



RAPPORT

Succesfactoren gegevensmanagement en de bijdrage aan publieke waarde

Eerste onderzoeksbevindingen

Maart 2022

RAPPORT

Succesfactoren gegevensmanagement en de bijdrage aan publieke waarde

Eerste onderzoeksbevindingen

Berenschot

Frederik Gevers Deynoot

Lars van Bladel

Roeland Stolk

Universiteit van Tilburg/TIAS School of Business and Society

Erik Beulen

Voorzitter GEMMA Expertgroep Gegevensmanagement

Wim Stolk

Maart 2022

EERSTE ONDERZOEKSBEVINDINGEN

Managementsamenvatting

In dit onderzoek hebben wij de volwassenheid van gegevensmanagement en digitale transformatie binnen Nederlandse gemeenten geïnventariseerd. Aanvullend hebben we gekeken in hoeverre deze onderwerpen bijdragen aan het realiseren van publieke waarde. In totaal hebben 41 gemeenten en 3 intergemeentelijke samenwerkingsverbanden deelgenomen aan de enquête.

Het in kaart brengen van het volwassenheidsniveau van gegevensmanagement binnen deelnemende gemeenten heeft mede op basis van de GEMMA-referentiearchitectuur plaatsgevonden. De datakwaliteit van basis-, kern- en vakregistraties blijkt dan sterk uiteen te lopen. De basisregistraties bevinden zich bij de meeste deelnemende gemeenten bijna op het geambieerde niveau. Bij de kernregistraties is echter sprake van enig verschil met de ambitie en bij de vakregistraties is dat verschil nog groter. Gemeenten moeten dus stevig aan de slag met de kwaliteit van met name hun kern- en vakregistraties, willen ze hun eigen ambities waarmaken.

Het onderzoek laat zien dat voor digitale transformatie – als gemeente (meer) publieke waarde realiseren door in te zetten op digitale technologie en gerelateerde middelen zoals gegevensmanagement – strategische sturing onmisbaar is. Die sturing leidt tot betere gegevenskwaliteit, inbedding van nieuwe processen en betere IT-infrastructuur. Deze succesfactor wordt echter nog weinig benut. Uit het onderzoek blijkt verder dat respondenten behoefte hebben aan visie: hoe kan digitale transformatie bijdragen aan het creëren van publieke waarde?

Er liggen voor gemeenten grote kansen om het operationeel vermogen te vergroten door de datakwaliteit te verhogen. Dit door te werken aan zaken als het voorkomen van fouten en dubbele registraties of voldoen aan kwaliteitseisen. In algemene zin draagt gegevensmanagement bij aan het vergroten van de legitimiteit. Vanuit verandermanagement weten we dat visie, strategie voor opvolging en rolmodellen c.q. leiderschap cruciaal zijn voor succesvolle verandering. Door op directieniveau de kansen en knelpunten rond digitalisering te formuleren en te duiden hoe gegevensmanagement naar een hoger niveau getild kan worden, kan de digitale transformatie het creëren van (meer) publieke waarde bevorderen.

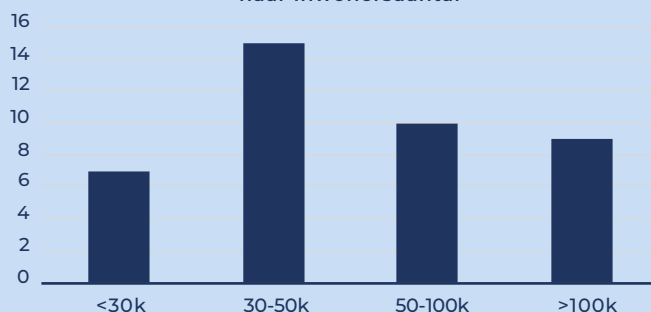
Met dit onderzoek willen we gemeenten relevante inzichten bieden in de aandachtsgebieden van gegevensmanagement. Om zelf volgende stappen te zetten op het gebied van gegevensmanagement binnen uw gemeente, is een gerichte verkenning noodzakelijk van de volwassenheid en passende vervolgstappen.

Achtergrondinformatie over dit onderzoek

Dit onderzoek is uitgevoerd op initiatief van Berenschot en Universiteit van Tilburg / TIAS School of Business and Society. Aan het onderzoek hebben 41 gemeenten en 3 intergemeentelijke samenwerkingsverbanden deelgenomen, variërend in omvang van 11.000 tot 650.000 inwoners. De meest voorkomende functies onder respondenten zijn:

- adviseur informatiemanagement
- informatiemanager
- gegevensmanager
- informatieadviseur
- data-architect
- programmamanager datagedreven werken.

Aantal deelnemende gemeenten gecategoriseerd naar inwonersaantal



Ambitie- en volwassenheidsniveaus

Om het volwassenheidsniveau ten aanzien van gegevensmanagement te bepalen, is de gegevenskwaliteit bij deelnemende organisaties weergegeven op een vijfpunts Likert-schaal, afgeleid van het innovatiemodel van Rogers ¹. Dit betreft de volgende niveaus:

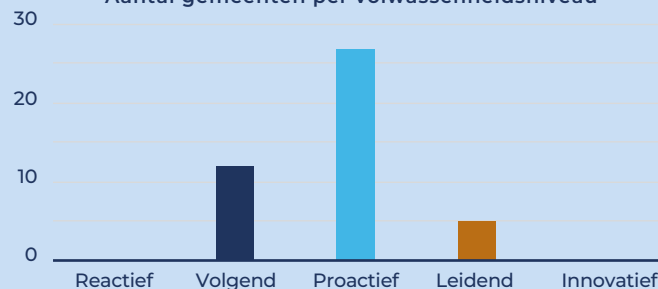
1. **Innovatief:** organisatie is constant op zoek naar het nieuwste van het nieuwste op het gebied van gegevensmanagement en ontwikkelt daardoor nieuwe toepassingen en producten.
2. **Leidend:** organisatie pioniert graag met nieuwe toepassingen en producten, nadat deze ontdekt zijn door innovatieve organisaties.

