseren onverantwoord is, en dat digitaliseren verantwoord kan. Leiderschap dat de kansen van digitalisering kan vertalen naar innovaties om de grote maatschappelijke vraagstukken te adresseren en om aan de steeds hogere verwachtingen van burgers aan de overheid tegemoet te komen. Lokale overheden of gemeenten moeten zich daarom wendbaar of agile herorganiseren. Ze moeten digitalisering enerzijds zo inzetten, dat dienstverlening aan de klant beter wordt. En anderzijds moeten gemeenten inzetten op leiderschap en methoden die digitale technologie beter en eerder toetsen aan publieke waarden.²² Mede op die manier kan het algemeen belang van burgers worden gediend en hun vertrouwen in de overheid worden “gegenereerd”²³.



Vanwege deze bijzondere Ien Dales-leerstoel, die mogelijk wordt gemaakt door het CAOP, de Universiteit Leiden en A&O fonds Gemeenten, mag ik de komende jaren mee- en nadenken over leiderschap en innovatie binnen de lokale overheid in digitale tijden. Ik doe dat vanuit het perspectief van de lokale overheid als publieke arbeidsorganisatie. Dat is een organisatie die niet zomaar werknemers heeft en al helemaal niet gerund dient te worden als een bedrijf. In plaats daarvan moet een publieke organisatie haar ambtenaren in staat stellen om vanuit hun vakethiek en ambtelijk vakmanschap het algemene belang van de bewoners van een stad of gemeente te dienen. En daarin lig ik, in lijn met de titel van deze oratie, direct al een beetje dwars. Want vanuit dat perspectief kan ik niet pleiten voor nog meer digitale innovatie. Voor nog meer optimalisering van de dienstverlening door slimme tools. Of voor nog meer sterk leiderschap dat ons gaat vertellen dat niet digitaliseren onverantwoord zou zijn en dat het allemaal prima verantwoord kan.

Immers, als ambtenaren vanuit hun vakethiek het algemeen belang in een stad of gemeente moeten dienen, dan moeten zij hun macht over burgers kunnen legitimeren vanuit een publieke verbeelding van wat rechtvaardig, eerlijk en écht in dienst van eenieder is. Dan moeten ambtenaren professionals kunnen zijn met kennis, geweten en verantwoordelijkheid. Dan moeten ze zeker ruimte krijgen voor innovatie en leiderschap. Maar dat kan ook betekenen dat ambtenaren juist soms ‘nee’ zeggen, dat ze nuance aanbrengen, dat ze problemen op een andere manier oplossen en dat

ze ruimte hebben om nog eens kritisch te kijken naar wat het probleem eigenlijk zou zijn. Maar het feit dat ambtelijk vakmanschap steeds meer “in de schijnwerpers” staat, betekent niet dat ambtenaren de ruimte hebben om die “professionele professional”²⁴ te zijn, laat staan om te reflecteren op wat ambtelijk vakmanschap eigenlijk betekent.²⁵

Mijn belangrijkste punt is dat de belofte van verantwoorde digitalisering in steden en gemeenten, en het soort innovatie en leiderschap dat gemeenten daarvoor denken nodig te hebben, die ruimte juist nog verder inperkt. Dat klinkt raar. Die digitale belofte legt toch juist de nadruk op maatschappelijke betrokkenheid, op co-creatie, op publieke waarden en op een overheid die verantwoord handelt? Dat is nu precies het punt.²⁶ Want dat vertoog maakt het lastiger te herkennen dat de verbeelding van het algemeen belang in de stad en die van de rol van de ambtenaar binnen gemeenten juist nóg meer wordt gevormd door marktdenken, door wat ik een vermarkte verbeelding²⁷ van het stedelijke of gemeentelijke algemeen belang noem.

Om terug te gaan naar het voorbeeld van de gemeenteambtenaar dat ik eerder besprak: ik ga vandaag uitleggen waarom er reden is om die twee kritische ‘toch’-vragen met een ‘nee’ te beantwoorden. Want ambtelijk vakmanschap gaat nu niet opeens méér floreren. Ook is er geen aanleiding om aan te nemen dat discriminatie door gemeenten nu tot het verleden behoort.

Grote claims, hoor ik u denken. Jazeker. En dan ook nog geuit door iemand die helemaal niet bij de overheid werkt en die ook nog eens geen bestuurskundige is? Jazeker. Door iemand die zich socioloog noemt? Jazeker. Die tak van de sociale wetenschappen die op zoek is naar het soort “oorzaken en betekenissen” waar we volgens Mark Rutte²⁸ tijdens de Covid-epidemie, en daarbuiten eigenlijk ook, echt geen behoefte aan hadden? Jazeker.

Want ik denk dat ook deze digitale tijden om veel meer dwarsliggers vragen. Om mensen die vanzelfsprekende aannames, verwachtingen en beloften expliciet maken en bevragen. Die analyseren welke macht en belangen door bredere structuren en historische zienswijzen worden behartigd. En die verbeelden hoe het eerlijker en rechtvaardiger kan.

Nou kan ik vandaag wel heel trots claimen dat ik zo’n dwarsligger durf te zijn. Maar de analyse die ik vandaag met jullie deel, is hooguit een academische erkenning van wat veel lokale ambtenaren en bewoners die zich hardmaken voor de publieke zaak in hun gemeente zien en ervaren. En dat is ook precies het doel dat ik nastreef met het werk dat ik de komende jaren vanwege deze prachtige leerstoel mag doen. Want ik wil een podium bieden voor al dat harde werk en de succesvolle én vergeefse pogingen van lokale ambtenaren en bewoners om de gemeente te herijken vanuit een publieke verbeelding van het algemeen belang. Ik hoop daarmee de kunst van het dwarsliggen te verheffen tot precies het soort innovatie en leiderschap waar de lokale overheid

in deze digitale tijden zoveel behoefte aan heeft. Want de trein van verantwoorde gemeentelijke digitalisering raakt nu niet goed genoeg aan de spoorbalken van het algemeen belang. Sterker nog, het is een trein die zich voorstaat op het overbodig maken van iedere vorm van wrijving. Maar alleen met sterke dwarsliggers op dat spoor kan de nodige frictie²⁹ worden opgeleverd om met welke trein dan ook vanwege het algemeen belang van eenieder in de stad te rijden.

In het laatste deel van deze oratie bespreek ik de manieren die ik zie om die dwarsliggers hun zo belangrijke werk te kunnen laten doen. Eerst is echter een meer grondige analyse nodig van de wijze waarop veel gemeenten digitalisering benaderen en daardoor over leiderschap en innovatie nadenken. Immers, voordat we kunnen nadenken over hoe het algemeen belang van een stad vanuit een publieke verbeelding kan worden herijkt, moeten we eerst herkennen waarom de huidige verbeelding een vermarkte is die grote gevolgen heeft voor het doen en laten van zowel ambtenaren als bewoners in een gemeente.

Ik begin die analyse met een schijnbaar simpele vraag: 'Waar kijken we eigenlijk naar wanneer gemeenten actief inzetten op digitalisering?' Die vraag beantwoord ik door de omarming van digitale toepassingen in Nederlandse gemeenten te duiden vanuit de opkomst van de zogenoemde 'slimme' of digitale stad. Vervolgens bespreek ik waarom die digitale stad, met haar specifieke visie op leiderschap en innovatie, een zo voor de hand liggende koers voor veel Nederlandse gemeenten blijkt. Dat doe ik door die digitale stad te analyseren als een synthese van twee historisch gevormde zienswijzen: op de lokale overheid enerzijds en op de stad anderzijds. Die zienswijzen zijn het *New Public Management* en neoliberale verstedelijking.



3. Waar kijken we eigenlijk naar?

Wanneer we kijken naar gemeenten die digitalisering expliciet omarmen, dan kijken we naar een sociaal construct dat de slimme stad heet. Een sociaal construct wil niet zeggen dat de slimme stad een verzinsel is, maar dat het een specifieke visie is op de relatie tussen technologie, steden en de rol van de lokale overheid. Die visie is van invloed op de keuzes die een lokale overheid maakt. Bijvoorbeeld voor de verdeling van publieke middelen, wie als leider wordt gezien en wat voor innovatie doorgaat.³⁰

In 2011 lukte het de Amerikaanse techgigant IBM om succesvol de term '*smarter cities*' als handelsmerk te laten registreren. Dit moment wordt vaak gezien als het moment waarop het technologiebedrijven lukt om een "verplicht passagepunt"³¹ te worden voor lokale overheden die stedelijke vraagstukken willen oplossen. Nu waren technologie- en consultancybedrijven al langer geaccepteerd als partijen die namens of in plaats van lokale overheden kritische infrastructuren, producten en diensten mochten exploiteren. Met zogenoemde publiek-private partnerschappen was het in de jaren negentig van de vorige eeuw al gangbaar geworden dat consortia van private partijen werden gefinancierd met gemeenschapsgeld om lokale overheidsdiensten uit te rollen.³² Maar met het handelsmerk '*smarter cities*' en de introductie van het idee van een slimme stad vanaf omstreeks 2010 doen technologie- en consultancybedrijven meer dan voortbouwen op die vanzelfsprekende toegang.



Dat geldt zeker ook voor hun toegang tot Nederlandse gemeenten. De financiële crisis van 2008 heeft veel gemeenten in het rood achtergelaten. Er is behoefte aan goedkope oplossingen die een efficiënte inzet van publieke middelen beloven. Bovendien hebben lokale overheden, door de steeds verdere decentralisatie van rijksverantwoordelijkheden, het gevoel meer met minder te moeten doen. En dan is daar de digitale belofte van technologie- en consultancybedrijven, die stelt dat de kern van stedelijke problemen is dat efficiëntie en effectiviteit onnodig weglekken. Dat zou komen doordat gemeenten niet goed begrijpen waaraan burgers, als klant van de gemeente of consument van haar diensten, behoefte hebben. En uitgerekend dát lek kan worden opgelost met het portfolio van diezelfde bedrijven. Want hun diensten kunnen beweging en circulatie in de stad eerst in kaart brengen en vervolgens optimaliseren.³³ Dan gaat het over beweging en circulatie van mensen, goederen, kapitaalstromen, diensten en zelfs opinies.

