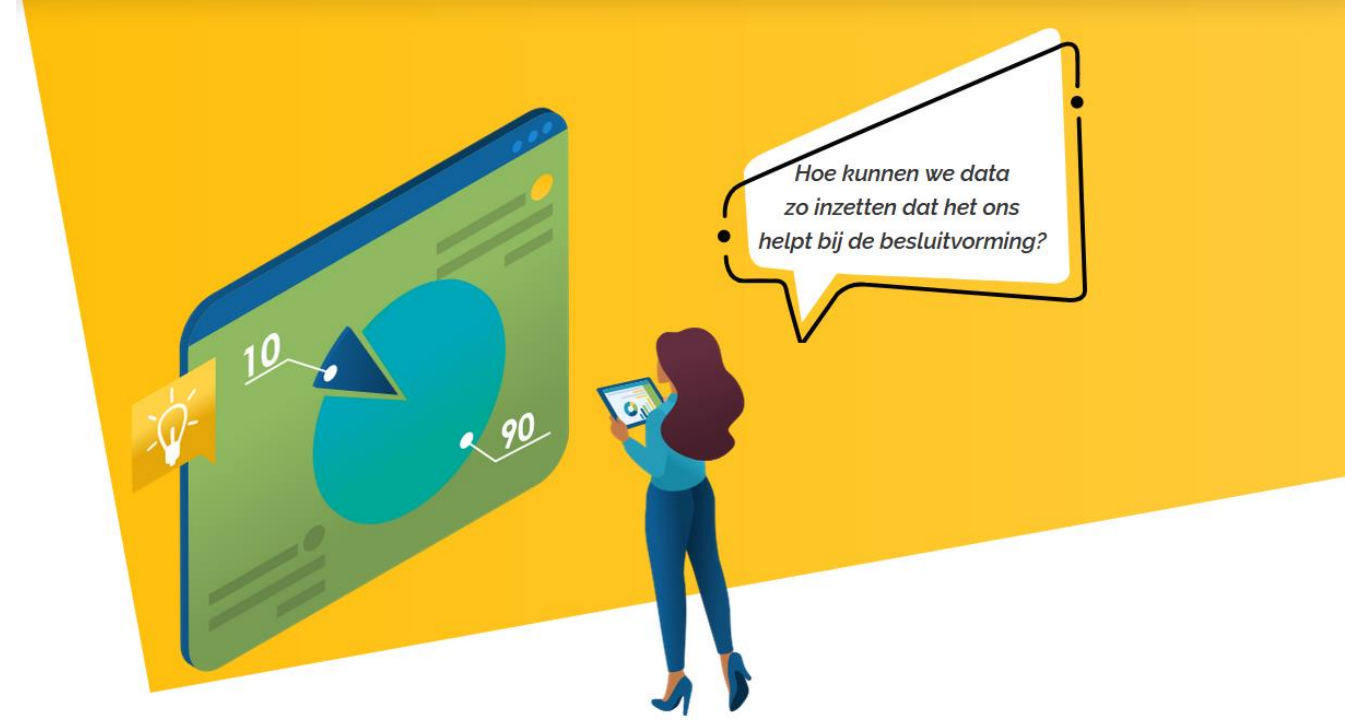




De volgende stap in datagedreven werken voor gemeenten

Handvatten voor hoe je meer gebruik maakt van data.





Inleiding

Om de dienstverlening en bedrijfsvoering te verbeteren, transparante besluiten te nemen en grote maatschappelijke vraagstukken op te pakken, willen steeds meer gemeenten datagedreven werken. Maar wat bedoelen ze daar eigenlijk mee? Hoe maak je de stap van wat losse experimenten naar een gestructureerde aanpak? Welke hulpmiddelen helpen daarbij? En welke valkuilen moet je vermijden? Kortom: hoe maak je als gemeente meer gebruik van data?