3. **Proactief:** organisatie gebruikt vernieuwende producten en toepassingen in gegevensmanagement, zodra deze hun nut hebben bewezen bij innovatieve en leidende organisaties.
4. **Volgend:** organisatie volgt de algemene trend en implementeert nieuwe producten en toepassingen in gegevensmanagement wanneer deze grootschalig worden gebruikt.
5. **Reactief:** organisatie past zich aan wanneer de oude manier van werken echt niet meer mogelijk is.

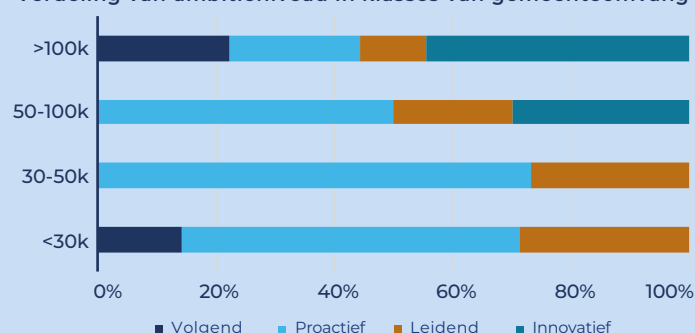
In de gehanteerde vijfpuntsvolwassenheidsschaal is een gemeente met score 5 dus een absolute innovator en loopt een gemeente met score 1 duidelijk achter op actuele ontwikkelingen. Een volwassenheidsscore tussen twee niveaus ronden we naar beneden af, omdat het bovenliggende niveau nog niet is behaald.

Zoals blijkt uit de linkerfiguur hieronder zijn er geen gemeenten van het niveau innovatief of reactief. De rechterfiguur toont het ambitieniveau van gemeenten, gecategoriseerd naar gemeenteomvang. Hier ontbreekt (logischerwijs) het ambitieniveau 'reactief'.

Aantal gemeenten per volwassenheidsniveau



Verdeling van ambitieniveau in klassen van gemeenteomvang



¹ Dit model beschrijft oorspronkelijk de verspreiding van nieuwe technologie, zie Diffusion of Innovations. ISBN: 9780743222099

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
Achtergrondinformatie over dit onderzoek.....	4
Introductie	6
1. Gegevensmanagement	7
2. Digitale transformatie	10
3. Gegevensmanagement en publieke waarde	13
4. Conclusies.....	16
5. Vervolgonderzoek.....	17

Introductie

In steeds meer publieke dossiers wordt het belang van gegevensmanagement zichtbaar. We zien goede en slechte voorbeelden. De niet te stuiten ontwikkeling van informatietechnologie, de verwachtingen van de maatschappij en ook de wens van gemeenten om publieke waarde te leveren, maken dat gemeenten (willen) professionaliseren in gegevensmanagement. Toch wordt de vooruitgang op dit gebied veelal ingegeven door wet- en regelgeving, waardoor gegevensmanagement heeft ontwikkeld tot een op zichzelf staand vakgebied. Dat is onzes inziens een ongewenste situatie: in onze optiek kan gegevensmanagement zowel direct als indirect bijdragen aan het realiseren van publieke waarde – mits gemeenten het als een verbindende discipline inzetten.

We herkennen dat gemeenten nog zoekende zijn naar hoe zij gegevensmanagement optimaal kunnen inzetten om (meer) publieke waarde te creëren. Doel van dit onderzoek is gemeenten daarvoor inzicht en handvatten te bieden. Het onderzoek kent drie fasen:

1. Verkennen van de volwassenheid van gegevensmanagement en digitale transformatie binnen Nederlandse gemeenten.
2. Onderzoeken van de wijze waarop gegevensmanagement bijdraagt aan het creëren van (in)directe publieke waarde.
3. Verdiepen van het onderzoek en toepassen van de praktische aanbevelingen in uw gemeente.

Dit rapport bevat de uitkomsten van de eerste twee fasen. De derde fase is onderzoek en advies binnen individuele gemeenten, dat we verbinden aan de uitkomsten en inzichten uit de eerste twee fasen van het onderzoek. Voor een dergelijk advies op maat kunnen gemeenten zich bij Berenschot aanmelden.

Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken diepen we de belangrijkste bevindingen verder uit. Positieve bevindingen hebben we daarbij geoormerkt als succesfactoren en per hoofdstuk verwerkt in praktische aanbevelingen voor gemeenten. De deelnemende gemeenten ontvangen bij dit rapport een bijlage met daarin de concrete scores van hun organisatie.

In hoofdstuk 1 en 2 besteden we aandacht aan de huidige volwassenheid van gegevensmanagement binnen gemeenten en het belang van bewustwording en rollen daarbij. Hoofdstuk 3 en 4 behandelen we de rol van digitale transformatie binnen gemeenten en onderzoeken we de relatie tussen gegevensmanagement en het creëren van publieke waarde. Hoofdstuk 5 bevat onze belangrijkste conclusies. En in hoofdstuk 6 gaan we nader in op de mogelijkheden voor vervolgonderzoek.