We zien dat terug in de vervanging van persoonlijke loketten in gemeenten door digitale servicedesks die de “klantreis”³⁴ moeten faciliteren. In de inzet van sensoren en camera’s ten gunste van stedelijke veiligheidsbeleving en het meet- en voorspelbaar maken van files, uitstoot en geluidsoverlast. En in de ontwikkeling van dashboards waarop in één oogopslag verschillende vormen van beweging in de stad zichtbaar worden gemaakt en vormen van stilstand worden geproblematiseerd. Ook zien we dat in de introductie van datagedreven deelmobiliteit, zoals scooters en fietsen van



Uber of Felix³⁵. In de inzet van algoritmen en digitale oplossingen om de doel- en rechtmatigheid van gemeentelijke uitkeringsstromen te monitoren. En zelfs in de wijze waarop wantrouwen in de lokale overheid tot een probleem wordt gereduceerd dat door “kunstmatig bemiddelde AI-inwonersperspectieven”³⁶ kan worden opgelost.

De innovaties waartoe de lokale overheid zich denkt te moeten verhouden en de snelheid waarmee zij die denkt te moeten uitrollen, worden hiermee een spiegeling van de portfolio's van consultancy- en technologiebedrijven. Die gidsende rol wordt ook duidelijk uit het feit dat het gebruikelijk is dat veel Nederlandse steden en gemeenten jaarlijks met een nationale delegatie tegen flinke betaling afreizen naar het Smart City World Expo Congress in Barcelona. Deze expo, die sinds 2011 wordt georganiseerd en gesponsord door techgiganten zoals Cisco en Mastercard, prijst zichzelf als “'s werelds grootste en meest invloedrijke evenement voor steden en stedelijke innovatie [waar] [i]eder jaar leiders van internationale bedrijven, overheden en organisaties samen [worden gebracht] om steden naar een betere toekomst te laten bewegen”³⁷ [vertaling auteur]. In de loodsen van de Fira de Barcelona staan de meeste indrukwekkende stands van technologie- en consultancybedrijven, die hun state-of-the-art stedelijke digitale toepassingen laten zien. Van de laatste digitale dashboards van Cisco die gevoed worden door “stedelijke kinetiek”³⁸ tot een elektrische Porsche die, uitgerust met sensoren en datapunten, “high performance policing”³⁹ mogelijk maakt.

Het portfolio van deze technologie- en consultancybedrijven bevestigt vooral één aanname: dat technologische ontwikkelingen razendsnel gaan. Dat nú dus strategisch geïnvesteerd moet worden, omdat gemeenten anders achter het net vissen. Of dat een commerciële partij de lokale overheid te slim af zal zijn door het zelf te gaan doen. We zien dan ook dat leiderschap binnen de lokale overheid steeds meer gezocht en gevonden wordt in mensen die dat portfolio en die snelheid kennen en kunnen vertalen naar de gemeentelijke organisatie. Gemeenten komen dan soms uit bij mensen die al langer werkzaam waren bij de gemeente. Maar leiderschap wordt sinds een jaar of tien vooral gevonden in het optuigen van nieuwe afdelingen, clusters en functies die middelen, mensen en programma's krijgen om van een gemeente een digitale koploper te maken.⁴⁰

Zo is het heel normaal dat gemeenten in Nederland, hoe groot of klein ook, nu een Chief Technology Officer, of CTO, met eigen afdeling en budget hebben. Het zijn functies die bijna stevast vervuld worden door witte mannen die daarvoor als executives in de commerciële IT-sector werkten en die door gemeenten trots werden binnengehaald. Zo werkte de CTO van de gemeente Amsterdam daarvoor bij Accenture. En de in 2023 opgestapte CTO van de gemeente Rotterdam werkte daarvoor vele jaren in de smart city-tak van Cisco. Maar ook wat betreft organisatievormen en werkprocessen zien we een spiegeling van de consultancypraktijk. Ambtenaren en afdelingen worden, net als

echte consultants, geacht om lean en agile te werken.⁴¹ Het doel is werkprocessen zo in te vullen dat de organisatie wendbaar is, wat vaak neerkomt op het strategisch kunnen anticiperen op het ritme en de grillen van consultancy- en technologiebedrijven.

Deze afdelingen krijgen binnen gemeentelijke organisaties relatief veel ruimte om vanuit deze slimme stadvisie te opereren en onderhouden actief netwerken met gelijkgestemden, zowel binnen als buiten de organisatie.⁴² Die ruimte is lang niet altijd het resultaat van expliciete politieke kaders of toestemming van de lokale democratie.⁴³ Eerder lijkt er een algemene overtuiging te zijn dat digitalisering en verslimming per definitie goed voor gemeenten zijn, en dat de keuze voor een slimme stad daarom geen politieke is.⁴⁴ Die keuze zou gemeenten helpen om met minder middelen meer te doen, om de stad mee te laten dingen naar Europese investeringsprogramma's en om mee te tellen in internationale *rankings*, die de bekendheid en reputatie van de stad vergroten en deze voor investeerders aantrekkelijker maakt.⁴⁵ *What is not to like?*





4. Waarom ligt de digitale koers zo voor de hand?

De digitale belofte van technologie- en consultancybedrijven voor de lokale overheid is fundamenteel gestoeld op een heel specifieke visie op de toekomstige stad. Op een stad die zich anders zou manifesteren en anders zou laten representeren. Zo'n specifieke visie, die direct de commerciële en politieke belangen van de techsector dient, is natuurlijk niet hetzelfde als een politiek neutrale of feitelijke analyse van stedelijke problemen of toekomst. Hoe kan het dan dat die digitale belofte toch als zo vanzelfsprekend en apolitiek door gemeenten wordt omarmd?⁴⁶ En hoe kan het dat gemeenten lijken te accepteren dat die belofte met bepaalde risico's komt, maar dat die risico's door strenge waardetoetsing kunnen worden voorkomen?

Dat komt doordat de aannames van de digitale stad kunnen voortbouwen op een fundament dat vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw zorgvuldig in beton is gegoten. Het is het fundament van een lokale overheid die altijd al gebruikmaakte van digitale sturingstechnologieën om gemeente, ambtenaren en burgers vanuit een sterk geprivatiseerde kijk op het algemeen belang te laten bewegen. Dan hebben we het bijvoorbeeld over de technologie en digitale logica van geautomatiseerde bevolkingsregisters: van de eerste GIS-toepassingen, maar ook die van spreadsheets, managementinformatiesystemen, business intelligence en het organiseren van werk volgens Key Performance Indicators. Technologieën waren dus al veel eerder cruciaal om gemeenten vanuit een economisch perspectief naar de stad en de organisatie te laten kijken. Zo is het al veel langer gemeengoed om ambtenaren te zien als ondernemers die moeten experimenteren en innoveren door onder andere actief de samenwerking met private partijen op te zoeken. Ook is het al langer vanzelfsprekend om na te denken over democratische processen vanuit de vraag wat geïndividualiseerde burgers als klanten zouden willen. Is het normaal om de waarde van de stad eerder in economische dan in sociale termen te duiden. Is het normaal om het belastingvoordeel dat multinationals die zich in de stad vestigen krijgen niet als uitkering te beschouwen, maar als een gelegitimeerde kapitaalinjectie voor de stad te zien. En is het ook normaal om tegelijkertijd claims op uitkeringen en toeslagen door burgers met behulp van algoritmen te indiceren als risico dat kan leiden tot kapitaalvernietiging.

Deze vermarkte kijk komt enerzijds door de diepe sporen die het New Public Management heeft nagelaten, en anderzijds door de invloed die dat paradigma nog steeds heeft.⁴⁷ New Public Management verwijst naar de invloed van het bedrijfsmatige denken en organiseren op hoe de lokale overheid zichzelf steeds meer heeft toegelegd op meetbare doelen en prestaties om zo efficiënter te werken en de burger als klant beter te bedienen.⁴⁸ Dat betekent bijvoorbeeld dat managementprincipes en leiderschapsprincipes uit het bedrijfsleven geïncorporeerd moeten worden in de lokale overheid. Zo wordt, net als bij bedrijven, innovatie in diensten en producten gezien als dé manier om beter, goedkoper en klantgerichter te werken. Zo wordt van leiders vooral



verwacht dat ze, als ware managers, sturen en mogen worden afgerekend op beloofde resultaten. En dat ze, als ware ondernemers, zorgen dat de eigen afdeling eerder, beter en competitiever innoveert dan een andere afdeling. Die veronderstellingen over innovatie en leiderschap zien we bijvoorbeeld terug in het soort leiderschap dat gezocht en gevonden wordt in Chief Technology Officers en in andere strategen binnen Nederlandse gemeenten. Die moeten vooral een overtuigende visie hebben op de snelheid en mogelijkheid van digitale innovatie. Ook moeten ze de gemeentelijke organisatie, door flexibel, agile en lean te organiseren, mee kunnen krijgen in die visie.