Onderwerpen in dit artikel

- [Data als hulpmiddel voor de juiste beleidskeuzes](#)
- [Inwoners willen steeds meer informatie](#)
- [Data-uitdagingen voor de overheid](#)
- [Van aanbod-gedreven naar vraag-gestuurd data-denken](#)
- [De 5 stadia naar een databedreven organisatie](#)
- [Waar sta je nu? Doe een nulmeting!](#)
- [Schets voor jouw organisatie de stip aan de horizon & een voorbeeld](#)
- [Maak een actieplan – 9 best practises](#)
- [Stap voor stap naar een datagedreven organisatie](#)
- [Meer informatie](#)



Data is een belangrijk hulpmiddel voor de juiste beleidskeuzes

Of het nu gaat om bijvoorbeeld [meer grip te krijgen op het sociaal domein](#), een betere dienstverlening, openbare orde en veiligheid, mobiliteit of klimaatadaptatie; de vraagstukken waarmee gemeenten te maken hebben, vragen steeds vaker om een integrale aanpak, met een brede kijk op de materie en onderbouwing van keuzes door feiten en cijfers. Inzichtelijke analyses op basis van accurate data zijn dan cruciaal om effectief te werken en de juiste beleidskeuzes te maken.

Inwoners willen steeds meer informatie

Ook inwoners zijn continu op zoek naar informatie en hebben daarvoor steeds meer bronnen tot hun beschikking. Dit betekent dat je in gesprek met die inwoners goed beslagen ten ijs moet komen. Je moet kunnen verantwoorden op basis van welke informatie en analyses je bepaalde beslissingen neemt. En het kan geen kwaad (om het eufemistisch uit te drukken) te zorgen dat inwoners in hun informatiehonger in ieder geval kunnen beschikken over betrouwbare en accurate data die je zelf ter beschikking stelt.

Data-uitdagingen voor de overheid

Nu is het inzetten, analyseren en eventueel openbaar maken van data nog niet zo eenvoudig voor gemeenten. Op de eerste plaats heb je met allerlei restricties te maken omdat je zeer gevoelige gegevens verzamelt en beheert. En op de tweede plaats vraagt het nogal wat kennis en ervaring om zinvolle informatie te halen uit de enorme berg interne en externe gegevens die je tot je beschikking hebt. Gemeenten hebben van oudsher wel veel ervaring met het verzamelen en archiveren van data, maar de meeste niet met die data op grote schaal op een veilige en betrouwbare manier beschikbaar maken voor analyses. Dat laatste is een hele andere tak van sport.

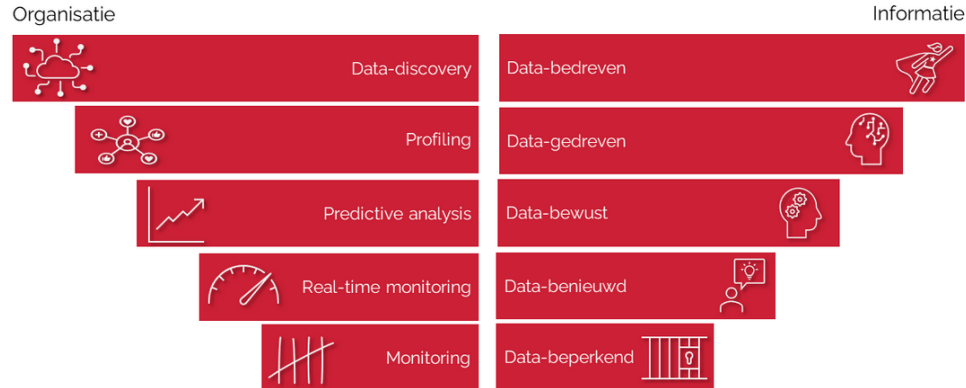
Van aanbod-gedreven naar vraag-gestuurd data-denken

In gemeenten die met data aan de slag gaan, zie we vaak dat een paar enthousiastelingen starten met te kijken welke data er is. Van die data maken ze dan op basis van hun eigen interesses een paar mooie grafieken en tabellen. Dat levert interessante informatie op en soms ook input voor een medewerker die zijn of haar werk beter wil doen. Als je als organisatie echter daadwerkelijk datagedreven aan de slag wilt, moet je dit proces omdraaien. Laat mensen in de organisatie vertellen welke vragen ze hebben en probeer die vragen vervolgens te beantwoorden op basis van data-analyses.