HOOFDSTUK 1

Gegevensmanagement

Gegevensmanagement

Gegevensmanagement kan zowel direct als indirect publieke waarde leveren. Een voorbeeld van directe publieke waarde is het beschikbaar stellen van open data voor transparantie- of commerciële doeleinden. Doorgaans gaat het echter om indirecte publieke waarde, denk aan modellen die helpen het aantal vroegtijdig schoolverlaters te voorspellen. In dat kader wordt gegevensmanagement vaak beschouwd als een instrument (enabler).

Volwassenheid en ambitie gegevensmanagement

Gemeenten beheren drie categorieën gegevensregistraties: in basisregistraties (wettelijke verplichting), kern- en vakregistraties. In het onderzoek hebben we de volwassenheid per registratie en de algemene ambitie ten aanzien van gegevensmanagement geïnventariseerd. Dit hoofdstuk behandelt en analyseert de uitkomsten en biedt afsluitend een praktische aanbeveling.

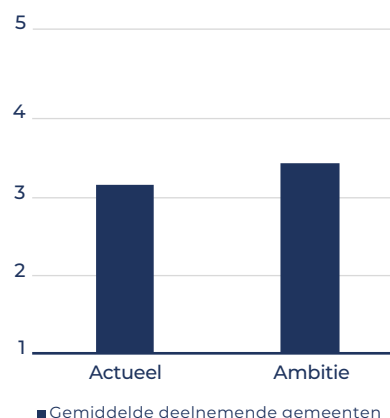
De deelnemers hebben een score van 3,4 als ambitie. Met een actuele gegevenskwaliteit (score 3,1) is hiervoor een kwaliteitsslag van 0,3 nodig (zie figuur 1). De gegevenskwaliteit van de basisregistraties (score 4,1), kernregistraties (score 2,9) en vakregistraties (score 2,5) loopt echter sterk uiteen. Voor met name de kern- en vakregistraties hebben de deelnemers een kwaliteitsslag te maken om de ambities waar te maken.

Bovendien komt uit de onderzoeksresultaten naar voren dat gemeenten die de gegevenskwaliteit van zowel de basis- als de kern- en vakregistraties adequaat definiëren, ook een hoger volwassenheidsniveau behalen op de kern- en vakregistraties. Ten slotte blijken gemeenten met minder dan 50.000 inwoners hun kern- en vakregistraties beter op orde te hebben dan grotere gemeenten.

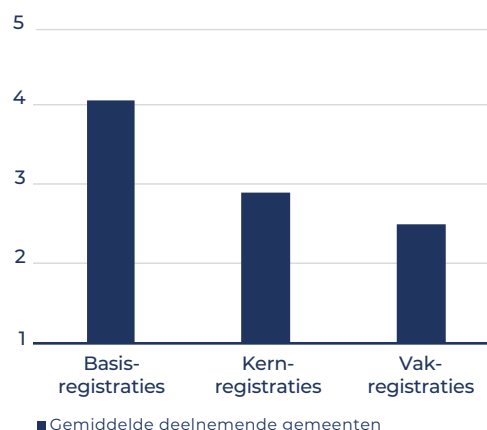
De onderling uiteenlopende kwaliteit van registraties is mogelijk als volgt te verklaren:

- Kern- en vakregistraties zijn niet wettelijk verplicht zijn en krijgen om die reden in de praktijk minder aandacht.
- Kern- en vakregistraties worden (anders dan basisregistraties) doorgaans decentraal in de organisatie beheerd. Vaak is daar de kennis van gegevensmanagement geringer en vormt gegevensmanagement geen primair aandachtsgebied.
- De complexiteit van kern- en vakregistraties is groter en het beheer minder doorontwikkeld en ondersteund dan bij basisregistraties.

Willen gemeenten hun eigen ambities waarmaken, dan zullen zij stevig aan de slag moeten met de kwaliteit van met name hun kern- en vakregistraties.



Figuur 1. Actuele gegevenskwaliteit versus ambitie ten aanzien van gegevensmanagement (landelijk gemiddelde).



Figuur 2. Actuele gegevenskwaliteit uitgesplitst naar basis-, kern- en vakregistraties (landelijk gemiddelde).

Good practice #1: Stimuleren van datakwaliteit en -gebruik essentieel

Om datagedreven publieke waarde te creëren, dienen gemeenten meer aandacht te besteden aan de inzet van data in het primair proces. Gegevensmanagement als vakgebied voegt waarde toe wanneer de gemeentelijke gegevens van het gewenste kwaliteitsniveau zijn én binnen de afdelingen van de gemeente worden ingezet. Alleen dan draagt gegevensmanagement bij aan het realiseren van publieke waarde. Kortom, start met het stimuleren (en sturen) op datakwaliteit én datagebruik als u publieke waarde wilt creëren.

