

Ontwikkelmodel Datagedreven Gemeente

Slimmer en scherper werken?
Wij zijn vóór!



Ontwikkelmodel Datagedreven Gemeente

**Slimmer en scherper werken?
Wij zijn vóór!**



Inhoud

Het Ontwikkelmodel Datagedreven Gemeente	5
1. Inleiding	7
2. Het model in detail	14
3. De meting van volwassenheid	17
4. Hoe kan een gemeente hier verder mee aan de slag?	22
5. Hoe verder	26
Ontwikkelmodel Datagedreven Gemeente (Scan)	27



Ontwikkelmodel Datagedreven Gemeente

De eerste stap naar slimmer werken

Door datagedreven te werken, kunnen gemeenten efficiënter hun doel bereiken. In het sociale domein helpt goed gebruik van informatie bijvoorbeeld om mensen met een mogelijke hulpvraag eerder in beeld te krijgen. En in het fysieke domein om doelmatiger en doeltreffender om te gaan met onderwerpen als onderhoud, parkeren, of het ophalen van afval. Het Ontwikkelmodel Datagedreven Gemeente helpt je op weg. In deze paper lees je hoe.

Datagedreven werken vraagt nogal wat van gemeenten. Op technisch én organisatorisch vlak. Natuurlijk zijn de eisen anders voor wie er voorzichtig mee wil beginnen, dan voor de gemeenten die het in willen zetten als pijler onder het werk van een of meer afdelingen. Om scherp en rationeel te bepalen waar je staat, waar je naartoe wilt, én wat daarvoor nodig is, is er het Ontwikkelmodel Datagedreven Gemeente.

Speciaal voor gemeenten

Het model combineert kennis van de technische en organisatorische kant van gemeenten met kennis van datagedreven werken in het algemeen. Het Ontwikkelmodel is daardoor een model waarin de specifieke kenmerken van gemeenten aan bod komen. Dat zijn bijvoorbeeld de brede scope van het werk, en het grote aantal afdelingen en (politieke) stakeholders. Bovendien houdt het rekening met het doel van gemeenten: waarde realiseren voor hun inwoners.

Vier dimensies, één richting

Het Ontwikkelmodel bevat een aantal vragenlijsten. Daarmee breng je in kaart hoe jouw gemeente ervoor staat op vier hoofddimensies. Samen geven die een goed beeld van waar je staat als het gaat om datagedreven werken. Dit zijn ze:

Publieke waarde: wat wil je gemeente realiseren en hoe draagt datagedreven werken daar aan bij?

Data-analytics: hoe zijn analyse en technologie verankerd in jouw gemeente?

Mens & organisatie: in welke mate stuurt de gemeente op datagedreven werken in de reguliere werkprocessen?

Leren & veranderen: hoe en in welke mate werkt je organisatie programmatisch aan het leren over datagedreven werken, en het inrichten daarvan?

Vanuit dimensies naar overzicht

De vier hoofddimensies zijn onderverdeeld in 17 subdimensies. Die variëren van de kwaliteit van de bestaande datasets tot de inhoud van je opleidingsprogramma's, en de cultuur en samenwerking binnen de gemeente. Door zo in te zoomen, en weer uit te zoomen, ontstaat er een integraal beeld. En het mooiste is: voor de antwoorden is kennis uit de hele organisatie nodig. Daarom moeten specialisten van verschillende afdelingen samen om de tafel. Zo krijgen ook mensen in de organisatie een beter beeld van waar anderen mee bezig zijn.

Zo helpt het model om inzicht te krijgen in de huidige situatie, én geeft het handelingsperspectief voor verbeteringen.

Meer weten?

Het model is ontwikkeld door A&O fonds Gemeenten, VNG Realisatie en Berenschot. Wil je meer weten over de werking ervan? Lees dan vooral deze paper. En heb je vragen over de manier waarop het model jouw gemeente helpen kan? Neem dan gerust contact op met het A&O fonds Gemeenten of met VNG Realisatie. De contactgegevens vind je in de colofon.

1. Inleiding

Proces en product

A&O fonds Gemeenten, VNG Realisatie en Berenschot hebben een 'Ontwikkelmodel Datagedreven Gemeente' gemaakt voor Nederlandse gemeenten. Dit model en de bijbehorende scans vormen een set instrumenten waarmee gemeenten hun volwassenheid (*maturity*) met betrekking tot data-analytics in kaart kunnen brengen en een handelingsperspectief voor verdere ontwikkeling van hun gemeente kunnen bepalen.

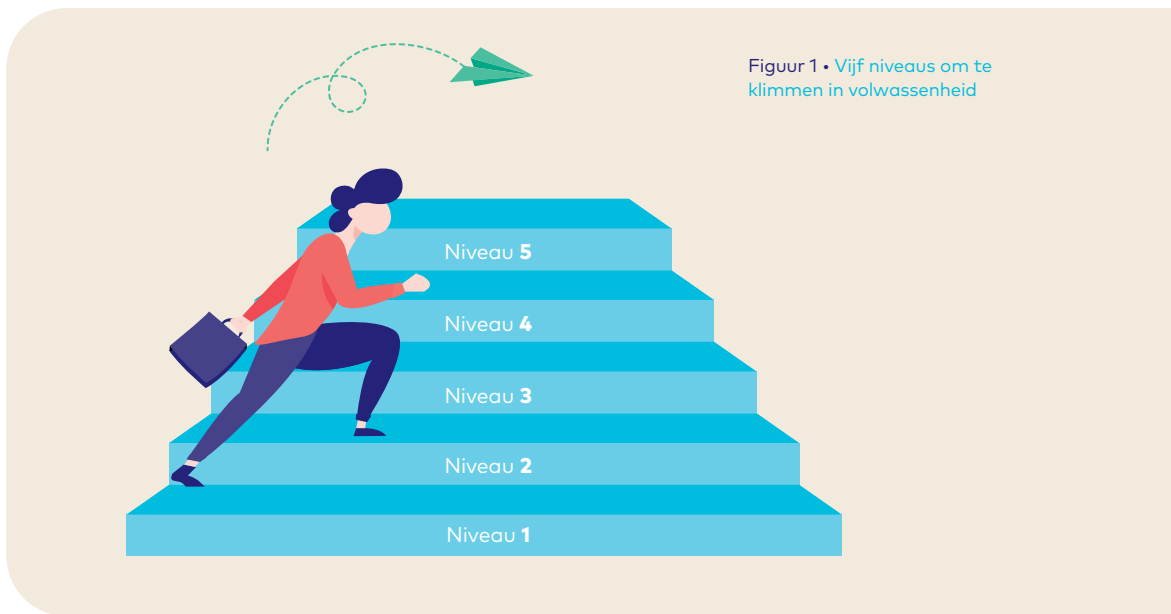
Tijdens de ontwikkeling van het model zijn tal van bestaande modellen bestudeerd, is er een model ontworpen en zijn er twee instrumenten opgesteld (een concept scan en een concept quickscan). Op basis van een toetsing door een begeleidingscommissie zijn de opzet van het model en de ontwikkelde scans bijgesteld. Deze zijn opnieuw getest en besproken op een leergang van A&O fonds Gemeenten met een tiental gemeenten die ook de quickscan hebben ingevuld en waarvan twee gemeenten de volledige scan hebben ingevuld. De opbrengst van de leergang heeft wederom tot een aantal bijstellingen geleid. Medio 2019 zijn het model en de scans bij drie andere gemeenten gevalideerd, waarna eind 2019 een definitieve versie is opgeleverd.¹