De vijf stadia naar een databedreven organisatie

De transformatie van aanbod-gericht naar vraag-gestuurd is de rode draad in het data-volwassenheidsmodel gebaseerd op het werk van het [Amsterdam Health Technology Institute](#) en [Prof. Dr. Albert Meijer](#) (onderzoeker verbonden aan de Universiteit van Utrecht). In dat model onderscheiden we vijf stadia waarin je organisatie zich kan bevinden, van 'Data beperkend' tot 'Data bedreven'.



Data-volwassenheidsmodel

Databeperkend – monitoring

- Je gebruikt data voor rapportages om binnen een afdeling terug te kijken.
- Verder zijn medewerkers nog erg terughoudend als het om data gaat, bijvoorbeeld omdat dit weleens bestuurlijk of politiek gevoelige informatie zou kunnen opleveren.

Databenieuwd – real time monitoring

- Je produceert dashboards met realtime informatie.
- En je experimenteert met het combineren van je eigen gegevens met die van andere afdelingen of organisaties.
- Medewerkers stellen zichzelf de vraag welke data er nog meer in de organisatie beschikbaar is om daarmee analyses te maken.

Databewust – predictive analysis

- Je gebruikt interne en externe data om vragen vanuit de vakafdelingen en bestuurders diepgaand te onderzoeken.
- Daarbij doe je steeds vaker voorspellingen over de toekomst.



- Medewerkers en bestuurders gebruiken die analyses voor beslissingen in hun dagelijkse werk of om de organisatie aan te sturen.
- Intern zijn er duidelijke richtlijnen voor het registreren en beheren van gegevens.
- En ook met je leveranciers en ketenpartners maak je daar duidelijke afspraken over.

Datagedreven – profiling

- Je organisatie heeft een breed gedragen visie op data-gestuurd werken.
- Je zorgt continu, gevraagd en ongevraagd, voor nieuwe inzichten op relevante thema's door interne, open en ingekochte gegevens te combineren.
- Op alle niveaus in de organisatie worden je heldere rapportages en visualisaties gebruikt. Niet alleen bij het nemen van beslissingen, maar bijvoorbeeld ook voor eerlijke en open evaluaties van eerdere beslissingen.
- Profiling door de overheid heeft vaak een negatieve klank, zeker als het wordt ingezet om inwoners te controleren.
- Maar voor een betere en gerichtere dienstverlening is een goede doelgroep-analyse en behoeftepeiling bij groepen inwoners erg belangrijk.

Databedreven – data discovery

- Je gebruikt gestructureerde en ongestructureerde (tekst, afbeeldingen, video) data bij je werkzaamheden en besluiten. Op alle niveaus in de organisatie.
- Op basis van je analyses lukt het je te anticiperen op veranderingen. Ook om bijvoorbeeld te bepalen of je je processen of je organisatie misschien moet aanpassen.
- Je hebt een lab waarin je continu nieuwe ideeën voor analyses uitprobeert. Een bestuurder of manager is in woord en daad het gezicht daarvan.



Waar sta je nu? Doe een nulmeting!

Ben je benieuwd waar je organisatie nu staat op de ladder van 'Data beperkend' tot 'Data bedreven'? Daar kom je achter met een nulmeting. Kijk daarin naar:

- **Mens**

Begrijpen medewerkers de waarde van data? Kunnen ze er op een veilige en privacy-vriendelijke manier mee omgaan? En zijn ze bereid (en in staat) op basis van analyses hun beslissingen of werkzaamheden aan te passen?