De sporen van het New Public Management hebben grote gevolgen voor hoe we nadenken over ambtelijk vakmanschap en over het legitimeren van de machtspositie van ambtenaar en lokale overheid. New Public Management rust namelijk op wat een logica van wantrouwen wordt genoemd, waarbij het wantrouwen zich zeker ook op ambtenaren zélf richt.⁴⁹ Door toezicht- en verantwoordingsstructuren en door controle en rapportage kan vertrouwen door ambtenaren worden bewezen. Het voorbeeld van de technocratische algoritme-governance met de drie verdedigingslijnes van de gemeente Rotterdam, die ik in de opening van deze oratie besprak, is de belichaming van zo'n manier van werken. Het veronderstelt voor de ambtenaar dat de dingen *juist doen* – volgens de bureaucratische herverdeling van verantwoordelijkheid, volgens formele protocollen en op basis van gespecialiseerde rollen – hetzelfde is als het *juiste doen*. Dat dát verantwoord werken is. En dat dát gedragen gezag creëert. Kortom, wanneer ambtenaren kunnen laten zien dat hun resultaten conform de prestatie-indicatoren van een project zijn en dat daarmee tegemoet wordt gekomen aan de klantbehoefte, dan werken ambtenaren vanuit hun vakethiek en wordt het algemeen belang van burgers gediend. En wanneer ambtenaren kunnen laten zien dat ze de rechten van burgers actief verbeelden en behartigen wanneer ze technologische impact-assessments doorlopen, dan zouden ze eveneens vanuit hun vakethiek werken en het algemeen belang dienen.

Maar los van de voortdurende invloed van het New Public Management is de vermarkte kijk op de stad, de lokale overheid en haar burgers een gevolg van wat neoliberale verstedelijking wordt genoemd. Die vorm van nadenken over sturing in de stad gaat ervan uit dat steden bij uitstek de plek zijn waar veel mensen, bedrijven en geld bij elkaar komen, zodat er veel winst kan worden gemaakt.⁵⁰ Lokale overheden moeten de stad daarom zo aantrekkelijk mogelijk maken voor globale kapitaalstromen, private investeerders, grote bedrijven en groepen met een flink besteedbaar inkomen. Dat zijn bijvoorbeeld de creatieve klasse, expats, internationale studenten en bepaalde toeristen. Om de stad als *asset* te zien en daarop te kunnen sturen, is behoefte aan een nieuw soort leiderschap en aan technologieën, zoals posities in internationale rankings en indexen, waarmee kan worden aangetoond dat de stad economisch competitief en aantrekkelijk is. We zien dat daarvoor vooral het soort leiderschapswaliteiten wordt gezocht dat we uit de commerciële sector kennen.⁵¹ Die competenties kunnen ervoor zorgen dat gemeenten meedingen op het competitieve toneel van de *global city*⁵² en een

gunstige positie veroveren in die zo belangrijke city indexes en rankings. Evenementen zoals het Smart City Expo Congress in Barcelona, het voorbeeld dat ik eerder besprak, laten zien hoe die commerciële managementskills feilloos worden vertaald naar de publieke lokale overheid. Want door dat soort podia en platforms worden Chief Technology Officers niet als voormalig technneuten uit het bedrijfsleven gezien, maar worden ze getransformeerd tot *city leaders*. Tot leiders die een mandaat zouden hebben om te bepalen op welke stedelijke opgaven met welke digitale innovaties de gemeente inzet.

Publieke middelen en beleidsinstrumenten worden onder leiding van die city leaders vooral ingezet om delen van de stad zo te herontwikkelen, dat hun economische waarde kan worden verhoogd en er winst kan worden gemaakt. Daar horen ontwikkelingen bij die we vaak aanduiden met termen als 'gentrificatie' (*gentrification*) en 'gedwongen verhuizing' (*displacement*). Daaruit wordt duidelijk dat de economische waardecreatie van de stad, wat ook wel de ruilwaarde van de stad wordt genoemd, vaak ten koste gaat van haar gebruikerswaarde⁵³. Dat is de betekenis van de stad voor veel van haar bewoners, met name voor diegenen die niet actief zouden meewerken aan het verdienen van geld en het vergroten van de economische waarde van de stad. Die opvatting – dat het niet bijdragen aan het economische kapitaal van de stad een probleem is en daarom bestraft of gedisciplineerd mag worden – ligt natuurlijk ten grondslag aan het discriminerende uitkeringsfraude-algoritme van de gemeente Rotterdam, waar ik eerder in deze oratie naar verwees.



Waar vanuit de visie van het New Public Management juist ambtenaren hun vertrouwen moeten bewijzen, is het vanuit deze neoliberale visie op verstedelijking dus vooral aan stadsbewoners om te laten zien dat ze geen economisch risico vormen. Dat heeft natuurlijk enorme gevolgen voor het recht van burgers, maar beperkt ook het recht op ambtelijk vakmanschap.⁵⁴ Dat zien we terug in het voorbeeld van het toetsen van algoritmen volgens drie verdedigingslinies. Want waar hooguit de technologie zelf ethisch getoetst wordt en een rode vlag kan krijgen, is er nauwelijks formele institutionele ruimte, zowel binnen de organisatie als in de relatie met burgers, om te reflecteren op het veronderstelde mandaat om mensen in kansen en risico's op te delen. Daarmee wordt ambtenaren de mogelijkheid ontnomen om hun gemeentelijke organisaties te (h)erkennen als politieke instituties die beslissingen nemen over waarden, rechtvaardigheid en solidariteit in de stad en daar invulling aan geven.

Deze analyse laat zien dat digitale technologieën helemaal niet zo nieuw zijn binnen het gemeentelijke apparaat. Sterker nog, we kunnen eigenlijk helemaal niet spreken van een lokale overheid als een stabiel gegeven dat voorafgaat aan technologie.⁵⁵ Tegelijk laat de analyse zien dat de inzet van 'nieuwe' digitale technologieën moet worden gezien als onderdeel van gemeentelijke organisaties, waar een vermarkte manier van kijken naar ambtenaren, burgers en naar het algemeen belang van de stad diepgeworteld is. Het is een manier van kijken die innovatie per definitie digitaal

maakt⁵⁶, en slechts bepaalde mensen en competenties als onderdeel van leiderschap erkent. Ook laat de analyse zien dat technologie, ondanks vaak gebruikte claims dat digitalisering gemeenten anders zal inhalen en gemeenten moeten meedoen of verzuipen, niet op die lokale overheid afkomt als een externe kracht die succesvol bijgestuurd moet worden. In plaats daarvan wordt ruimte voor digitalisering, letterlijk en figuurlijk, door gemeenten zelf gemaakt. Omdat ze zich daardoor kunnen profileren als wendbare organisatie die het experimenteren en samenwerken met private partijen niet schuwt. Die daardoor nog beter kan opereren als efficiënte dienstverlener. En die daardoor de ruilwaarde van de stad verhoogt met state-of-the-art digitale technologieën, diensten en infrastructuren die de stad aantrekkelijker maken voor investeerders, bedrijven, toerisme en de middenklasse.

Bovendien (b)lijkt alles in de digitale stad compatibel en oplosbaar. De inzet van door de markt bedachte technologie kan prima bij een publieke en verantwoorde lokale overheid passen. Sterk leiderschap en een kleine *avant-garde* van techneuten definiëren de voorwaarden voor innovatie en ambtelijk vakmanschap. De bestaande machtsverhoudingen en machtsongelijkheden die technologie normaliter reproduceert, kunnen volledig worden geneutraliseerd en gecontroleerd. En met hernieuwde aandacht voor de publieke waardetoetsing van technologie zouden de rechten van stadsbewoners beter dan ooit worden beschermd. Dit impliceert bovenal dat er geen strijd bestaat over wat het algemeen belang in een stad is en welke waardenkaders en fundamentele rechten, voor zowel ambtenaren als stadsbewoners, daarbij horen.

5. De publieke verbeelding (h)erkennen

Wanneer we de digitale stad begrijpen als een visie op de stad van de toekomst waarin sporen van de technologische sturing en logica van zowel het New Public Management als de neoliberale verstedelijking worden gebundeld, dan zien we dat wat een publieke verbeelding in de weg staat, niet zozeer die relatief nieuwe digitale technologieën of de macht van big tech zijn. Steeds duidelijker wordt dat het idee van de digitale stad zélf een technologie wordt die gemeentelijk wantrouwen ten opzichte van specifieke ambtenaren en specifieke bewoners verder legitimeert. Dit geldt vooral ten opzichte van de zogenoemde dwarsliggers.

Een ambtenaar doet het juiste en kan op promotie rekenen zolang er binnen toezicht- en verantwoordingsstructuren wordt bewogen. Maar de ambtenaar die zich zorgen maakt, zich uitsprekt, nuance wil aanbrengen, maatwerk wil proberen of nee wil zeggen: dat is een activist die dat maar in de eigen tijd moet doen. Op persoonlijke titel en buiten de muren van de organisatie. Of, zoals onze koning onlangs zei: “[...] het staat iedereen vrij om, als dat niet met zijn of haar geweten overeenkomt, een andere baan te zoeken”⁵⁷.

Stadsbewoners doen het juiste en kunnen op efficiënte dienstverlening rekenen, zolang zij zich gedragen als klant-consument of als bron van stedelijke waardevermeerdering. Dat is het soort burgerparticipatie en co-creatie dat het gemeentelijke systeem graag ziet. Maar wijk- en bewonerscollectieven en sociaal ondernemers die uit dat korset willen, omdat ze weten wat het betekent om als economisch probleem te worden gezien of omdat ze een vorm van collectieve waarde willen creëren die niet ‘past’ binnen de logica van gemeentelijk aanbesteden, ervaren lang niet altijd de door gemeenten beloofde ruimhartigheid en uitgestoken hand.



De digitale stad is dus vooral een nieuwe variant van gemeentelijke technologie die de bandbreedte verder beperkt waarbinnen zowel ambtenaren als burgers het juiste mogen doen. Dat punt wordt pijnlijk duidelijk uit de wijze waarop steeds meer Nederlandse gemeenten zich zorgen maken over hun afhankelijkheid van Amerikaanse big tech.⁵⁸ Er wordt namelijk vooral ingezet op “versterking van de Nederlandse en Europese markt door deze sector betere kansen te geven in aanbestedingen en te stimuleren vanuit het rijk en de EU”⁵⁹. Voorbeelden daarvan zijn initiatieven om van Rotterdam een Europese “AI-koploper” te maken⁶⁰, in Groningen een supercomputer te bouwen⁶¹ of met GPT-NL een Nederlandse variant van ChatGPT te ontwikkelen⁶².