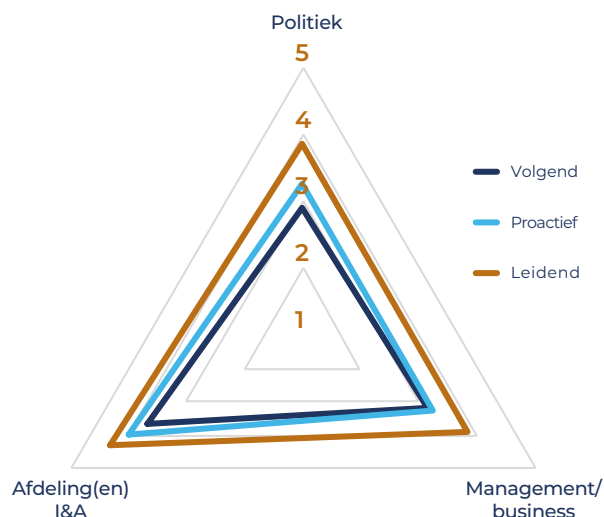
Bewustwording en rollen

Zoals bij iedere organisatie dienen gemeenten bij de digitale transformatie de brug te slaan tussen het primair proces en de staffuncties waar gegevensmanagement doorgaans onderdeel van is. Digitalisering binnen gemeenten is extra uitdagend vanwege de scheiding tussen de politieke en ambtelijke organisatie. Daarom hebben we specifiek ook de bewustwording en rollen ten aanzien van gegevensmanagement onderzocht.

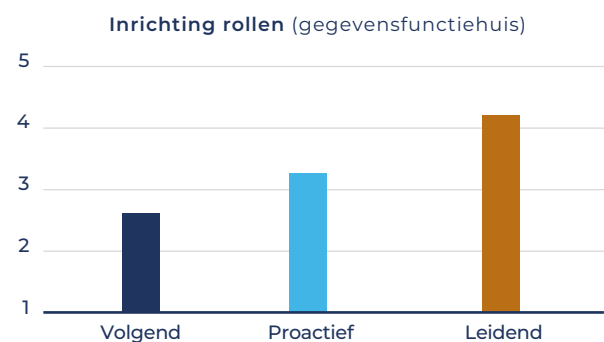
De resultaten zijn onderverdeeld naar de eerdergenoemde volwassenheidsniveaus (zie kader op pagina 4). Binnen leidende gemeenten zien we een hoog bewustwordingsniveau van (het belang van) gegevensmanagement (score 4,0), zowel bij de politiek als bij management/business en de uitvoering van gegevensmanagement (afdeling(en) I&A). In proactieve en volgende gemeenten is de bewustwording binnen de politiek en het primair proces gemiddeld (score 3,0) en daarmee lager dan de in de uitvoering (score 4,0). De rollen ten aanzien van gegevensmanagement zijn bij leidende gemeenten adequaat belegd (score 4,2) en bij proactieve en volgende gemeenten gebeurt dit op gemiddeld (score 3,2) respectievelijk ondermaats niveau (score 2,6).

Bovenstaande scores zijn mogelijk als volgt te verklaren:

- Leidende gemeenten hebben werk gemaakt van hun digitaal leiderschap en de visie op gegevensmanagement breed gedeeld binnen de ambtelijke en politieke organisatie.
- Naar verwachting versterken bewustwording en de mate waarin rollen zijn ingevuld elkaar. Op basis van dit onderzoek is de causaliteit tussen die twee aspecten echter niet te duiden.



Figuur 3: Bewustwording van het belang van gegevensmanagement.



Figuur 4: Niveau beleggen van rollen gegevensmanagement.

Good practice #2: Bewustwording en het beleggen van rollen leiden tot volwassener gegevensmanagement

Bewustwording vormt het startpunt van veranderingen binnen organisaties. Bewustwording van het belang van goede gegevens voor het realiseren van publieke waarde is dan ook het startpunt voor beter gegevensmanagement en hogere gegevenskwaliteit. Het is dus zaak de rollen voor de uitvoering en verbetering van gegevensmanagement te beleggen vanuit uw visie.



HOOFDSTUK 2

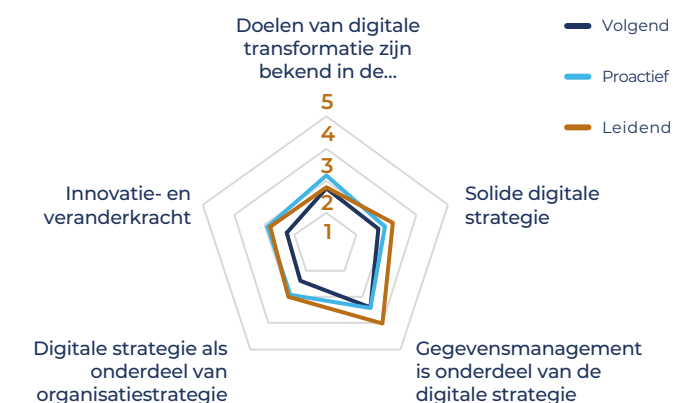
Digitale transformatie

Digitale transformatie

Digitale transformatie kan gemeenten helpen (meer) publieke waarde te realiseren met behulp van digitale technologie en gegevensmanagement. Bijkomende doelen zijn het organisatiebreed opdoen van nieuwe competenties en vaardigheden, en processen efficiënter en effectiever maken door datagedreven werken. Naast gegevensmanagement en digitale technologie vergt dit de juiste mate van bewustwording, een passende cultuur, leiderschap en innovatie- en verandermanagement.

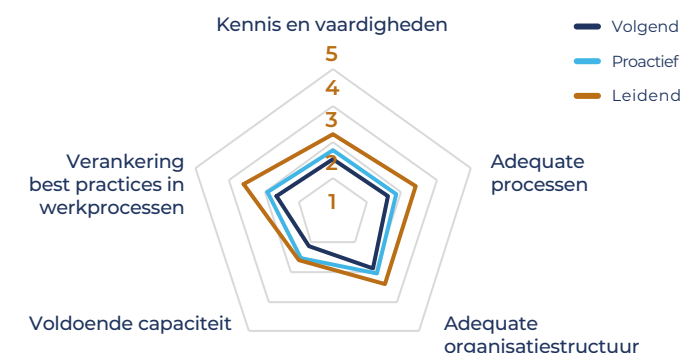
Strategische sturing op de digitale transformatie is essentieel om gegevensmanagement te laten groeien binnen gemeenten en te verweven met het primair proces. In dit kader hebben wij binnen gemeenten gekeken naar:

- strategische sturing: de processen met effecten op de (middel)lange termijn
- inbedding: de ingrediënten voor succesvolle uitvoering
- infrastructuur: de vereiste IT-omgeving om digitale werkprocessen te faciliteren.