- **Techniek**

Welke technologische middelen gebruik je voor data-analyses? Hoe goed gebruik je die middelen? Waarvoor worden je analyses gebruikt? En hoe goed is je data op orde? Kun je er direct gebruik van maken of moet er nog een nabewerking op plaatsvinden.

- **Organisatie**

Is datagedreven werken opgenomen in de werkprocessen en bedrijfsvoering? En op welke manier (alleen als rapportage of is het een vraag-gestuurd proces)?

Deskresearch, workshops en enquêtes

Zo'n nulmeting naar de databedrevenheid van je organisatie voer je niet in je eentje achter je bureau uit. Al kun je daar wel starten door allereerst het informatiebeleid van je organisatie onder de loep te nemen. Of in de begroting te kijken hoeveel middelen daarin voor datagedreven werken zijn gereserveerd. Om meer informatie op te halen zijn workshops een goed idee. Daarmee kun je gelijk het belang en de voordelen van datagedreven werken bij medewerkers scherper op het netvlies zetten. Enquêtes zijn een goed middel om breed in de organisatie informatie op te halen.



|| Met enthousiasme begeleiden we gemeenten naar meer datagedreven werken. Dit doen we met inspirerende visies, het uitvoeren van nulmetingen, hulp bij het inrichten van een dataplatform, begeleiding van medewerkers en het maken van inzichtelijke en gebruikersvriendelijke dashboards. Zo delen wij onze kennis en praktijkervaring.

René Wanders
Consultant bij Quarant



Schets voor jouw organisatie de stip aan de horizon

Wil je datagedreven werken in je organisatie verder ontwikkelen? Dan is het een goed begin om die wens om te zetten in een duidelijke visie. Schrijf op hoe databedreven je over bijvoorbeeld vijf jaar wilt zijn en waarom. Dat mag ambitieus uiteraard, maar houd het wel realistisch. In de praktijk zien we dat veel gemeenten kiezen voor 'databewust' of 'datagedreven'.

Voorbeeld van een ambitieuze stip aan de horizon

Hoe ziet zo'n stip aan de horizon eruit? Een voorbeeld:

In 2028 zijn we datagedreven

Want de grote maatschappelijke opgaven waarvoor we staan, veranderende maatschappelijke verhoudingen en snel vernieuwende technische mogelijkheden vragen van ons dat we wendbaar zijn. Door datagedreven te werken kunnen we sneller een compleet beeld vormen van een situatie en onze werkwijze of beleid sneller, en op basis van feiten, bijstellen.

Daarom zorgen we dat we in 2028:

- onze databronnen voldoen aan alle wettelijke normen en regels omtrent transparantie, privacy en veiligheid;*
- onze ethische richtlijnen bepalend zijn voor de manier waarop we data gebruiken;*
- inwoners inzicht hebben in hun eigen gegevens en openbare gegevens;*
- we maatschappelijke en bedrijfsvoeringsvraagstukken analyseren op basis van feiten. Ook de oplossingen die we bedenken baseren we zoveel mogelijk op feiten. Dit geldt voor elk niveau in de organisatie;*
- gescheiden databronnen geen technisch obstakel zijn;*
- we data ook gebruiken om onszelf een spiegel voor te houden. In korte cycli. Op elk niveau in de organisatie. Doen we wat we beloven? En halen we daarbij de resultaten die we verwachtten?*
- medewerkers over dashboards beschikken die ze helpen om de juiste beslissingen te nemen. Die dashboards zijn op maat voor iemands werk, snel te begrijpen en gemakkelijk te gebruiken;*
- we daar waar mogelijk onze gegevens als open data beschikbaar stellen. En zelf ook open data gebruiken voor onze analyses en beslissingen.*



Schrijf je visie zo concreet mogelijk

Je mag deze visie gerust uit dit artikel knippen en als je eigen visie presenteren. We raden je echter aan er iets meer werk van te maken. Maak je visie zo concreet mogelijk voor je eigen organisatie. Schrijf bijvoorbeeld op voor welke grote opgaven jouw gemeente staat en waarom datagedreven werken juist voor die opgaven en thema's van meerwaarde is. Gebruik daarbij begrijpelijke taal.