Maar die kritiek op big tech lost het wezenlijke probleem van de erosie van de publieke verbeelding niet op. Want er hoeft nog steeds niet getornd te worden aan de aanname dat gemeenten volop op digitale technologie moeten inzetten. De keuze voor technologie in de stad blijft dan meer voor de hand liggen dan het inzetten van publieke middelen op een andere manier. De keuze voor de gemeente als serviceverlener houdt daarmee de voorkeur boven de (h)erkenning van de gemeente als wel degelijk een politiek instituut. Er hoeft dan nog steeds niet aan te worden getwijfeld dat, wanneer



technologie actief wordt getoetst aan waarden zoals privacy en transparantie, het juiste wordt gedaan en publiek verantwoord wordt gehandeld. De keuze om lokale ambtenaren kwantitatief af te rekenen op de vraag of ze de dingen juist doen, blijft meer vanzelfsprekend dan ambtenaren de kwalitatieve ruimte te geven vanuit hun vakethiek het juiste te doen. Het nadenken over integriteit van de lokale overheid in digitale tijden blijft dan gereduceerd tot een technologisch en technocratisch, in plaats van een politiek en sociaal, vraagstuk. En dat, terwijl “een beetje integriteit”, zoals de naamgever van deze bijzondere leerstoel ooit stelde, “niet kan”⁶³.

Ik pleit dus niet *tegen* technologie en digitalisering. Zonder die technologie en digitalisering had ik hier vandaag ook niet voor u kunnen staan. Er zijn bovendien steeds meer praktijken en studies die de digitale stad herijken vanuit het recht op de digitale stad, waarin niet alleen bewoners maar ook ambtenaren meer *agency* claimen.⁶⁴ Net zoals er ook steeds meer aandacht komt voor het onderzoeken van en investeren in de fysieke infrastructuur van digitaliserende publieke instituties⁶⁵. En er worden interessante wetenschappelijke en collaboratieve werkvormen ontwikkeld die concrete interventies in digitaliseringstrajecten voorstellen.⁶⁶ Maar de oplossing wordt dan vaak nog steeds in technologie gezocht. Terwijl ik pleit voor het zien wat er gebeurt en op het spel staat wanneer aan ambtenaren wordt voorgehouden dat het onverantwoord is om als gemeente niet te digitaliseren. Wanneer ze daarom innovatie en leiderschap gelijk moeten stellen aan het zien en benutten van digitale kansen. En wanneer ze daarom moeten aanvaarden dat het juiste doen in deze digitale tijden neerkomt op het eerder en beter toetsen van de technologie.



Ik pleit daarmee *voor* een scenario waarin de ambtenaar uit het openingsvoorbeeld van deze oratie zich veel meer mag afvragen of het juiste ook wordt gedaan wanneer de dingen juist worden gedaan.⁶⁷ Wanneer die ambtenaar actief onderzoekt welke versie van het algemeen belang in de stad wordt gediend, en waarin er voor deze ambtenaar binnen de gemeentelijke organisatie formele ruimte is voor die reflectie. En dit als integraal onderdeel van het werk, niet als hobby- of activistenproject buiten werktijd. Ik pleit voor een scenario waarin deze ambtenaar meer kan en mag doen dan enkel de rechten van stadsbewoners indirect en abstract te verbeelden in een serie toetsingen en waardebeoordelingen. Voor een scenario waarin ambtenaren in alledaagse werkpraktijken in contact komen met de daadwerkelijke rechten en behoeften van die stadsbewoners, waardoor zij worden herinnerd aan de discrepantie tussen enerzijds stadsbewoners voor wie digitalisering betekent dat ze nóg gemakkelijk door de stad en de gemeentelijke organisatie kunnen navigeren, en anderzijds die burgers – inclusief mensen zonder vaste woon- of verblijfplaats – voor wie digitalisering vaak neerkomt op nóg meer repressie en disciplinerende. Waardoor ambtenaren begrijpen dat digitale inclusie, in de vorm van iedereen voorzien van een gratis laptop of een klantenservice die 24/7 beschikbaar is, dát probleem niet zal oplossen. Of dat investeren in een digitale identiteit-wallet niet per definitie hetzelfde is als “eerlijkere en toegankelijker digitale dienstverlening”⁶⁸. Ik pleit voor een scenario waarin die ambtenaar manieren mag

bedenken of toepassen om die discrepantie tussen rechten en burgers zichtbaar te maken, te bevragen en bekritisieren. En ik pleit voor een scenario waarin strategieën en werkvormen die deze ambtenaar dan ontwikkelt of inzet door leidinggevend, collega's en HR-afdelingen worden erkend als legitieme vormen van leiderschap en innovatie.

Het goede nieuws? Die ideeën, die innovaties en die vormen van leiderschap, die zijn er al lang. In de gemeente Rotterdam bijvoorbeeld werkt een aantal ambtenaren volgens de zogenoemde "Doorbraakmethode"⁶⁹. Die geeft een cruciale regierol aan burgers in het identificeren van het soort hulp dat daadwerkelijk nodig is. Maar de methode geeft die ook aan ambtenaren, door hen ruimte te geven om hun aannames over wat niet zou kunnen binnen het bureaucratische systeem te ontcrachten. Ook heeft een Rotterdamse ambtenaar "Stadsluisteren010"⁷⁰ opgezet, dat op creatieve doch dringende wijze probeert om ambtenaren vanuit democratische kaders naar burgerparticipatie te laten kijken. En werkt een club Rotterdamse ambtenaren binnen 'Zwart Manifest' aan programmering waarin ambtenaren leren over het koloniale heden en verleden van Rotterdam. Ten slotte lukt het de ambtenaren achter "Expeditie Ambtelijk Vakmanschap"⁷¹ al jaren om, ondanks steeds afnemende institutionele en financiële ruimte, een betrokken ambtenarenkring in Rotterdam te prikkelen en te inspireren. In diezelfde stad zijn tal van bewonersinitiatieven en wijkcollectieven die de gemeentelijke organisatie actief willen helpen om het algemeen belang in Rotterdam publiek te verbeelden vanuit collectief welzijn, solidariteit en sociale rechtvaardigheid. Zoals Het Wijkpaleis⁷², de Afrikaanderwijk Coöperatie⁷³, Welzijnscoalitie Delfshaven⁷⁴ en Recht op de Stad⁷⁵.

Maar deze ambtenaren die het anders proberen te doen en deze bewoners die met concrete en letterlijk waardevolle plannen komen worden, om met de woorden van een recent onderzoek van de ombudsman Rotterdam-Rijnmond⁷⁶ te spreken, nog onvoldoende omarmd door de gemeente. Ze worden nog gezien als dwarsliggers die de trein van een efficiënte lokale overheid nodeloos vertragen.

En dat is precies de impact die ik hoop met deze bijzondere leerstoel te kunnen maken. Ik wil de urgentie van het omarmen van deze 'dwarsliggers' kracht bijzetten. Het stempel dwarsligger moet een geuzennaam worden. Want dwarsliggers leveren de noodzakelijke frictie op om de lokale overheid in deze digitale tijden vanuit en richting het algemeen belang te laten rijden. Dat wil ik doen door, net zoals vandaag, met verschillende publieken te onderzoeken hoe en waarom de gemeente in deze digitale tijden op de verkeerde manieren en plekken naar innovatie en leiderschap zoekt. Door met wetenschappelijk onderzoek, onderwijs en publiekslezingen te laten zien hoe die zoektocht genormaliseerd wordt in bevorderingsbeleid, functioneringsgesprekken, vacatureteksten en leergangen voor digitaal leiderschap. Door zichtbaar te maken waar en bij wie die publieke verbeelding van innovatie en leiderschap wél te vinden is. Door de fijne samenwerking die ik heb met zoveel van de net genoemde partijen binnen de gemeente en de stad Rotterdam uit te bouwen naar andere steden en gemeenten

in Nederland. Door mijn collega's bij CAOP en A&O fonds Gemeenten te helpen om instrumenten te ontwikkelen die deze vormen van innovatie en leiderschap serieus kunnen erkennen én waarderen. En door op die manier ook bij te dragen aan het belangrijke werk van collega's bij de Stichting Beroepseer en het A&O fonds Rijk die van “woorden naar daden” willen en zich blijvend hardmaken voor een structurele borging van ambtelijk vakmanschap⁷⁷.

Om dan nog meer even in de typisch Rotterdamse uitspraken te blijven: ik heb wel genoeg geluld. En ik kan niet wachten om te gaan poetsen.



Dankwoord

Ik wil het college van bestuur van de Universiteit Leiden, het bestuur van de Faculty of Governance and Global Affairs, CAOP en A&O fonds Gemeenten bedanken voor het instellen van deze leerstoel. Speciale dank gaat uit naar Marjolijn Olde Monnikhof, Patricia Honcoop, Loes Hodemaekers, Ivo Zuidervaart, Bram Klievink, Sarah Giest en Sandra Groeneveld. Wat is het fijn om samen met jullie van deze leerstoel een prachtig vehikel te maken dat jullie organisaties, netwerken en expertisen samen en verder brengt.

Om in de sfeer van vehikels, treinen en dwarsliggers te blijven: wat ben ik dankbaar dat ik zoveel lieve familie, vrienden en collega's om mij heen heb die zorgen dat ik niet ontspoor.

Ik begin bij de mensen die mij hebben geholpen om van deze oratie een prachtig spoorboek te maken. Bijzonder veel dank aan de meesterlijke verbeelding van Lucia Lenders en de scherpe blikken van Katja Graven, Cuno de Haas, Paul Pleijs, Inge Janse en Jeroen Timmermans.