¹ In de samenwerking met de volgende gemeenten is dit voorlopige resultaat tot stand gekomen:

- Begeleidingscommissie voor opzet model: Amsterdam, Arnhem, BAR-organisatie, Delft, Drechtsteden, Krimpenerwaard, Weert;
- De maturity scan: Alkmaar en Gouda;
- De quickscan: Alkmaar, Almelo, Almere, Arnhem, Bronckhorst, Dalfsen, Deventer, HLTsamen, Horst aan de Maas, Leidschendam-Voorburg, Lelystad, Meierijstad, Rotterdam, Zeist;
- Validatie in 2019: Deventer, HLTsamen en Horst aan de Maas

Hoofdlijnen van het model

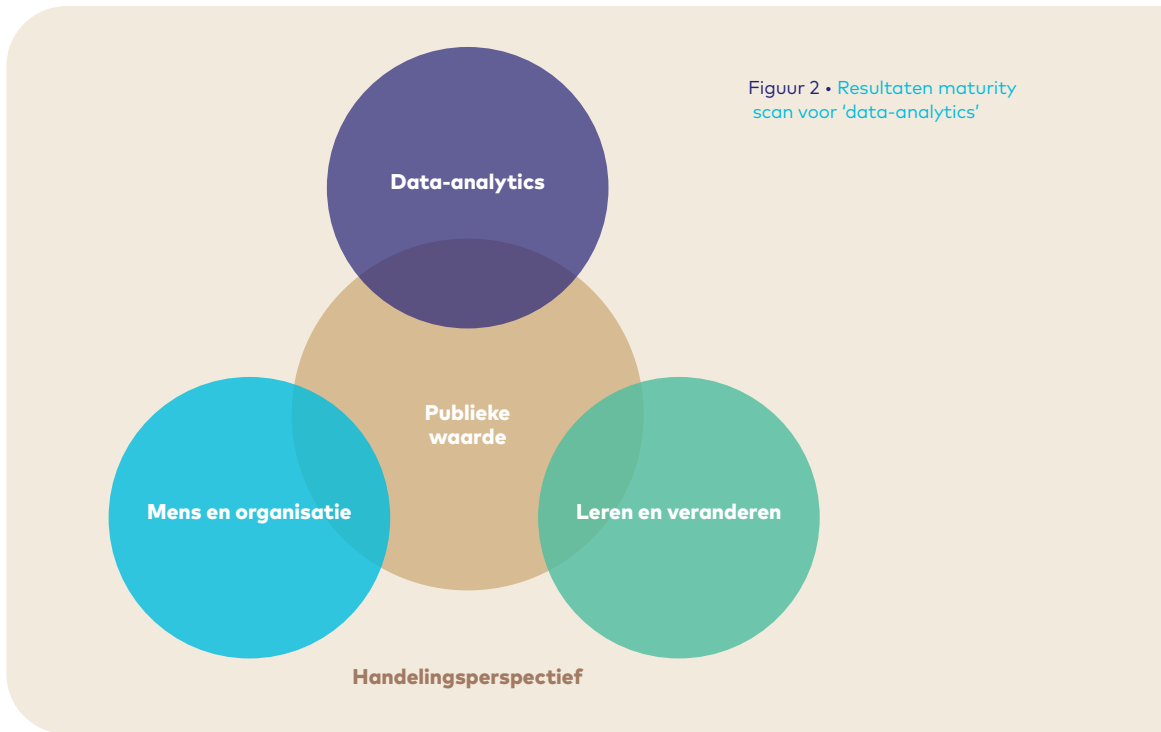
Het model is gebaseerd op verschillende bestaande 'data-analytics maturity' modellen die een schatting maken in hoeverre een organisatie 'volwassen' is met betrekking tot datagebruik en data-analytics. Volwassenheid wordt in deze modellen veelal in vijf niveaus ingedeeld. De vijf niveaus kunnen verschillende labels of namen hebben (bijvoorbeeld 'initieel', 'gemanaged', 'gedefinieerd', 'kwantitatief gemanaged' en 'geoptimaliseerd') en ze zijn vooral illustratief om ordeverschil tussen de niveaus te schetsen. Een maturity model is daarmee altijd een hulpmiddel en doorgaans niet een objectieve maatstaf. In dit model gebruiken we vijf niveaus om op hoofddimensie, subdimensie en in de vragen onderscheid aan te brengen in scores en resultaten.



Figuur 1 • Vijf niveaus om te klimmen in volwassenheid

Aan veel van de bestaande modellen kleven problemen bij het gebruik. Zo is de nauwkeurigheid van de metingen soms beperkt. Ook zijn de uitkomsten soms lastig te interpreteren in de mate van volwassenheid. Geen enkel bestaand model biedt houvast voor een handelingsperspectief (plan van aanpak) op basis van de volwassenheidsniveaus. Gepoogd is de inzichten die de basis vormen voor bestaande modellen te integreren en aan te vullen.