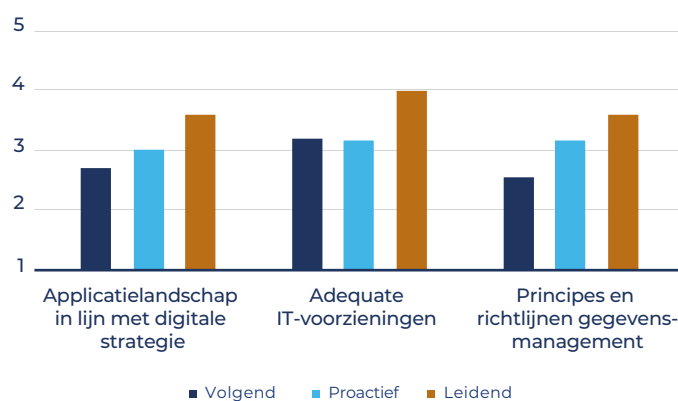
Figuur 5: Inventarisatie van de mate waarin strategische middelen worden ingezet voor de digitale transformatie

Uit het onderzoek blijkt dat strategische sturing binnen gemeenten relatief laag scoort (gemiddelde score van 2,9). Strategische sturing binnen leidende gemeenten is bovendien niet van hoger niveau dan binnen proactieve of volgende gemeenten. Daarentegen hebben leidende gemeenten gegevensmanagement wel nadrukkelijk onderdeel gemaakt van hun digitale strategie.



Figuur 6: Voorwaardelijke aspecten voor inbedding van de digitale transformatie

Qua inbedding hebben leidende gemeenten hun organisatie, processen, kennis en vaardigheden duidelijk beter op orde dan proactieve en volgende gemeenten. Zo scoren leidende gemeenten doorgaans een 3 of hoger op een 1-5 Likert-schaal, terwijl proactieve en volgende gemeenten tussen een 2 en 3 scoren. Deze bevinding geldt ook voor de 'verankering van best practices in werkprocessen'. Tegelijkertijd ervaren alle respondenten de capaciteit als onvoldoende. Ten aanzien van de infrastructuur blijken leidende gemeenten hoger te scoren (3,5) op het strategisch beleggen van hun applicatielandschap dan proactieve en volgende gemeenten. Leidende gemeenten geven daarnaast meer aan te beschikken over adequate IT-voorzieningen (score 4) dan proactieve en volgende gemeenten (score 3,1).



Figuur 7: Technisch aspecten van de digitale transformatie ten aanzien van de infrastructuur

Waar het gaat om strategische sturing op het applicatielandschap en het opstellen en toepassen van architectuurprincipes en richtlijnen, scoren volgende gemeenten zichtbaar lager dan leidende en proactieve gemeenten. Op hun IT-voorzieningen scoren ze echter een 3 en daarmee niet lager dan proactieve gemeenten.

Als we de resultaten op strategische sturing, inbedding en infrastructuur met elkaar vergelijken, blijkt dat hoewel leidende gemeenten zich op strategische sturing niet of nauwelijks onderscheiden, zij met name hun applicatielandschap en principes en richtlijnen wel strategisch aanvielen. Een mogelijke oorzaak hiervoor is dat de strategische verpakking anders beoordeeld wordt dan de daadwerkelijke uitvoering.

Het capaciteitsknelpunt is mogelijk te verklaren door de groeiende aandacht voor goede gegevens en de toegenomen vraag vanuit de primaire processen. Als gevolg hiervan is de hoeveelheid werk gestegen, maar blijft het personeelsbestand achter.

Tot slot komt de vergelijkbare volwassenheid in IT-voorzieningen mogelijk voort uit het feit dat IT-voorzieningen extern in te kopen zijn en daarmee van vergelijkbaar niveau binnen zowel volgende als proactieve gemeenten.

Onze conclusies luiden dan als volgt:

- Strategische sturing wordt ondermaats ingezet.
- Er bestaat een duidelijke positieve correlatie tussen inbedding van aspecten van digitale transformatie en de gegevenskwaliteit binnen gemeenten.
- Gemeenten waar het gegevensmanagement van hoog niveau is, hebben ook diverse aspecten van infrastructuur zichtbaar beter op orde.

Good practice #3: Strategische sturing bevordert de digitale transformatie en gegevensmanagement

Elke gemeente doet er goed aan een doorwrochte digitale strategie op te stellen, die beschrijft hoe digitalisering en het gebruik van gegevens de dienstverlening aan bewoners én de processen binnen de gemeente verbeteren. Dit draagt positief bij aan deelaspecten van digitale transformatie, te weten: sterke klantfocus, adequate organisatiestructuur en processen, voldoende capaciteit, de juiste kennis en vaardigheden, innovatie- en veranderkracht en adequate IT-voorzieningen.

Good practice #4: Digitale transformatie en gegevenskwaliteit gaan hand in hand

Gemeenten die strategisch sturen, blijken ook hoog te scoren op gegevenskwaliteit. Het is dan ook aan te raden het momentum van de digitale transformatie breed in de organisatie te benutten. In fase drie van dit onderzoek zullen we deze relatie ook verder onderzoeken.