En dan naar de lieve en bijzondere mensen op mijn academische én persoonlijke spoor, die mij op cruciale momenten in stelling hebben gebracht, (nieuwe) richting hebben gegeven of essentiële zorg en onderhoud hebben geboden. Zoals Christoph Sauer, Tom O'Malley, Isabel Awad, Susanne Janssen, Liesbet van Zoonen, Willem Schinkel, Miriam Nir, Hans van de Velde, Jurian Edelenbos, Arwin van Buuren, Laura den Dulk, Victor Bekkers, Semiha Denктаş, Brenda Vermeeren, Mariëtte de Jong, Marjolijn Antheunis en Bram Klievink.

Maar ik kan alleen op koers blijven dankzij de bijzondere collega's, binnen en buiten de muren van de universiteit, die mij inspireren om vanuit academische posities en rollen het juiste te doen. Variërend van oud-collega's bij ESHCC en de nieuwe collega's bij de sectie PP&I en bij CAOP in Den Haag tot alle fantastische collega's binnen ESSB, het Team Public Issues & Imaginaries, het Centre for BOLD Cities, Vital Cities & Citizens, de Gemeente Rotterdam en de Afrikaanderwijk coöperatie. In het bijzonder dank ik Isabel Awad, Bregje van Eekelen, Jacco van Sterkenburg, Arno van der Hoeven, Mariana Fried, Kjell Noordzij, Willem Schinkel, Renske Keizer, Irene van Oorschot, Francisca Grommé, Marion Kramer, Regina van der Linden, Jan Fransen, Els Leclercq, Emiel Rijshouwer, Mirte van der Sangen, Inge Janse, Arthur de Jaeger, Lot Mertens, Marco Bik, Jeannette van der Does, Mustapha Eisaoui, Sarah Ghede, Joshua van den Ham, Sherida Patra, Vanessa Umboh, Janneke Absil en Annet van Otterloo.

Zonder de energie en steun van mijn lieve vriendinnen was ik niet wie en waar ik nu ben. Dank jullie wel voor jullie onvoorwaardelijke vriendschap en geduld: Isabel Awad, Bregje van Eekelen, Arianne Baggerman, Els Leclercq, Nienke Homans, Désirée Leemreis-van Noord, Odilia Knap, Miriam Nir, Lot Mertens, Mel Wagner, Kerstin Leder, Angelina Karpovich, Ana Uribe Sandoval, Joyce Holla, Fatiha Serghini en Marianne Klerk.

Tenslotte sta ik stil bij en voor datgene waar alles begint en eindigt: bij mijn familie en gezin. Jullie zijn waar ik vandaan kom, waar ik nu ben en waar ik naartoe ga. Jullie zijn mijn dwarsliggers. Ik draag deze reis en dit station dan ook op aan jullie. Aan mijn liefste ouders, Els en Marius. Aan mijn geweldige zus, Daphne. Aan mijn lieve zwager, Lennart. Aan mijn knappe en slimme steun en toeverlaat en liefdevolle rots in de branding, Jeroen. En, tenslotte, aan mijn aller-liefste, aller-prachtigste en aller-stoerste dochters, Norah en Resa.

Ik heb gezegd.



Literatuur

Afrikaanderwijk Coöperatie (z.d.). *Visie*. Afrikaanderwijk Co-op. Geraadpleegd van https://wijkcooperatie.org/nl/over_ons/visie/

Alfrink, K., Keller, I., Kortuem, G., & Doorn, N. (2023). Contestable AI by design: Towards a framework, *Minds & Machines* 33, 613–639. <https://doi.org/10.1007/s11023-022-09611-z>

Arets, J., van Beukering, P., Davits, R., & Mulder, E. J. (2019). *Digitale transformatie deel 2: Studie naar de wijze waarop gemeenten innoveren met digitale technologie en hoe zij kunnen anticiperen op de gevolgen voor werk*. A&O fonds Gemeenten. Geraadpleegd van <https://www.aeno.nl/uploads/Digitale-transformatie-deel-2.pdf>

Ball, S. (2025). Doing the right thing, not just doing the thing right: the importance of explicitly ethical policy advice. *Australian Journal of Political Science*, 60(2), 163–176. <https://doi.org/10.1080/10361146.2025.2486120>

Barzelay, M. (2002). Origins of the New Public Management: An international view from public administration/political science. In McLaughlin, K., Ferlie, E., Osborne, S. P., & Ferlie, E. (Eds.), *New Public Management: Current trends and future prospects* (pp. 15–33). Routledge.

Bastidas, V., Oti-Sarpong, K., Nochta, T., Wan, L., Tang, J., & Schooling, J. (2023). Leadership for responsible digital innovation in the built environment: A socio-technical review for re-establishing competencies, *Journal of Urban Management*, 12(1), 57–73. <https://doi.org/10.1016/j.jum.2023.01.004>

Bestuursacademie Nederland (z.d.). *Leergang Digitaal Leiderschap*. Geraadpleegd van <https://www.bestuursacademie.nl/leiderschap-en-management/leiderschap/leergang-digitaal-leiderschap.html?open=brochure-lite&course=df4a884b-c38a-4a57-aab7-43823a9d66d1>

Beveridge, R., & Koch, P. (2016). The post-political trap? Reflections on politics, agency and the city, *Urban Studies*, 54(1), 31–43. <https://doi.org/10.1177/0042098016671477>

Birch, K., & Siemiatycki, M. (2015). Neoliberalism and the geographies of marketization: The entangling of state and markets. *Progress in Human Geography*, 40(2), 177–198. <https://doi.org/10.1177/0309132515570512>

Blom, J. (2025). *Filling the empty chair: Reimagining policy deliberation with interactive AI-mediated citizen perspectives*. Publieke presentatie bij het CIO Office Gemeente Rotterdam, 3 april.

Bouckaert, G. (2012). Trust and public administration. *Administration*, 60(1), 91–115.

Branderhorst, E. M., & Ruijter, E. (2024). Digital leadership in local government: An empirical study of Dutch city managers. *Local Government Studies*, 51(3), 576–599. <https://doi.org/10.1080/03003930.2024.2363368>

Cardullo, P., & Kitchin, R. (2019). Being a 'citizen' in the smart city. *GeoJournal*, 84(1), 1–13. <https://doi.org/10.1007/s10708-018-9845-8>

Cisco. (z.d.). *Say hello to the future*. Cisco. Geraadpleegd van https://www.cisco.com/c/dam/m/en_ph/events/connect-2019/pdfs/smart-cities.pdf

Concernteam Digitale Transformatie. (2023). *Opgave Digitale Transformatie 2024*. Gemeente Rotterdam

Dahl, A., & Soss, J. (2014). Neoliberalism for the common good? Public value governance and the downsizing of democracy. *Public Administration Review*, 74(4), 496–504. <https://doi.org/10.1111/puar.12191>

Dales, I. (1992). Om de integriteit van het openbaar bestuur. Toespraak van de minister van Binnenlandse Zaken, drs. C. I. Dales, op het congres van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 12-13 juni, Apeldoorn. Geraadpleegd van <https://www.kennisvandeoverheid.nl/documenten/1992/06/13/lezing-dales-om-de-integriteit-van-het-openbaar-bestuur>



Dan, S., Lægheid, P., & Špaček, D. (2024). NPM reconsidered: Towards the study enduring forms of NPM. *Public Management Review*, 26(9), 2531–2541. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2375561>

De Groot, D. (2025, 31 juli). Onze afhankelijkheid van Amerikaanse techbedrijven is gevaarlijk in een handelsoorlog: 'Ze kunnen je hele organisatie digitaal uitschakelen'. Nieuwsitem op website van Een Vandaag. Geraadpleegd van <https://eenvandaag.avrotros.nl/artikelen/onze-afhankelijkheid-van-amerikaanse-techbedrijven-is-gevaarlijk-in-een-handelsoorlog-ze-kunnen-je-hele-organisatie-digitaal-uitschakelen-160917>

De Jaeger, A., & Swerts, T. (2026). Right to the digital twin city? Citizen participation and limits-by-design in Rotterdam's urban digital twin. *Cities*, 168, 106498. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2025.106498>

De Lange, M., Ruijter, E., & Varró, K. (2025). Doing inclusion: Negotiation and co-creation for people-centric smart cities. In Van Dijk, J., Van Es, K., Helmond, A., & Van der Vlist, F. (Eds.). *Governing the digital society: Platforms, artificial intelligence, and public values*. Amsterdam University Press. https://doi.org/10.5117/9789048562718_ch11

Digitale Overheid (z.d.). *Over de Toolbox voor Ethisch Verantwoorde Innovatie*. Digitale Overheid. Geraadpleegd van <https://www.digitaleoverheid.nl/overzicht-van-alle-onderwerpen/nieuwe-technologieen-data-en-ethiek/publieke-waarden/toolbox-voor-ethisch-verantwoorde-innovatie/over-de-toolbox-voor-ethisch-verantwoorde-innovatie/>

Engelbert, J. (2020). Voorbij het polderen in de slimme stad. *Justitiële Verkenningen*, 46(3), 65–81. <https://doi.org/10.5553/JV/016758502020046003006>

Engelbert, J. (2021, 28 mei). De loze beloften (en batterijen) van deelmobiliteit. *Vers Beton*. Geraadpleegd van <https://www.versbeton.nl/2021/05/de-loze-beloften-en-batterijen-van-deelmobiliteit>

Engelbert, J. (2019). Reading the neoliberal smart city narrative: The political potential of everyday meaning-making. In Kitchin, R., Cardullo, P., & Di Felicianantonio, C. (Eds.). *The right to the smart city* (pp. 43–55). Emerald. <https://doi.org/10.1108/978-1-78769-139-120191003>

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 and Social Change*, 142(2), 347–353. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.08.020>

Engelbert, J., Esroy, A., van Bueren, E., & van Zoonen, L. (2022). Capitalising on the “public turn”: New possibilities for civil servants and citizens in smart city-making. *Journal of Urban Technology*, 29(3), 3–17. <https://doi.org/10.1080/10630732.2021.1963647>

Engelbert, J., & Fried, M. (2025). Serendipitous triggers and strategic turns of reflexivity: How ‘smart’ traveled in and out of Rotterdam. In Edelenbos, J., & Boonstra, B. (Eds.). *Reflexive Urban Governance*, 64–82. <https://doi.org/10.4337/9781803927343>

Fairclough, N. (2010). *Critical discourse analysis and the critical study of language*. Second Edition. Routledge.