Het model bestaat uit de volgende vijf onderwerpen en is gevisualiseerd in figuur 2. We spreken van vier hoofddimensies. De meting daarvan geeft de mate van volwassenheid aan. Op basis van die meting is een handelingsperspectief te formuleren.



Figuur 2 • Resultaten maturity scan voor 'data-analytics'

- 1 De hoofddimensie '**Publieke waarde**' die Nederlandse gemeenten willen realiseren en hoe data-analytics daar aan bijdraagt;
- 2 De hoofddimensie '**Data-analytics**' is de analytische en technologische component zoals verankerd binnen de gemeentelijke organisatie;
- 3 De hoofddimensie '**Mens & organisatie**' is de mate waarin de gemeente regulier stuurt op het toepassen van data-analytics en de resultaten daarvan gebruikt in de 'normale' werkprocessen;
- 4 De hoofddimensie '**Leren & veranderen**' is de wijze waarop en mate waarin de gemeente programmatisch werkt aan het leren over data-analytics en de organisatie stuurt op het inrichten daarvan.
- 5 '**Handelingsperspectief**' is de wijze waarop de gemeente de vier hoofddimensies kan verbeteren en zo kan groeien in volwassenheid.

In het volgende hoofdstuk werken we deze vier hoofddimensies in meer detail uit en beschrijven we de samenhang. In hoofdstuk 3 staat centraal hoe deze dimensies met behulp van scans kunnen worden gemeten. We laten daar ook voorbeeldresultaten zien die uit de scans komen. In hoofdstuk 4 stellen we voor hoe die resultaten kunnen bijdragen aan het opstellen van een handelingsperspectief, bijvoorbeeld in de vorm van een programma voor datagedreven sturing.

2. Het model in detail

De mate van volwassenheid volgens het model blijkt uit de mate waarin de gemeente in de volle breedte continu werkt aan het toepassen en verbeteren van publieke waarde door data-analytics volgens de vier hoofddimensies.

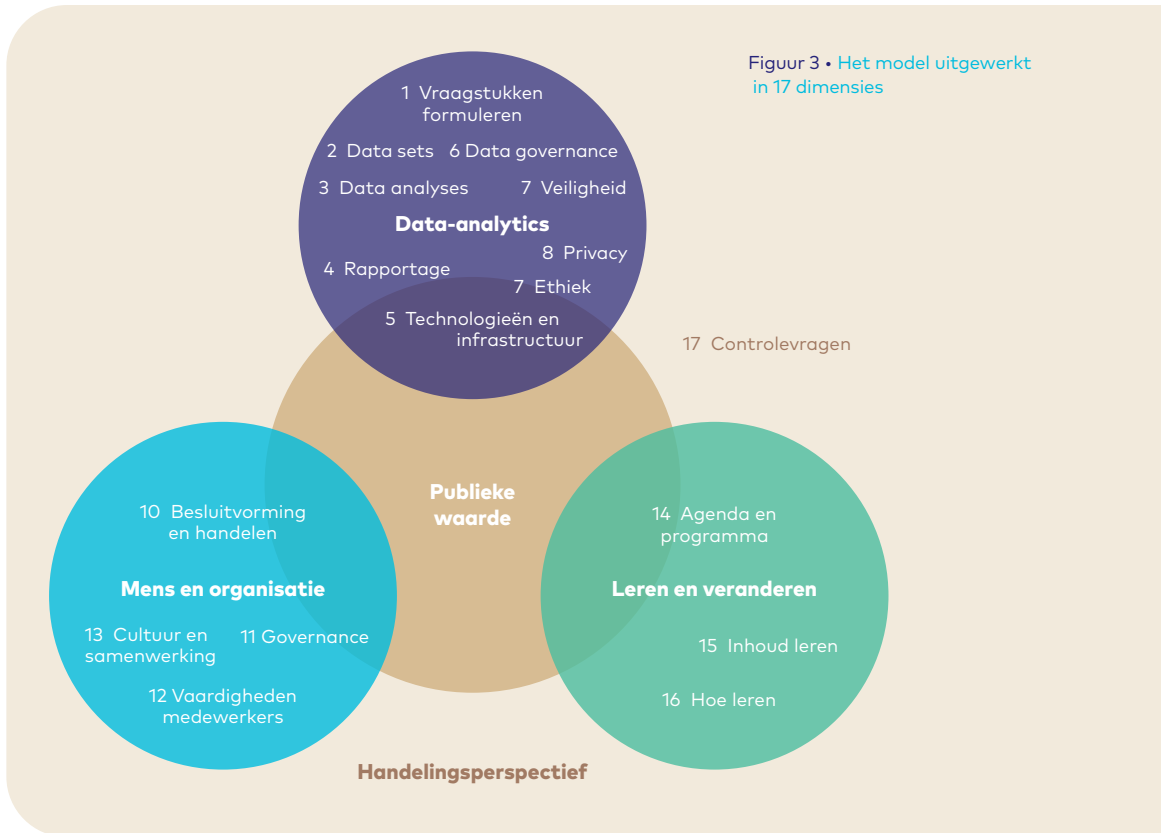
Het centrale onderwerp in het model is het versterken van publieke waarde door toepassing van data-analytics. Deze hoofdimensie is onderscheiden naar twee dimensies. Ten eerste naar de kwaliteit van de bijdrage aan publieke waarde door data-analytics. Hierin onderkennen we vier indicatoren die de kwaliteit van de bijdrage aan publieke waarde indiceren:

- 1 Verbetering effectiviteit;
- 2 Verhoging efficiëntie;
- 3 Innovatie dienstverlening;
- 4 Steun van stakeholders voor het proces om tot resultaat te komen.

De theorie van Mark Moore over publieke waarde heeft hier als inspiratie gediend. Verbetering van effectiviteit en efficiëntie spreken voor zich. Bij innovatie denken we met name aan ingrijpende verandering van processen en producten van interne en externe dienstverlening. De begrippen effectiviteit en efficiëntie zijn dan minder bruikbaar, omdat de dienstverlening zelf van karakter verandert (disruptie is de wat zware term die vaak gebruikt wordt). Steun voor die verbeteringen is noodzakelijk om daadwerkelijk van publieke waarde te kunnen spreken. Hoe meer steun, hoe waardevoller.