Good practice #5: Leidende gemeenten hebben bij gegevens en IT nadrukkelijk aandacht voor richtlijnen voor datakwaliteit” aanpassen naar: “Aandacht voor richtlijnen voor datakwaliteit

Het werken vanuit leidende principes als informatie-, applicatiearchitectuur en audits zorgt voor eenduidigheid en schaalbaarheid van kwaliteit binnen gemeenten. Het is dus aan te raden deze principes in te zetten als bouwstenen voor het datagebruik binnen de primaire processen.



HOOFDSTUK 3

Gegevensmanagement en publieke waarde

Publieke waarde

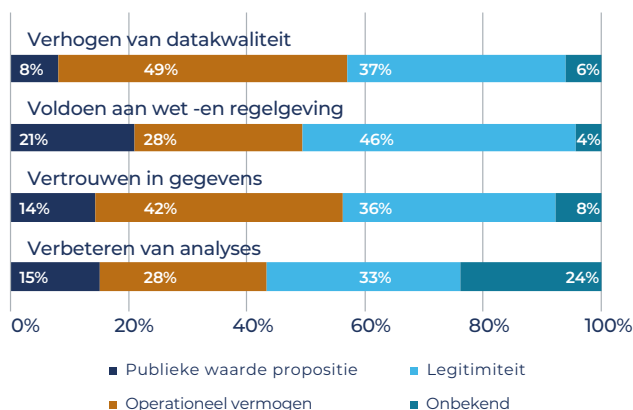
Publieke waarde is het effect van het handelen door de overheid en haar partners. Denk aan onderhouden stadsparken, gezuiverd rioolwater of handen aan het bed. Bij publieke dienen drie ingrediënten met elkaar in balans te zijn:

- De publiekewaardepropositie: de dienstverlening waar burgers, bedrijven en/of maatschappelijke organisaties (in)direct baat bij hebben.
- Het operationeel vermogen: alle mensen, middelen (tijd, geld), kennis, expertise, afspraken en goodwill om tot uitvoering te komen.
- Legitimiteit: de formele legitimatie door democratische organen en mate van maatschappelijke steun voor de publiekewaardepropositie én de aanwending van het operationeel vermogen.

Onderdeel van dit onderzoek is de relatie tussen gegevensmanagement en het creëren van publieke waarde. Hiervoor hebben we de doelen van gegevensmanagement ondergebracht in vier categorieën:

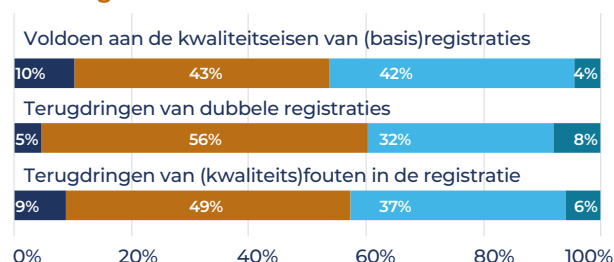
- **Verhogen van datakwaliteit:** gericht op het voldoen aan kwaliteitseisen en terugdringen van fouten en dubbele registraties.
- **Voldoen aan wet- en regelgeving:** gericht op basisregistraties en voorgeschreven processen zoals audits.
- **Vertrouwen in gegevens:** inclusief doelen zoals het voldoen aan behoeften, transparantie en imagoschade.
- **Verbeteren van analyses:** met doelen rond databeschikbaarheid (open data) en de inzet van data voor datagedreven werken, big-data-analyses en smart-city-activiteiten.

De resultaten bij de 44 deelnemende gemeenten en intergemeentelijke samenwerkingsverbanden laten zien dat genoemde doelen van gegevensmanagement doorgaans het meest bijdragen aan het operationeel vermogen en de legitimiteit binnen gemeenten. Zo draagt het verhogen van de datakwaliteit (score 49% van de mogelijke antwoorden) het meest van alle doelen bij aan het operationeel vermogen. Het voldoen aan wet- en regelgeving bevordert het meest de legitimiteit binnen de gemeente (score 46%) en draagt relatief ook het meest bij aan de publiekewaardepropositie (score 21%). Verder blijkt uit de blauwe balkjes in figuur 8 dat relatief veel respondenten niet goed weten hoe het verbeteren van analyses bijdraagt het genereren van publieke waarde (score 24%). Overigens blijkt uit het detailoverzicht (figuur 9) dat datagedreven werken, na enkele wet- en regelgevingsthema's, in sterke mate bijdraagt aan de legitimiteit binnen gemeenten.

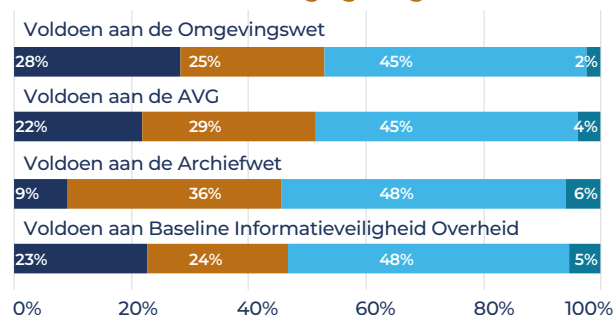


Figuur 8: Geclusterde doelen van gegevensmanagement en hun bijdrage aan de drie pijlers van publieke waarde: propositie, operationeel vermogen en legitimiteit. Respondenten konden 'Onbekend' aanvinken als ze geen relatie konden aangeven.