Fraser, N. (1990). Rethinking the public sphere: A contribution to the critique of actually existing democracy. *Social Text*, 25/26, 56–80. <https://doi.org/10.2307/466240>

Fraser, N. (1993). Clintonism, welfare, and the antisocial wage: The emergence of a neoliberal political imaginary. *Rethinking Marxism*, 6(1), 9–23. <https://doi.org/10.1080/08935699308658040>

Gemeente Rotterdam. (z.d.-a). *Rotterdam Digitaal*. Webpagina van de Gemeente Rotterdam waarop de gemeentelijke visie op en initiatieven rondom digitalisering vermeld staan. Geraadpleegd van <https://www.rotterdam.nl/rotterdam-digitaal>

Gemeente Rotterdam. (z.d.-b). *Reisbureau Stadsluisteren010*. Webpagina van de Gemeente Rotterdam. Geraadpleegd van <https://www.rotterdam.nl/reisbureau-stadsluisteren010>

Giest, S. (2025). The intersection of digital and social infrastructures in (a)spatial policymaking. *Policy Sciences*, 58, 369–384. <https://doi.org/10.1007/s11077-025-09569-6>

Gleijsteen, S. (2025, 20 juli). *Wat is de Doorbraakmethode?* Post binnen website Instituut voor Publieke Waarden. Geraadpleegd van <https://www.doorbraakmethode.nl/blog/doorbraakmethode>

Godin, B. (2015). *Innovation contested: The idea of innovation over the centuries*. Routledge.



GPT-NL. (z.d.). *Een verantwoord alternatief*. Pagina op website GPT-NL. Geraadpleegd van <https://gpt-nl.nl/gpt-nl/>

Groenendijk, P. (2025, 13 juni). Ambitieuze plannen om van Rotterdam dé AI-koploper te maken (en het spaarpotje is al gevonden). *Algemeen Dagblad*. Geraadpleegd van <https://www.ad.nl/rotterdam/ambitieuze-plannen-om-van-rotterdam-de-ai-koploper-te-maken-en-het-spaarpotje-is-al-gevonden~a694984f/>

Hajer, M. (2003). Policy without polity? Policy analysis and the institutional void. *Policy Sciences*, 36(2), 75–195. <https://doi.org/10.1023/A:1024834510939>

Hall, S. (2011). *The neoliberal revolution*. *Soundings*, 48(Summer), 9–28. <https://doi.org/10.3898/136266211797146828>

Harvey, D. (1989). From managerialism to entrepreneurialism: The transformation in urban governance in late capitalism. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 71(1), 3–17. <https://doi.org/10.1080/04353684.1989.11879583>

Hursh, D. (2001). Social studies within the neo-liberal state. *Theory & Research in Social Education*, 29(2), 349–356. <https://doi.org/10.1080/00933104.2001.10505943>

iBestuur (2025, 21 juli). Digitaal leiderschap langs de meetlat. Nieuwsitem op *iBestuur*. Geraadpleegd van <https://ibestuur.nl/artikel/digitaal-leiderschap-langs-de-meetlat/>

Jansen, T., Wilmink, H., van Nunen, G., van der Meulen, C., Bokhorst, M., & van Leeuwen, M. (2022). *Het recht op ambtelijk vakmanschap*. Stichting Beroepseer/A&O fonds Rijk. Geraadpleegd van <https://beroepseer.nl/wp-content/uploads/2022/10/Het-recht-op-ambtelijk-vakmanschap.pdf>

Jansen, T., van der Meulen, C., & Raat, C. (2025). Van woorden naar daden: Op weg naar structurele borging van ambtelijk vakmanschap in de democratische rechtsstaat. Stichting Beroepseer/A&O fonds Rijk. Geraadpleegd van https://beroepseer.nl/wp-content/uploads/2025/06/AO-fonds-Rijk_paper_Ambtelijk-vakmanschap-voor-de-democratische-rechtsstaat-herziene-versie-juni-2025.pdf

Jasanoff, S., & Kim, S. H. (2009). Containing the atom: Sociotechnical imaginaries and nuclear power in the United States and South Korea. *Minerva*, 47, 119–146. <https://doi.org/10.1007/s11024-009-9124-4>

Kerkhoff, T., van der Wal, Z., Brekelmans, E., & van Ginkel, W. (2024). *Veeleisende omgeving, veelzijdige ambtenaar? Inhoud, context en belang van ambtelijk vakmanschap in de ogen van rijksambtenaren*. Stichting CAOP. Geraadpleegd van <https://www.caop.nl/artikelen/2024/onderzoek-veeleisende-omgeving-veelzijdige-ambtenaar>

Kitchin, R., Coletta, C., Evans, L., Heaphy, L., & MacDonncha, D. (2017). “Smart cities, epistemic communities, advocacy coalitions and the ‘last mile’ problem”. *Information Technology*, 59(6), 275–284. <https://doi.org/10.1515/itit-2017-0004>

Kitchin, R., Cardullo, P., & Di Felicianantonio, C. (2019). (Eds.). *The right to the smart city*. Emerald. <https://doi.org/10.1108/9781787691391>

Klaassen, S., & van Dijk, R. (2023, 23 juni). Fouten herstellen we later wel: hoe de gemeente een dubieus algoritme losliet op Rotterdammers. *Vers Beton*. Geraadpleegd van <https://www.versbeton.nl/2023/10/fouten-herstellen-we-later-wel-hoe-de-gemeente-een-dubieus-algoritme-losliet-op-rotterdammers/>

KPN. (2025, 2 juni). Gemeente Rotterdam pioniert met digitale identiteiten. Online nieuwsbericht op KPN Zakelijk. Geraadpleegd van https://www.kpn.com/zakelijk/thedigitaldutch/klantcases/gemeente-rotterdam-digitale-identiteit-burgers?utm_source=chatgpt.com

Lapsley, I. (2022). Whatever happened to New Public Management? *Financial Accountability & Management*, 38(4), 471–482. <https://doi.org/10.1111/faam.12346>

Larner, W. (2000). Neo-liberalism: Policy, ideology, governmentality. *Studies in Political Economy / Recherches en Économie Politique*, 63(1), 5–25. <https://doi.org/10.1080/19187033.2000.11675231>

Latour, B. (2007). *Reassembling the social: An introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford University Press.

Leclercq, E., & Rijshouwer, E. (2022). Enabling citizens' right to the smart city through the co-creation of digital platforms. *Urban Transformations*, 4(2). <https://doi.org/10.1186/s42854-022-00030-y>

Lefebvre, H. (1996). *Writings on cities*. Translated by Kofman, E., & Lebas, E. Blackwell Publishers.

Leitheiser, S., & Follmann, A. (2019). The social innovation–(re)politicisation nexus: Unlocking the political in actually existing smart city campaigns? The case of SmartCity Cologne, Germany. *Urban Studies*, 57(4), 894–915. <https://doi.org/10.1177/0042098019869820>

Lynch, C. R. (2020). Contesting digital futures: Urban politics, alternative economies, and the movement for technological sovereignty in Barcelona. *Antipode*, 52(3), 660–680. <https://doi.org/10.1111/anti.12522>



Meijer, A., & Grimmelikhuijsen, S. (2021). Responsible and accountable algorithmization. How to generate citizen trust in governmental usage of algorithms. In Schuilenburg, M., & Peeters, R. (Eds.), *The algorithmic society. Technology, power, and knowledge* (pp. 53–66). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780429261404_5

Meijer, A., & Ruijter, E. (2021). *Code Goed Digitaal Openbaar Bestuur (CODIO): Borgen van waarden bij de digitalisering van het openbaar bestuur*. USBO Advies. Geraadpleegd van https://www.eerstekamer.nl/overig/20210610/code_goed_digitaal_openbaar/document

NOS. (2021, 26 januari). Rutte bezoekt Schilderswijk: “Ik ga niet zoeken naar sociologische oorzaken”. Online video van interview met Mark Rutte naar aanleiding van rellen tijdens lockdown. Geraadpleegd van <https://nos.nl/video/2366092-rutte-bezoekt-schilderswijk-ik-ga-niet-zoeken-naar-sociologische-oorzaken>

NOS. (2024, 14 juni). Koning over ambtenaren: “Staat je vrij om een andere baan te zoeken”. Online video van persgesprek tijdens koninklijk staatsbezoek aan Verenigde Staten. Geraadpleegd van <https://nos.nl/video/2524480-koning-over-ambtenaren-staat-je-vrij-om-een-andere-baan-te-zoeken>

Nyenrode Business University. (z.d.). *Masterclass Digitaal leiderschap bij de overheid*. Geraadpleegd van <https://www.nyenrode.nl/opleidingen/p/masterclass-digitaal-leiderschap-bij-de-overheid>

Ombudsman Rotterdam Rijnmond. (2025, juni). *Omarm me: Hoe vijf gemeenten omgaan met hun initiatiefrijke bewoners*. Onderzoeksrapport. Geraadpleegd van <https://orr.nl/wp-content/uploads/2025/06/Onderzoeksrapport-Omarm-me.pdf>

Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*. Oxford University Press.

Purcell, M. (2014). Possible worlds: Henri Lefebvre and the right to the city, *Journal of Urban Affairs*, 36(1), 141–154. <https://doi.org/10.1111/juaf.1203>

Rasch, M. (2021). *Frictie: Ethiek in tijden van dataïsme*. De Bezige Bij.