Naast deze bijdrage aan de kwaliteit van publieke waarde is een onderscheid gemaakt in hoeveel wordt bijgedragen door data-analytics. Die kwantiteit waarderen we met behulp van de mate waarin bepaalde soorten analyses daadwerkelijk toegepast worden voor het bijdragen aan publieke waarde en de mate waarin het formuleren van vraagstukken plaatsvindt waarvoor een oplossing te vinden is met data-analytics.

De andere hoofddimensies van het model zijn in detail in figuur 3 gevisualiseerd en hierna beschreven naar de verschillende onderscheiden dimensies.



Het doel is om te komen tot meer publieke waarde op basis van het toepassen van data-analytics. Dat wil zeggen (kwantitatief) meer op basis van data-analyses, wat leidt tot (kwalitatief) effectievere en efficiëntere bestaande dienstverlening, innovatie van dienstverlening en steun van stakeholders om te komen tot die resultaten.

De verschillende hoofddimensies verklaren die kwalitatieve en kwantitatieve bijdrage van data-analytics aan publieke waarde. Vier hoofddimensies zijn om dat te onderbouwen nader onderscheiden naar negentien dimensies. De start voor bijdragen aan meer publieke waarde is aan de bovenkant van het model weergegeven: het formuleren van vraagstukken (1) in het data-analytics-vlak (blauw). Deze worden op basis van bijpassende datasets (2) geanalyseerd (3) en gerapporteerd om tot inzichten te kunnen komen (4). Om deze data-analytics mogelijk te maken is onder andere faciliterende technologieën en infrastructuur (5) en datagovernance (6) nodig. Het eveneens van belang voor een volwassen organisatie om de aspecten van veiligheid (7) en privacy (8) op orde te hebben. Ethische overwegingen (9) ten aanzien van data, bias en transparante algoritmes hebben raakvlakken met meerdere dimensies binnen het data-analytics-vlak.

In de meeste gevallen zetten mensen in de organisatie (groene vlak) de gerapporteerde resultaten om tot inzichten, besluiten hierover en handelen ernaar (10), zodat publieke waarde gerealiseerd kan worden. Om echt volwassen te worden moeten data-analytics namelijk in de normale werkprocessen verankerd worden. Kennis en vaardigheden (12) in de reguliere organisatie zullen daaraan bijdragen. Op de langere termijn zal beslissend zijn of gemeenten actief sturen op het gebruiken van data-analytics voor haar taken, vanuit governance die dat borgt (11), een cultuur waar de inzet van data-analytics normaal is en waar samenwerkingen (intern en extern) op datagedreven werken aan de orde van de dag zijn (13).

In het model wordt ervan uitgegaan dat gemeenten in verschillende stadia van volwassenheid zijn. Om meer 'volwassen' te worden is leren en veranderen (oranje vlak) nodig: door het ontwikkelen van data-analytics-kennis en -vaardigheden en leerprocessen zoals met experimenten. Hierdoor kunnen medewerkers bijvoorbeeld inschatten wanneer een bepaalde data-analyse kansrijk is om een vraagstuk op te lossen. Om succesvol te leren en veranderen is ten eerste een door bestuur en management gesteunde agenda (visie) nodig, die is uitgewerkt in een concreet programma (14). Vervolgens is het van belang dat de inhoud van het programma (15) gericht is op de verbetering van belangrijke aspecten zoals de technologie en infrastructuur, het vergroten van de inzet van data-analyses voor publieke waarde of gunstige 'data-analytics-cultuur.' Vervolgens kan de vorm waarin geleerd wordt (16), bijvoorbeeld organisch zijn (van onderop) of sterk gericht zijn op experimenten (mogelijk meer top-down geïnitieerd).

Tot slot zijn controlevragen (17) opgenomen in het model om de eerdere resultaten in context te plaatsen van bijvoorbeeld de gebruikte tools, de budgetten en grootte van de organisatie.

Uitwerking naar nog een niveau lager: de indicatoren

De 17 dimensies die in het model staan, worden als zodanig uitgevraagd in de quickscan. In de gewone maturity scan worden de dimensies niet direct uitgevraagd, maar aan de hand van een 70-tal indicatoren, uitgewerkt in vragen die samen de waardering voor een dimensie bepalen.

Bijvoorbeeld de dimensie 'data governance' worden samengesteld aan de hand van de volgende indicatoren:

1. Beleid dat gaat over distributie van data;
2. Beleid en procedures in het geval er data gelekt wordt;
3. Of het duidelijk is wie de eigenaar van de data is;
4. Of de gemeente voldoet aan een richtlijn zoals de Baseline Informatiebeveiliging Overheid; en
5. Of de gemeente dataleveringsovereenkomsten heeft met externe partijen die data leveren.

Een andere dimensie, de kennis en kunde binnen de organisatie, stellen we samen aan de hand van vragen over volgende indicatoren:

- 1 In hoeverre medewerkers herkennen wanneer en hoe data-analytics toegepast zou moeten worden;
- 2 In hoeverre medewerkers zelf analyses kunnen uitvoeren;
- 3 In hoeverre medewerkers zelf in staat zijn analyses te interpreteren; en
- 4 Of medewerkers de juiste partners weten te vinden om specialistische data-analyses uit te voeren.

Op deze manier stellen we meerdere dimensies uit het model samen op basis van meer gedetailleerde indicatoren. Dit stelt ons in staat om ten eerste de deelnemers op gedetailleerd niveau inzicht te geven over hoe het er voor staat met een specifiek onderdeel in de organisatie en ten tweede na te gaan in hoeverre andere antwoorden realistisch zijn. Bijvoorbeeld als een gemeente op de quickscan invult dat data governance zeer goed geregeld is (een score van 5), maar uit de meer gedetailleerde maturity scan blijkt dat er geen beleid, procedures en afspraken zijn, dan is er alsnog aanleiding de eigen waardering van data governance nader te analyseren. Via de openbaar gemaakte maturity scan kan de gemeente zich verder verdiepen in de details van het model.