Maak een actieplan – 9 best practises

Hoe je vervolgens de juiste stappen zet van de situatie nu naar de gewenste situatie over vijf jaar is voor iedere organisatie anders. In dit artikel vind je daarom geen actieplan dat je een-op-een in jouw organisatie kunt inzetten. Wel noemen we graag enkele best practises om rekening mee te houden. De eerste is: houd de tijdspanne overzichtelijk. Je weet waar je organisatie over vijf jaar wil zijn, maar het heeft geen zin de hele weg daarheen direct al in een gedetailleerd projectplan vast te leggen. De veranderingen in de maatschappij en techniek gaan daarvoor te snel. Beperk je in je actieplanning daarom tot bijvoorbeeld de eerste twee of drie jaar.

1. Denk aan mens, techniek en organisatie

Zorg er verder voor dat je in je actieplan aandacht schenkt aan de veranderingen die mens, techniek en organisatie moeten ondergaan. Laat je een van deze categorieën buiten beschouwing, dan zal je transformatie naar een datagedreven organisatie stroef verlopen of simpelweg stagneren.

2. Vergroot het verandervermogen van je organisatie

Meer met data werken is zelf al een enorme verandering. Bovendien zullen je analyses, als je daadwerkelijk datagedreven gaat werken, je vaker tot veranderingen in je processen en organisatie aanzetten. Dat zal niet zonder slag of stoot gaan. Voor veruit de meeste mensen is veranderen lastig, zeker als ze de urgentie niet voelen of de kennis en vaardigheden missen een verandering eigen te maken. En voor ieder mens (én organisatie) is er een grens aan het aantal veranderingen dat hij of zij aankan. Verander dus naar vermogen. [En vergroot het verandervermogen van je organisatie door te investeren in veranderkennis en -vaardigheden.](#)



3. Beleg het opdrachtgeverschap bij het bestuur of management

Voor draagvlak is het belangrijk dat je goed nadenkt over het opdrachtgeverschap van de transformatie. Vanwege de sterke IT-component die data altijd heeft, is het misschien verleidelijk dit bij IT te leggen. Daarmee loop je echter het risico dat de rest van de organisatie de acties rond data vooral als een IT-feestje blijft zien. Wil je de publieke waarde van datagedreven werken en de noodzaak tot verandering benadrukken? Laat dan een bestuurder of manager het opdrachtgeverschap op zich nemen.

4. Zorg voor ethische richtlijnen en handel daarnaar

Als je met data werkt, liggen zaken als ongewenst profileren, privacyschendingen en medewerkers die zich achter IT-systemen verschuilen op de loer. Maak daarom je ethische richtlijnen onderdeel van je visie op het gebruik van data in je organisatie. Ethisch handelen begint met het waarborgen van alle wettelijke regels rond privacy en veiligheid. Maar als gemeente zul je als aanvulling daarop ook zelf duidelijk je eigen ethische regels moeten formuleren. En die regels de basis maken van al je processen, systemen en menselijk handelen.

5. Stel een gemêleerd datateam samen

Een datateam dat nieuwe experimenten bedenkt, contacten met de vakafdelingen onderhoudt en de opbrengsten van analyses op een toegankelijke manier beschikbaar maakt, werkt als een vliegwiel naar meer datagedreven werken. Zorg dat dit datateam expertise bezit over de eigen organisatie (informatievoorzieningen, domeinkennis, veiligheid, etc.), data-analyse, presenteren van die analyses en veranderkundige opgaven. Heb je bepaalde kennis niet in huis, huur die dan in. Maak ook duidelijke afspraken over het budget en bevoegdheden voor dit team, inclusief de tijd die medewerkers van vakafdelingen krijgen om bij bepaalde experimenten aan te sluiten.