Recht op de Stad. (2021). *Het betere plan voor wonen in Rotterdam*. Geraadpleegd van <https://rechtopdestad.nl/wp-content/uploads/2021/03/Recht-op-de-stad-def-18mrt-spread.pdf>

Sadowski, J., & Bendor, R. (2019). Selling smartness: Corporate narratives and the smart city as a sociotechnical imaginary. *Science, Technology, & Human Values*, 44(3), 540–563. <https://doi.org/10.1177/0162243918806061>

Sassen, S. (1991). *The global city: New York, London, Tokyo*. Princeton University Press.

Sassen, S. (1994). *Cities in a world economy*. Pine Forge/Sage.

Schäfer, M. T. (2024). Inside Datafication: Entrepreneurial research for investigating emerging data practices. In Schäfer, M. T., van Es, K., & Lauriault, T. P. (Eds.). *Collaborative research in the datafied society: Methods & practices for investigation & intervention* (pp. 61–86). Amsterdam University Press. <https://doi.org/10.5117/9789463727679>

Smart City Expo World Congress. (z.d.). The event for better cities. Pagina op de website van dit congres. Geraadpleegd van <https://www.smartcityexpo.com/the-event>

Söderström, O., Paasche, T., & Klauser, F. (2014). Smart cities as corporate storytelling. *City: Analysis of Urban Trends, Culture, Theory, Policy, Action*, 18(3), 307–320. <https://doi.org/10.1080/13604813.2014.906716>

Stichting Het Wijkpaleis. (2024). *Jaarverslag 2023*. Geraadpleegd van https://drive.google.com/file/d/1Da1w93jXbxZESzq7y0v-Fb24oG__bcA6/view

SURF. (z.d.). *AI-fabriek: grootschalige Nederlandse AI-faciliteit*. Nieuwsbericht op website van SURF. Geraadpleegd van <https://www.surf.nl/themas/artificial-intelligence/grootschalige-nederlandse-ai-fabriek>

Swyngedouw, E. (2009). *The antinomies of the postpolitical city: In search of a democratic politics of environmental production*. *International Journal of Urban and Regional Research*, 33(3): 601–620. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2009.00859.x>

Swyngedouw, E., Moulaert, F., & Rodriguez, A. (2002). Neoliberal urbanization in Europe: Large-scale urban development projects and the new urban policy. *Antipode*, 34(3), 542–577. <https://doi.org/10.1111/1467-8330.00254>

Theodore, N., Peck, J., & Brenner, N. (2000). Neoliberal urbanism: Cities and the rule of markets. In Bridge, G., & Watson, S. (Eds.). *The new Blackwell companion to the city* (pp. 15–25). Blackwell Publishing.

TwynstraGudde. (z.d.) *Ontwerptraject voor Rotterdam als voorbeeldstad in een digitale wereld*. Geraadpleegd van <https://www.twynstragudde.nl/opdrachten/ontwerptraject-voor-rotterdam-als-voorbeeldstad-in-een-digitale-wereld>

University of Twente. (z.d.). *Leergang digital design & architecture*. Geraadpleegd van https://www.utwente.nl/onderwijs/lifelong-learning/aanbieders/pld/executive_opleidingen/leergang-digital-design-architecture/

Ushaka Adie, B., Tate, M., & Valentine, E. (2024). Digital leadership in the public sector: A scoping review and outlook. *International Review of Public Administration*, 29(1), 42–58. <https://doi.org/10.1080/12294659.2024.2323847>

van der Steen, M. (2024). *Technologie in de tussentijd: AI, publieke waarde en democratie*. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Geraadpleegd van <https://www.nsob.nl/sites/www.nsob.nl/files/2024-09/NSOB%20-%202024%20-%20Technologie%20in%20de%20tussentijd.%20AI%2C%20publieke%20waarde%20en%20democratie.pdf>

Vanolo, A. (2014). Smartmentality: The smart city as disciplinary strategy. *Urban Studies*, 51(5), 883–898. <https://doi.org/10.1177/0042098013494427>

van Krieken, R. (2024). The organization of ignorance: The Australian ‘Robodebt’ affair, bureaucracy, law and politics. *Critical Sociology*, 50(7–8), 1379–1398. <https://doi.org/10.1177/08969205241245257>



Vermeulen, E., & van der Hoeven, A. (2025, 20 maart). Reflecteren op vakmanschap draagt bij aan betere besluitvorming. Nieuwsbericht op website *Platform 31*. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/artikelen/reflecteren-op-vakmanschap-draagt-bij-aan-betere-besluitvorming/>

VNG. (z.d.). *Klantreizen* [online voorbeelden uit Nederlandse gemeenten]. Vereniging van Nederlandse Gemeenten. Geraadpleegd van <https://vng.nl/artikelen/klantreizen>.

VNG. (2024, juni). *Regie op één digitale samenleving: Digitale Agenda Gemeenten 2028*. Vereniging van Nederlandse Gemeenten. Geraadpleegd van <https://vng.nl/sites/default/files/2024-09/vng-digitale-agenda-gemeenten-2028.pdf>

VNG. (2025, 13 februari). Rondetafelgesprek digitale afhankelijkheid. Inbreng vanuit de Vereniging Nederlandse Gemeenten. Geraadpleegd van https://vng.nl/sites/default/files/2025-02/inbreng_rondetafelgesprek_digitale_afhankelijkheid.pdf

Ward, S. C. (2011). The machinations of managerialism: New public management and the diminishing power of professionals. *Journal of Cultural Economy*, 4(2), 205–215. <https://doi.org/10.1080/17530350.2011.563072>

Welzijnscoalitie Delfshaven. (z.d.). *Wij geloven in buurtkracht*. Geraadpleegd van <https://welzijnscoalitie.nl/over/>

Wenten, K. A. (2025). *The mechanisms of agile management*. Routledge.

Wieringa, M., Elschot, E., Cohen, R., & Peters, L. (2023, 25 juli). *Werken aan verantwoorde algoritmisering: Evaluatie algoritme-governance 2023*. Gemeente Rotterdam. Geraadpleegd van <https://rotterdamraad.bestuurlijkeinformatie.nl/Document/View/e9990b23-e3c0-45b9-a623-9f9d7e38512d>

Yigitcanlar, T., Corchado, J. M., Mehmood, R., Man Li, R. Y., Mossberger, K., & Desouza, K. (2021). Responsible urban innovation with local government artificial intelligence (AI): A conceptual framework and research agenda. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 71. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010071>

Zawya. (2024, 5 maart). Porsche Taycan joins Dubai police fleet to boost high-performance law-enforcement and patrol capabilities. Persbericht op website van Zawya. Geraadpleegd van <https://www.zawya.com/en/press-release/companies-news/porsche-taycan-joins-dubai-police-fleet-to-boost-high-performance-law-enforcement-and-patrol-capabilities-ffkw1ba0>

Eindnoten

- 1 Gemeente Rotterdam (z.d.-a).
- 2 Gemeente Rotterdam (z.d.-a).
- 3 Wieringa et al. (2023, p. 9).
- 4 Wieringa et al. (2023, p. 3).
- 5 Concernteam Digitale Transformatie (2023, p. 6).
- 6 Concernteam Digitale Transformatie (2023, p. 6).
- 7 Concernteam Digitale Transformatie (2023, p. 6).
- 8 Concernteam Digitale Transformatie (2023, p. 7).
- 9 Concernteam Digitale Transformatie (2023, p. 8).
- 10 Wieringa et al. (2023).
- 11 Wieringa et al. (2023, p. 3).
- 12 Wieringa et al. (2023, p. 13).
- 13 Wieringa et al. (2023, p. 14).
- 14 TwynstraGudde (z.d.).
- 15 Klaassen & Van Dijk (2023).
- 16 Zie bijvoorbeeld: Yigitcanlar et al. (2021); Bastidas et al. (2023); Ushaka Adie et al. (2024).
- 17 Zie bijvoorbeeld: Meijer & Ruijter (2021).
- 18 Zie bijvoorbeeld: iBestuur (2025).
- 19 Zie bijvoorbeeld: Digitale Overheid (z.d.).
- 20 Zie bijvoorbeeld: Arets et al. (2019); VNG (2024); van der Steen (2024).



- 21 Zie bijvoorbeeld: Nyenrode Business University (z.d.); Bestuursacademie Nederland (z.d.); University of Twente (z.d.).
- 22 Zie bijvoorbeeld: Branderhorst & Ruijter (2024).
- 23 Zie bijvoorbeeld: Meijer & Grimmelikhuijsen (2021).
- 24 Zie Jansen et al. (2022, p. 51).
- 25 Zie Kerkhoff, van der Wal, Brekelmans & van Ginkel (2024).
- 26 Voor analyses van hoe democratische (burger)betrokkenheid wordt geïmpliceerd in digitale transitie, zie Engelbert, van Zoonen & Hirzalla (2019); Cardullo & Kitchin (2019) en De Jaeger & Swerts (2026). Voor een democratische kritiek op het vertoog van publieke waarden, zie Dahl & Soss (2014).
- 27 De term “vermarkting” (in het Engels *marketisation of commodification*) wordt in academische literatuur gebruikt om de invloed en vanzelfsprekendheid van marktdenken en marktwerking in publieke instituties te duiden. De invloed van marktdenken is niet alleen (on)zichtbaar in (sociaal-)economisch structuren die voortkomen uit neoliberaal beleid. Vermarkting, zeker ook in steden, werkt door meerdere processen (Harvey, 1989; Theodore, Peck, Brenner, 2000; Birch & Siemiatycki, 2015). De interactie tussen die processen kunnen we begrijpen door neoliberalisme als beleid, vertoog, maar ook als vorm van (zelf)sturing te onderzoeken (Larner, 2000). Zo is neoliberalisme ook een dominant (of: hegemonisch) vertoog dat inkadert hoe mensen over het sociale, politieke, culturele en economische leven (en de relatie daartussen) *kunnen* communiceren, delibereren, praten, nadenken, dromen en verbeelden (Fraser, 1993; Hursh, 2001; Fairclough, 2010; Hall, 2011). En het is, ten slotte, een technologie die niet alleen de (lokale) overheid of staat burgers op afstand laat (be)sturen, maar die (lokale) overheden en burgers zichzelf ook actief laat disciplineren (Vanolo, 2014).
- 28 NOS (2021).
- 29 In het nadenken over deze metafoor ben ik sterk geïnspireerd door Nancy Fraser (1990) en Miriam Rasch (2021). In haar feministische kritiek op Jürgen Habermas’ theorie van de publieke sfeer pleit Fraser voor het democratisch belang van contestatie, en niet alleen deliberatie, door wat zij ondergeschikte tegenpublieken noemt. Die publieken en hun “agitational activities” (Fraser, 1990, p. 68) ziet Fraser als cruciaal om tot een idee van “consent” of publiek belang te komen, dat de rechten en perspectieven