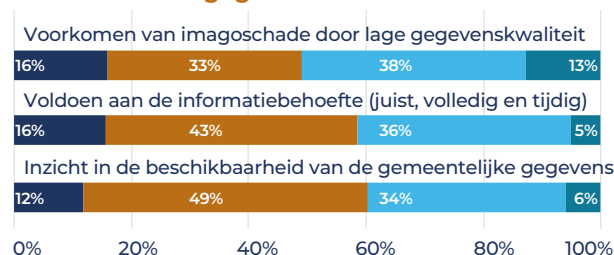
Verhogen van datakwaliteit



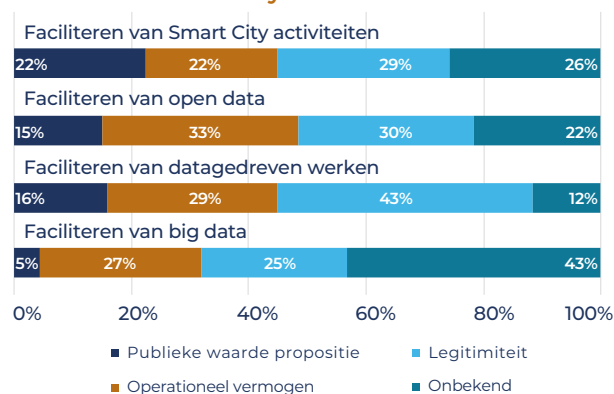
Voldoen aan wet- en regelgeving



Vertrouwen in gegevens



Verbeteren van analyses



Figuur 9: Bijdrage van doelen van gegevensmanagement aan de drie pijlers van publieke waarde: propositie, legitimiteit en operationeel vermogen. Respondenten konden 'Onbekend' aanvinken als hun onbekend is hoe het betreffende doel van gegevensmanagement bijdraagt aan publieke waarde.

Om als overheidsorganisatie effectief tot maatschappelijke meerwaarde te komen is het van belang dat het operationeel vermogen, de legitimiteit en de beoogde waardepropositie met elkaar in balans zijn. In de uitkomsten van dit onderzoek is dat niet het geval. Dit kan de volgende oorzaken hebben:

- Gegevensmanagement is grotendeels een compliancegedreven vakgebied dat onderhavig is aan wet- en regelgeving en enigszins buiten de belangstelling van het primair proces wordt uitgevoerd. Dit verklaart een hoge score op legitimiteit.
- Het verband tussen goed gegevensmanagement en de bijbehorende efficiëntievoordelen wordt breed herkend. Daarmee is de relatie met operationeel vermogen eenvoudig gelegd.
- Publiekewaardeproposities worden doorgaans in andere afdelingen en domeinen binnen de gemeente geïnitieerd en gerealiseerd dan gegevensmanagement. Deze afstand tussen de verschillende afdelingen kan verklaren dat de deelnemers aan dit onderzoek, met name informatie- en gegevensspecialisten, minder affiniteit en/of verbinding zien en ervaren tussen publiekewaardeproposities en gegevensmanagement.

Het laatste punt lijkt bevestigd te worden door de relatief hoge score op 'Onbekend' bij het 'Verbeteren van analyses'. Gezien de toename van de hoeveelheid data en inzet van data in de openbare ruimte, was een hogere absolute score in de categorie 'Verbeteren van analyses' te verwachten in combinatie met minder 'Onbekend'.

In de derde fase van het onderzoek zoomen we in op de inzet van gegevens door gemeenten. Dan onderzoeken we dus vanuit een specifieke publiekewaardepropositie de legitimiteit daarvan en het operationeel vermogen om te zien hoe gegevens en gegevensmanagement daar optimaal aan kunnen bijdragen.

Good practice #6: Datakwaliteit vergroot het operationeel vermogen binnen de gemeente

Goede datakwaliteit draagt bij aan effectief en efficiënt werken. Het invoeren van richtlijnen voor datakwaliteit (good practice #5) is een manier om dit te bewerkstelligen.

Good practice #7: Voldoen aan wet- en regelgeving en datagedreven werken vergroten steun/ legitimiteit van publiekewaardeproposities

Naast het voldoen aan wet- en regelgeving draagt datagedreven werken bij aan de steun en legitimiteit voor publiekewaardeproposities. Datagedreven werken valt onder de categorie 'Verbeteren van analyses'.

Good practice #8: Onderkennen dat gegevensmanagement bijdraagt aan publieke dienstverlening

Wil een gemeente datagedreven publieke waarde realiseren, dan moet de relatie tussen gegevensmanagement en de gemeentelijke dienstverlening duidelijk zijn en uitgerold worden.

HOOFDSTUK 4

Conclusies

In dit onderzoek hebben we gekeken naar de volwassenheid van gegevensmanagement en digitale transformatie binnen Nederlandse gemeenten (fase 1) en de wijze waarop gegevensmanagement bijdraagt aan (in)directe publieke waarde (fase 2). De relatief lage volwassenheid van gemeenten op het gebied van gegevensmanagement dwingt tot nadenken.

Gemeenten die hun ambities willen waarmaken op het gebied van gegevenskwaliteit, moeten stevig aan de slag met de kwaliteit van hun kern- en vakregistraties. Bijvoorbeeld door te werken aan brede bewustwording binnen het ambtelijk apparaat en door sleutelrollen van gegevensmanagement te beleggen.