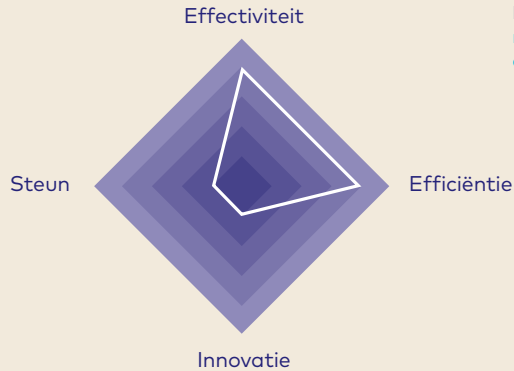
3. De meting van volwassenheid

In dit hoofdstuk laten we zien hoe de verschillende onderdelen gemeten/geschat worden en hoe die onderdelen het niveau van volwassenheid bepalen (de data-analytics maturity). Figuur 4, te zien op de volgende pagina, is gebaseerd op een eerdere versie van het model. Daarom zijn de onderstaand gepresenteerde dimensies ten dele afwijkend van het model zoals beschreven in het bovenstaande hoofdstuk. Omdat we anonieme data konden samenstellen op de verschillende dimensies van een ouder model, gebruiken we de vorige versie van het model. De werking van de scan en de interpretatie van het model werkt met de geactualiseerde versie (in hoofdstuk 2) volgens hetzelfde principe.

Publieke waarde

Aan deelnemers aan de scan wordt gevraagd aan welke indicatoren van publieke waarde data-analytics het meeste bijdraagt. In figuur 4 laten we voorbeeldresultaten zien van publieke waarde op basis van de maturity scan van een organisatie. Deze voorbeeldorganisatie zet data-analytics voornamelijk in voor verbetering van bestaande dienstverlening (niveau 4 voor effectiviteit en efficiëntie), maar nog niet voor innovatie en verkrijgen van steun voor de verbeterde dienstverlening (niveau 1). Als data-analytics ingezet wordt is gemiddeld sprake van volwassenheidsniveau (ongeveer) 2 in het creëren van publieke waarde. Afhankelijk van de ambities van een gemeente is dit een redelijke of slechte uitkomst.

De kwantitatieve inzet van datagedreven sturing voor publieke waarde blijkt uit twee nadere dimensies van de hoofdimensie 'data-analytics' die in de volgende paragraaf aan de orde komt. Op de eerste plaats uit de dimensie van welk soort analyses in welke mate toepassing ondervinden en uit de mate waarin daadwerkelijk formulering van vraagstukken plaats vindt om met datagedreven sturing tot meer publieke waarde te komen.



Figuur 4 • Voorbeeldresultaten: mate waarin 'data-analytics' bijdraagt aan het creëren van publieke waarde

Data-analytics

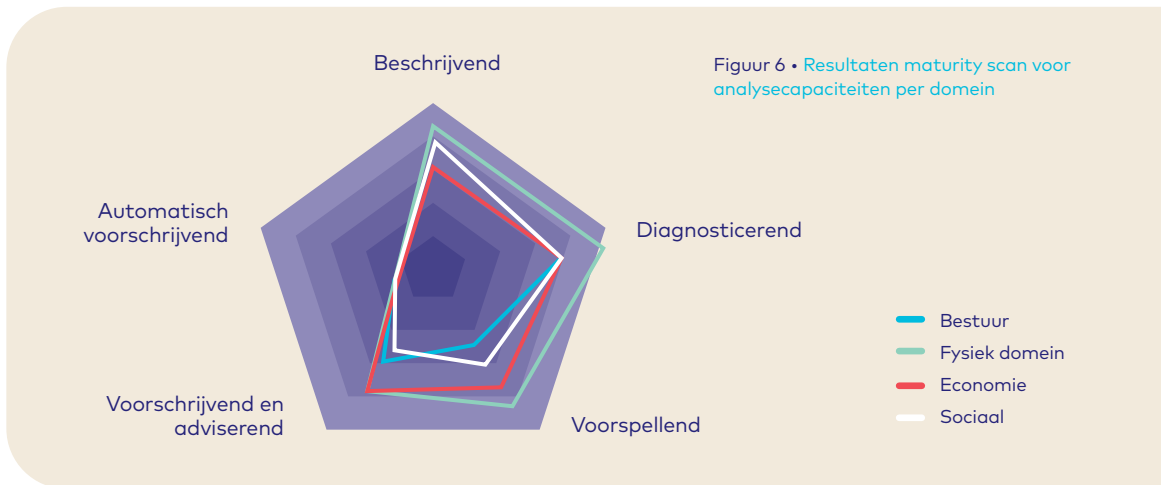
Voor het meten van het data-analytics-onderwerp is het Gartner model als basis gebruikt. Dit model onderscheidt tussen analysemethoden in vier categorieën die 'laten zien wat er is gebeurd' (*descriptive*), 'laten zien waarom iets is gebeurd' (*diagnostic*), 'voorspellen wat er gaat gebeuren' (*predictive*) en 'voorschrijven wat er moet gebeuren' (*prescriptive*). De laatste voorschrijvende categorie bestaat uit adviserende en automatische varianten. In de adviserende variant wordt uiteindelijk nog besloten door een mens, terwijl bij automatisch voorschrijvende analytics de besluitvorming en handelingen door de techniek worden uitgevoerd. In onze scans worden deelnemers gevraagd welke type analyse wordt ingezet in de organisatie of specifiek in welk domein (fysiek, sociaal, etc.).