van doorgaans gemarginaliseerde groepen in dat publieke debat erkent en representeert. Fraser helpt mij daardoor om het algemeen belang per definitie als geconstrueerd, tijdelijk en als het object van voortdurende betwisting te beschouwen. Dat is een manier van kijken die haaks staat op neoliberale invullingen van het algemene belang. Die laatsten zouden eerder suggereren dat het algemeen belang eenduidig is, doordat zij gebaseerd zijn op geïndividualiseerde wensen en behoeften van de burger als klant, die het best gediend zijn door optimaal functioneren van de markt. Rasch helpt mij vervolgens om het idee van contestatie te koppelen aan de noodzaak om vanzelfsprekende stromen, van zowel data als vertogen over data, door het herwaarderden van frictie te weerstaan.

- 30 In de literatuur wordt deze verwevenheid tussen de cruciale maatschappelijke kwaliteiten die toegekend worden aan technologie enerzijds en investeringen in technologische innovatie anderzijds uitgelegd als “socio-technical imaginaries” (Jasanoff & Kim, 2009). Een van de meest bekende analyses van hoe een dergelijke verbeelding retorisch wordt gemobiliseerd voor de slimme stad is Sadowski & Bendor (2019).
- 31 Söderström, Paasche & Klauser (2014).
- 32 Harvey (1989).
- 33 Vanolo (2014) onderzoekt hoe door het in kaart brengen van stedelijke circulatie niet alleen “government at a distance” mogelijk wordt, maar ook sprake is van “smartmentalisation”. Daardoor accepteren steden, gemeenten en burgers dat ze zelf een cruciaal aandeel hebben in het soepel laten circuleren van gewenste vormen van kapitaal, identiteiten en zelfs moraliteit.
- 34 Voor voorbeelden van “klantreizen”, zie VNG (z.d.).
- 35 Voor een opiniërend stuk over hoe commerciële en digitale “deelmobiliteit” door gemeenten zelf mogelijk wordt gemaakt, zie Engelbert (2021).
- 36 Zie Blom (2025).
- 37 Zie Smart City Expo World Congress (z.d.).
- 38 Zie Cisco (z.d.).
- 39 Zie Zawya (2024).



- 40 Voor een voorbeeld van hoe het op- en aftuigen van dit soort afdelingen en programma's gebeurt, zie Engelbert & Fried (2025).
- 41 Voor een kritisch en empirisch perspectief op hoe agile management op werkvloeren geïntroduceerd en toe- en aangepast wordt, zie Wenten (2025).
- 42 Kitchin et al. (2017) noemen Chief Technology Officers, ambtenaren, projectleiders, ontwerpers en wetenschappers die samen, vaak met steun van commerciële partners, zogenoemde "epistemische gemeenschappen" rondom de slimme stad vormen "stedelijke technocraten".
- 43 Zo werd het Rotterdamse fraude-algoritme in eerste instantie ontwikkeld zonder expliciete opdracht van de wethouder en wist de Rotterdamse gemeenteraad jarenlang niet dat het algoritme toegepast werd (Klaassen & Van Dijk, 2023). We zouden de relatieve autonomie of de hoge mate van discretionaire ruimte die ambtenaren hebben om digitale toepassingen zelf te ontwikkelen kunnen verklaren vanuit wat in de sociologie ook wel "de organisatie van niet-weten" wordt genoemd (Van Krieken, 2024) en in de bestuurskunde beschreven wordt als "institutionele leegte" (Hajer, 2003).
- 44 Zie Engelbert (2020).
- 45 Zie Engelbert, van Zoonen & Hirzalla (2019).
- 46 Voor meer werk over de apolitieke of post-politieke (slimme) stad, inclusief manieren om deze te re-politiseren: zie Swyngedouw (2009); Beveridge & Koch (2016); Leitheiser & Follmann (2019); Engelbert (2020).
- 47 Voor een aantal recente editorials die op de aanhoudende invloed van New Public Management in de praktijk reflecteren tegen de achtergrond van theoretische stellingname van een zogenoemd post-NPM-tijdperk, zie Lapsley (2021) en Dan, Lægreid & Špaček (2024).
- 48 Voor een korte (intellectuele) geschiedenis van New Public Management, zie Barzelay (2002).
- 49 Voor analyses van institutionalisering van wantrouwen, zie Power (1997); Ward (2011); Bouckaert (2012).
- 50 Zie bijvoorbeeld: Harvey (1989); Theodore, Peck & Brenner (2000); Swyngedouw, Moulaert & Rodriguez (2002).
- 51 Zie voor een voorbeeld van die aanname: Bastidas et al. (2023).

- 52 Zie Sassen (1991, 1994).
- 53 Voor een duidelijke synthese van Lefebvre's concepten “use value” en “exchange value”, zie Purcell (2014).
- 54 Het idee dat toegang tot en invloed in de stad als een recht voor bewoners beschouwd moeten worden is gebaseerd op Henri Lefebvre's idee van het “het recht op de stad” (Lefebvre, 1996). Het idee dat ambtenaren recht hebben op ambtelijk vakmanschap vindt haar oorsprong in het belangrijke conceptuele werk dat onderzoekers binnen Stichting Beroepseer hebben verricht (Jansen et al., 2022; Jansen, van der Meulen & Raat, 2025).
- 55 Het argument dat de lokale overheid niet voorafgaat aan technologie en dat de lokale overheid geen stabiel gegeven is dat (nu opeens) technologie gebruikt is geïnspireerd door het werk van Latour (2007). Hij zou stellen dat de lokale overheid hooguit en altijd een voortdurend en steeds opnieuw ‘geassembleerd’ netwerk is, waarin technologieën zelf deel uitmaken van het sociale weefsel.
- 56 Benoît Godin laat in zijn oeuvre, maar vooral in Godin (2015), zien hoe denken over innovatie gedurende de eeuwen verschillende betekenissen toegekend krijgt en hoe alternatieve definities van innovatie hun legitimiteit verliezen worden. Ook analyseert hij hoe vanzelfsprekendheden, zoals dat innovatie per definitie goed is en dat innovatie altijd technologisch is, geconstrueerd zijn en mede geïnstitutionaliseerd worden door research & development-beleid, maar zeker ook door het wetenschapsgebied van de “Innovation Studies”.
- 57 NOS (2024).
- 58 Zie bijvoorbeeld: VNG (2025); De Groot (2025).
- 59 Zie VNG (2025).
- 60 Zie Groenendijk (2025).
- 61 Zie SURF (z.d.).
- 62 Zie GPT-NL (z.d.).
- 63 Zie Dales (1992).



- 64 Zie bijvoorbeeld: Kitchin, Cardullo & Di Felicianantonio (2019); Engelbert (2019); Lynch (2020); Leclercq & Rijshouwer (2022); Engelbert et al. (2022); De Lange, Ruijter & Varró (2025).
- 65 Zie bijvoorbeeld: Giest (2025).
- 66 Zie bijvoorbeeld: Alfrink et al. (2023) en Schäfer (2024).
- 67 Ik onderschrijf hiermee de oproep van Ball (2025) tot “expliciet ethisch beleidsadvies”.
- 68 Zie bijvoorbeeld het interview met de Chief Information Officer van de Gemeente Rotterdam in een nieuwsbericht van KPN (2025, 2 juni).
- 69 Zie Gleijsteen (2025).
- 70 Zie Gemeente Rotterdam (n.a.-b) of <https://www.instagram.com/stadsluisteren010/>
- 71 Zie Vermeulen & van der Hoeven (2025).
- 72 Zie Stichting Het Wijkpaleis (2024) of <https://www.wijkpaleis.nl>
- 73 Zie Afrikaanderwijk Coöperatie (z.d.) of <https://wijkcooperatie.org>
- 74 Zie Welzijnscoalitie Delfshaven (z.d.) of <https://welzijnscoalitie.nl>
- 75 Zie Recht op de Stad (2021) of <https://rechttopdestad.nl>
- 76 Zie Ombudsman Rotterdam Rijnmond (2025).
- 77 Zie Jansen, van der Meulen & Raat (2025).

Colofon

ISBN 978-90-75256-20-8

Redactie: Katja Graven (Het Nederlands Tekstbureau)

Vormgeving: Paul Pleijjs (CAOP)

Illustraties: Lucia Lenders

© 2025 CAOP

Oratie

Uitgesproken door prof. dr. Jiska Engelbert op 24 november 2025 bij de openbare aanvaarding van het ambt van hoogleraar op de door Stichting CAOP ingestelde Ien Dales Leerstoel 'Overheid als arbeidsorganisatie' aan de Universiteit Leiden bij de Faculteit Governance and Global Affairs, Instituut Bestuurskunde. De leerstoel wordt mede gefinancierd en ondersteund door A&O fonds Gemeenten.