Gemeenten kunnen de digitale transformatie aangrijpen om (meer) publieke waarde te realiseren met behulp van digitale technologie en gegevensmanagement. Uit de resultaten blijkt dat strategisch sturing op de digitale transformatie leidt tot een hogere gegevenskwaliteit, betere inbedding en betere informatievoorziening. Bovendien is het belangrijk dat gegevensmanagers die pluspunten beter kunnen duiden en ook hoe de inzet van gegevensmanagement dan leidt tot publieke waarde.

Er liggen voor gemeenten grote kansen om het operationeel vermogen te vergroten door de datakwaliteit te verhogen. Dit door te werken aan de verschillende onderliggende doelen, zoals het voorkomen van fouten en dubbele registraties of voldoen aan kwaliteitseisen. In algemene zin draagt gegevensmanagement bij aan het vergroten van de legitimiteit. Extra kansen op dit vlak liggen in de inzet van datagedreven werken en op bewustwording onder de politiek en het primaire proces, bij gemeenten die hier nu laag op scoren.

Vanuit verandermanagement weten we dat visie, strategie voor opvolging en rolmodellen c.q. leiderschap cruciaal zijn voor succesvolle verandering. Door op directieniveau de kansen en knelpunten rond digitalisering te formuleren en te duiden hoe gegevensmanagement naar een hoger niveau getild kan worden, kan de digitale transformatie het creëren van (meer) publieke waarde bevorderen. Kortom, door digitalisering als opgave te formuleren, kunnen gemeenten de digitale transformatie als zodanig aansturen – daarbij gebruikmakend van de meerwaarde van goed gegevensmanagement.

HOOFDSTUK 5

Vervolgonderzoek

In de derde fase van het onderzoek kunnen wij bij uw gemeente succesfactoren identificeren om uw ambities te realiseren en bieden we u handvatten voor het zetten van de benodigde stappen. Hiervoor zijn tijdens de eerste twee onderzoeksfasen tal van aanleidingen voor dit vervolgonderzoek naar voren gekomen:

- Waar liggen kansen voor gemeenten om de relatie tussen (strategische) sturing op digitale transformatie en gegevensmanagement en het creëren van publieke waarde te vergroten?
- Hoe kun je als gemeente de functies en rollen op het gebied van gegevensmanagement verbinden en versterken met de toepassing van gegevens in het primair proces?
- Wat zijn de succesfactoren voor inbedding van gegevensmanagement in het primair proces ten behoeve van de kwaliteit van kern- en vakregistraties?

Heeft uw gemeente behoefte aan meer verdieping en een advies op maat, meldt u dan aan voor het vervolgonderzoek. Deelname biedt u de volgende voordelen:

- Inzicht in volwassenheid van gegevensmanagement. Op basis van de GEMMA referentiearchitectuur brengen we het volwassenheidsniveau van gegevensmanagement in uw organisatie in kaart.
- Advies op maat. We onderzoeken hoe uw gemeente momenteel gegevens inzet om publieke waarde te creëren en verbinden de uitkomsten aan inzichten uit het onderzoek. Op basis daarvan geven we u een concreet advies met handvatten om gegevensmanagement sterker te verbinden met het primair proces.
- Bijdragen aan onderzoek. Uw organisatie draagt bij aan belangrijk onderzoek en wordt vermeld (desgewenst geanonimiseerd) in (semi)wetenschappelijke publicaties.
- Samen leren. Binnen de 'community of practice' vergelijken we hoe uw organisatie gegevensmanagement inzet met hoe andere deelnemende organisaties dat doen. Tijdens en na het onderzoek faciliteren wij gezamenlijke workshops op basis van de resultaten.

Meldt u aan voor het vervolgonderzoek!

Voor meer informatie kunt u contact opnemen via onderstaande kanalen:

Frederik Gevers Deynoot

T: +31624553776

@: f.geversdeynoot@berenschot.nl

Onderzoeksteam

Berenschot:

Frederik Gevers Deynoot – managing consultant

Digitale Transformatie

Lars van Bladel – consultant Digitale Transformatie

Roeland Stolk – managing director Openbaar Bestuur

Universiteit van Tilburg en

TIAS School of Business and Society:

Prof. Dr. Erik Beulen

Literatuur

- Stolk, Wesseling en Van der Beek (2021).
De jacht op publieke waarde – Boom bestuurskunde,
ISBN: 9789462362444
- Davits, Heijnen, Jansen, Pots en De Winter (2021).
Datagedreven innovatie in gemeenten;
de lessen van 18 dataprojecten – A&O Fonds
- Widlak en Peters (2018). De digitale kooi,
(on)behoorlijk bestuur door informatiearchitectuur –
Boom bestuurskunde, ISBN: 9789462368132
- Rogers (1962). Diffusion of Innovations –
The Free Press, ISBN: 9780743222099



‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG’

Wij zien een Nederland dat altijd in ontwikkeling is. Zowel sociaal als organisatorisch verandert er veel. Al meer dan 80 jaar volgen wij deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. Daarbij staan we voor duurzaam advies en de implementatie hiervan. Altijd gericht op vooruitgang én echt iets kunnen betekenen voor mensen, organisaties en de maatschappij.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. In ons advies zijn we hard op de inhoud, maar houden rekening met de menselijke maat. Onze adviseurs doen er alles aan om complexe vraagstukken om te zetten naar praktische oplossingen waar u iets mee kan. Wij geven advies en bieden digitale oplossingen waarbij we ons focussen op:

- Toekomst van werk en organisatie
- Energietransitie
- Toekomst van zorg
- Transformatie van openbaar bestuur

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht
030 2 916 916
www.berenschot.nl