Figuur 5 • Gartner model (2014, eigen vertaling)



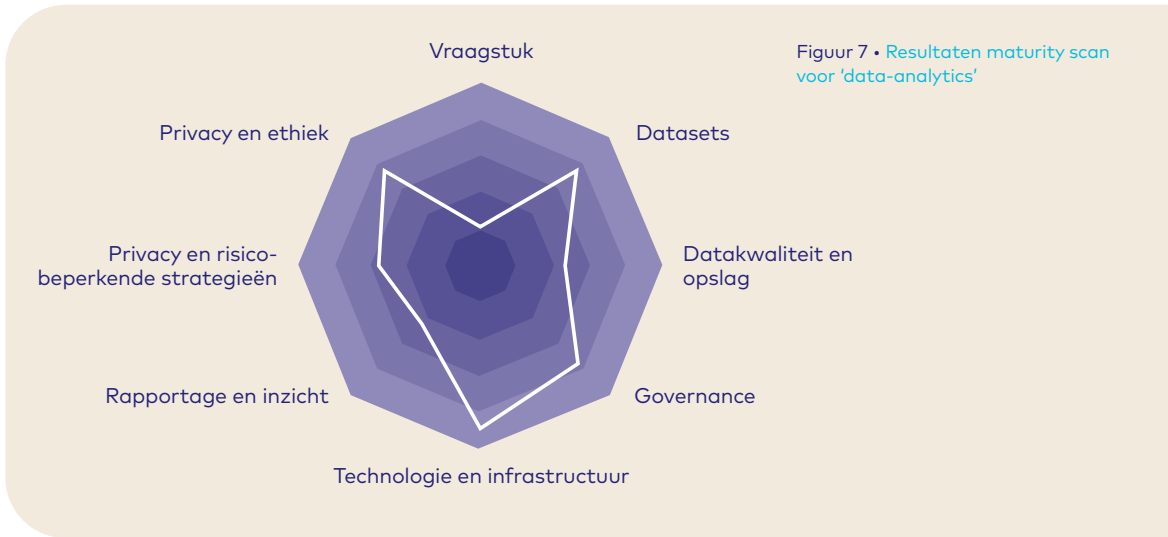
Het kunnen formuleren van vraagstukken en het kunnen uitvoeren van elke soort data-analyse voor de oplossing daarvan, geeft de mate van volwassenheid aan op deze hoofddimensie van data-analytics. Op wat voor vragen zoekt de organisatie antwoord? En welk soort analyse kan de vraag beantwoorden?

Een voorbeeld van de uitkomsten van de scan laten we zien aan de hand van de soort analyses die een organisatie per domein toepast (figuur 6) van beschrijvend tot voorschrijvend. De uitkomsten zien voor alle geformuleerde dimensies binnen de hoofddimensie 'data-analytics' laten we zien in figuur 7.



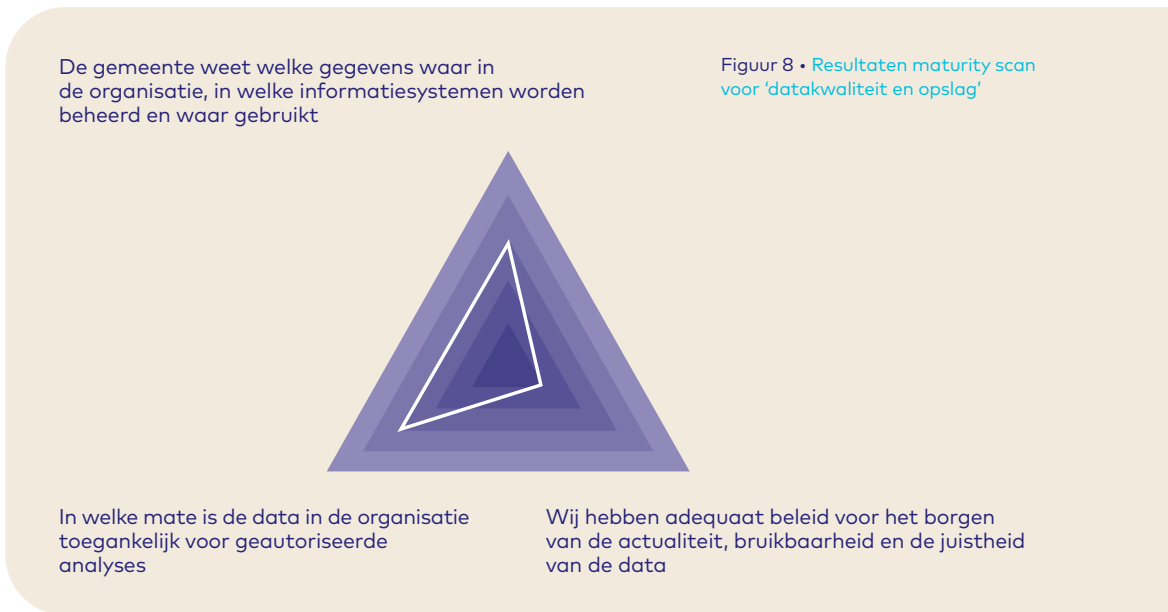
Voor deze fictieve gemeente kunnen we concluderen dat er sprake is van een organisatie die in de analyseactiviteiten van monitoren (beschrijven) en diagnose behoorlijk aan de weg timmert. Waarschijnlijk is sprake van een aantal monitors verbonden met trendanalyse en van onderzoek voor nadere analyse en prognose (voorspellend). De geavanceerde data-analytics met voorschrijvende conclusies is nog nauwelijks aan de orde. Er is echter sprake van behoorlijke verschillen per domein. Over het algemeen is een volwassenheidsniveau van 'voldoende' aan de orde. Een dergelijk oordeel vraagt echter om nadere onderbouwing, mede op basis van de andere dimensies/indicatoren en de ambitie die de betreffende gemeente heeft. Zo zijn er gemeenten die daadwerkelijk eerst willen verbreden op beschrijvende en diagnostiserende analyses en hooguit slim andere gemeenten willen volgen bij voorspellende en voorschrijvende analyses.

De uitwerking van de dimensionering in figuur 7 duidt op een organisatie die vooral concentreert op technologie. Vraagstukken, problemen of opgaven lijken minder een rol te spelen bij de inzet van data-analytics. Zoals eerder gesteld wijst deze dimensie op een nog relatief geringe inzet van datagedreven sturing voor publieke waarde. Tegelijkertijd blijkt dat deze organisatie de datasets, governance en infrastructuur goed op orde heeft. Hoogst waarschijnlijk is het voor deze organisatie, belangrijker om 'de basis op orde te hebben', of dat deze erg gericht is op 'speeltjes', maar niet daadwerkelijk het instrumentarium gericht inzet voor het oplossen van vraagstukken met de hulp van data-analytics.



Aan de hand van dit voorbeeld kunnen we spreken over een matig volwassen organisatie: onderdelen die bijdragen aan volwassenheid zijn datagebruik en toepassing, maar er is gebrek aan gerichte inzet van data voor publieke vraagstukken. Wat ook de ambitie is, het moet echt beter op een aantal punten om verder te komen met datagedreven sturing.