6. Kies voor een data platform-as-a-Service en Common Ground

Je eigen interne databronnen raken door een toename aan cloudapplicaties steeds meer verspreid. Bovendien wil je ook steeds meer externe databronnen gebruiken. En je wilt je gecreëerde datasets voor verdere analyses aan allerlei tools, dashboards en apps kunnen aanbieden. [In onze visie kan datagedreven werken bij gemeenten daarom het beste via een Data Platform-as-a-Service](#). Deze platforms hebben voor je cloudapplicaties vaak al connectors of goede documentatie hoe die te maken. En je kunt de capaciteit en functionaliteit van dergelijke platformen snel uitbreiden als je wil. [Hanteer verder bij het aanbesteden van nieuwe applicaties of het zelf ontwikkelen ervan de principes van Common Ground](#).

7. Zorg voor inzichtelijke dashboards

Bied je datasets aan via tools waarmee medewerkers zelf gemakkelijk de juiste conclusies kunnen trekken of analyses kunnen maken. De dashboards moeten hiervoor overzichtelijk, gebruiksvriendelijk en altijd op maat zijn voor die informatie die een bepaalde medewerker op dat moment nodig heeft. Experimenten om uit te vinden wat medewerkers handig vinden en wat niet, horen daarom ook onderdeel te zijn van je actieplannen naar meer datagedreven werken.

8. Ook datavaardigheden horen bij je werk

Veilig omgaan met vertrouwelijke gegevens is iets dat iedere medewerker bij een gemeente anno 2023 moet kunnen. Zie het als een onderdeel van het totale pakket aan [digitale vaardigheden waar een moderne kenniswerker niet zonder kan](#). Medewerkers moeten zich bewust zijn van de gevoeligheid van de data waarmee ze werken, het belang van juist registreren en de noodzaak de integriteit van data te bewaken. Hoe meer datagedreven je organisatie wordt, hoe belangrijker het wordt dat medewerkers zelf ook ideeën ontwikkelen voor vragen die op basis van data beantwoord zouden kunnen worden. Ondersteun medewerkers die digitaal minder vaardig zijn. Maar laat ook merken dat digitale vaardigheden niet vrijblijvend zijn.

9. Maak meer data openbaar

Op de website data.overheid.nl zijn veel datasets te vinden die overheidsorganisaties openbaar hebben gemaakt onder de noemer 'open data'. Deze datasets kun je uiteraard gebruiken voor je analyses. Als datagedreven gemeente denk je echter ook na welke datasets jij zelf als [open data beschikbaar kunt maken](#). Daarmee zorg je voor transparantie, meer inzicht en economische en maatschappelijke innovatie. Uiteraard mag je als gemeente niet zomaar al je gegevens op straat gooien. Vertrouwelijke persoons- en bedrijfsgegevens bijvoorbeeld niet. Regel dat het datateam of een gespecialiseerd team voor gegevensbeheer de regels hiervoor kent en geschikte datasets samenstelt om openbaar te maken.



Stap voor stap naar een datagedreven organisatie

In je reis naar een meer datagedreven organisatie doorloop je verschillende stadia met allemaal hun eigen uitdagingen. Bovendien is iedere organisatie anders. Check daarom, voordat je verdere stappen gaat zetten, eerst in welk stadium jouw organisatie zich bevindt.

Meer informatie?

Of wil je weten in welk stadium jouw organisatie zich bevindt? Heb je daar vragen over? Of wil je sparren over welk pad jouw organisatie het beste kan bewandelen naar een datagedreven organisatie? Neem dan contact op met René. Hij denkt graag met je mee.



René Wanders

Consultant

 Rene.wanders@quarant.nl

 06 336 309 34

 [linkedin.com/in/renewanders/](https://www.linkedin.com/in/renewanders/)





Quarant

verbindt mens en informatie

Fruitweg 36a, 3981 PA Bunnik

[085 489 0216](tel:0854890216)

| info@quarant.nl