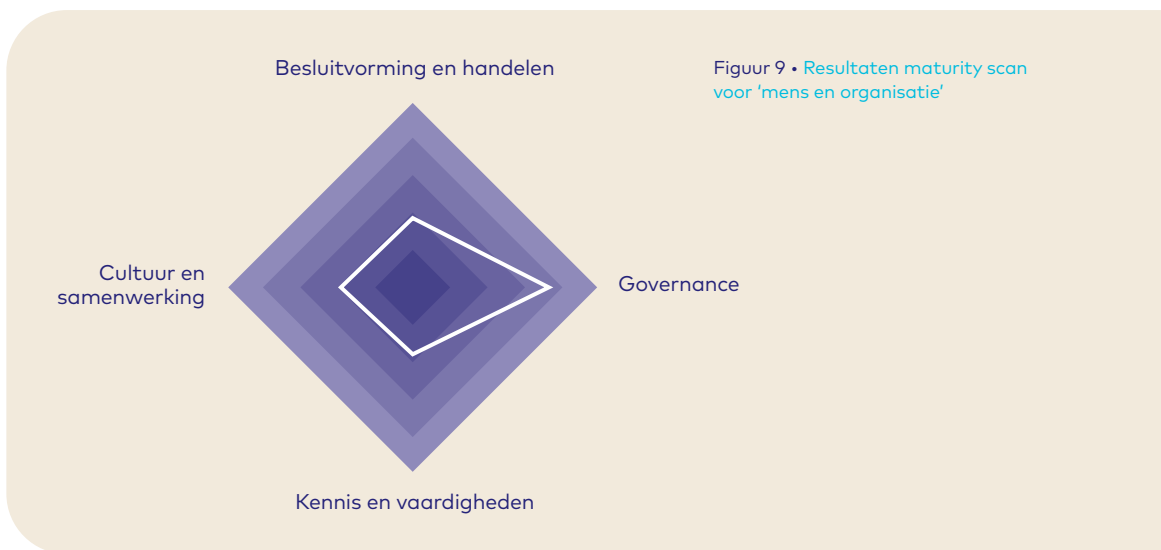
De dimensie 'datakwaliteit en opslag' voor deze fictieve gemeente scoorde relatief laag ten opzichte van de andere dimensies. Op een dieper niveau is in figuur 8 te zien dat met name de actualiteit, bruikbaarheid en juistheid van de data verbeterd kunnen worden. Dit is een handvat voor het handelingsperspectief.



Mens en organisatie

De hoofddimensie 'mens en organisatie' bestaat in dit model uit dimensies die gaan over hoe de organisatie kan sturen (op publieke waarde) op basis van data-analytics. Het is dan ook van belang dat de organisatie de juiste kenmerken heeft om dit te kunnen.

In figuur 9 is weer een voorbeeld van de resultaten weergegeven. In deze fictieve organisatie staan de dimensies cultuur & samenwerking, kennis & vaardigheden en besluitvormingen & handelen grofweg op hetzelfde niveau, en er is aandacht voor de governance om datagedreven werken toe te passen in de 'normale werkprocessen'. De volwassenheid van de organisatie in het stimuleren en gebruiken van data-analytics is matig, maar de organisatie heeft een paar belangrijke aanrijpingspunten waar de volwassenheid hoger is, zoals de governance.

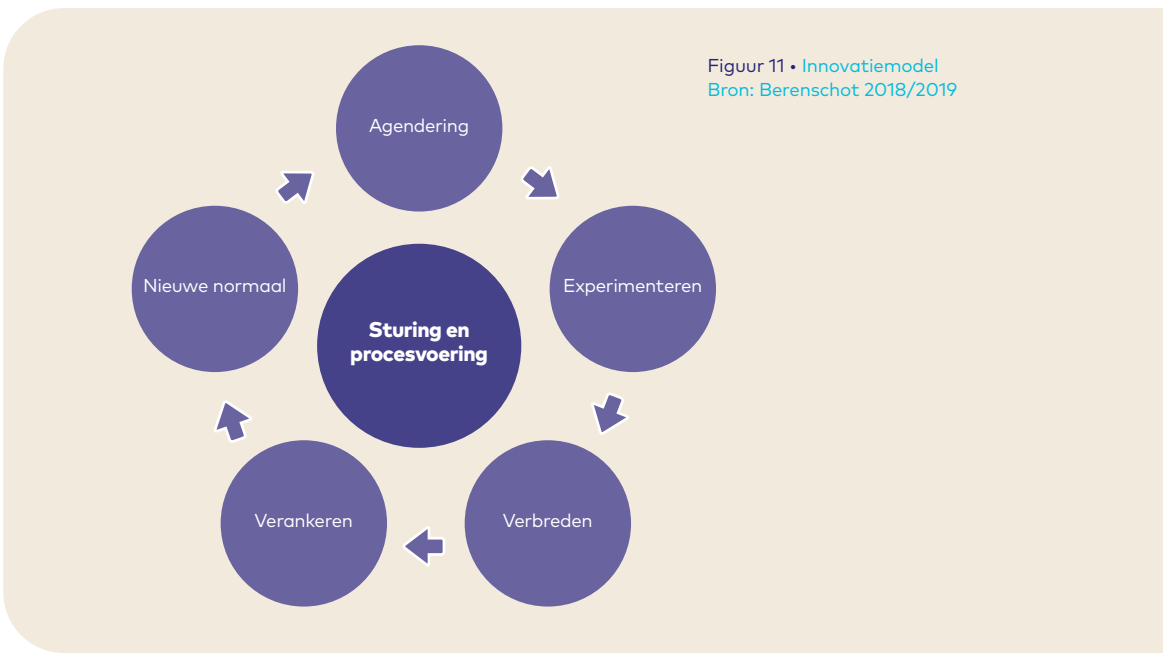


Een gedetailleerder beeld, bijvoorbeeld van de dimensie governance is te zien in figuur 10. Het laat zien dat er enerzijds wel ruimte is om data-initiatieven te organiseren, maar anderzijds weinig budget en gebrek aan een plan – een duidelijke routekaart of programma – om de organisatie verder richting een datagedreven organisatie te ontwikkelen.



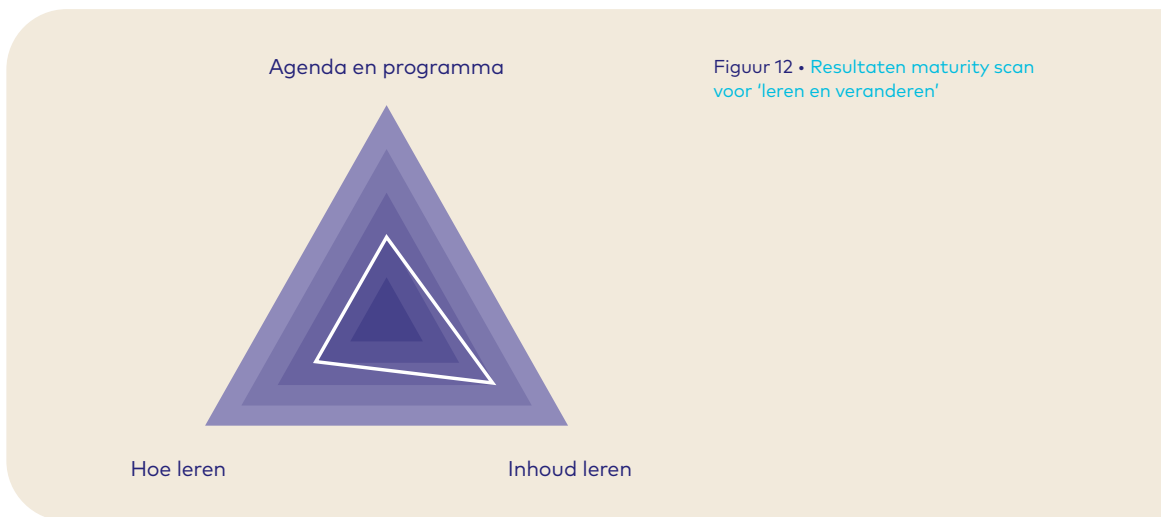
Leren en veranderen

Voor het komen tot verandering gebruiken we het model voor innovatie (figuur 11). Hier gaat het om het verder brengen van innovaties via agendering, experimenteren, verbreden en verankeren om uiteindelijk de 'nieuwe normaal' in de organisatie te worden. In het model wordt het leren en veranderen in kaart gebracht op basis van vier dimensies: kennisontwikkeling, leerproces, de (door het bestuur gesteunde) agenda en de besluitvorming op verandering naar een datagedreven organisatie.



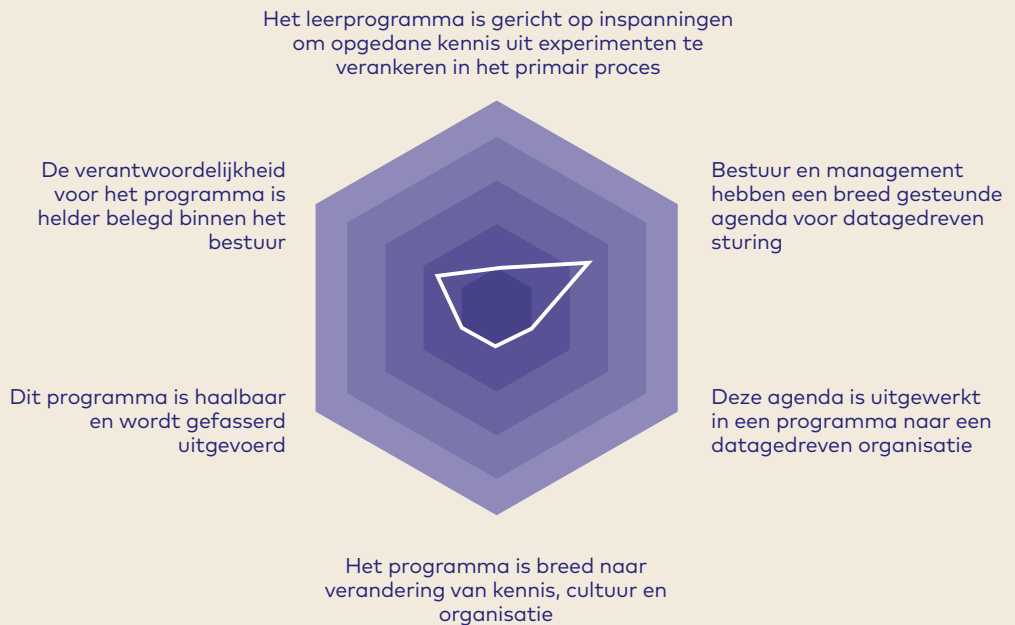
We zien het leren en veranderen als essentieel voor het verder brengen van data-analytics-volwassenheid of verder ontwikkelen naar een datagedreven organisatie. Leren en veranderen heeft invloed op de houding en capaciteiten om 'beter te worden' op de hoofddimensie 'data-analytics'. Bijvoorbeeld door medewerkers meer kennis en kunde bij te brengen over het ophalen, combineren en analyseren van data. Leren en veranderen beïnvloedt ook de 'reguliere organisatie': een besluit op veranderen creëert bijvoorbeeld een klimaat waarin medewerkers aangemoedigd worden om te experimenteren en hier een leerproces omheen te organiseren. Dit sterkt de kennis, kunde en houding van medewerkers om data-analytics in te zetten in het primaire proces.

In figuur 12 is een voorbeelduitkomst van de scan te zien voor 'leren en veranderen'. Deze fictieve gemeente staat relatief laag qua volwassenheidsniveau. Medewerkers weten hoe ze aan kennis kunnen komen, maar er is geen ondersteuning van de 'top van de organisatie' op het leren en veranderen. Het ontbreekt aan een agenda en programma om verder te komen. Ook wordt er niet tot nauwelijks geëxperimenteerd in deze gemeente, dat betekent dat als de medewerkers data-analytics gebruiken, dit vrijwel altijd in de directe, primaire processen plaatsvindt. De hoofdpoging op het gebied van 'leren en veranderen' ligt in deze gemeente bij het bestuur: wanneer zij data-analytics op de agenda heeft, besluit om hier aan te werken en ruimte creëert voor experimenteren, kan de gemeente verder ontwikkelen.



De detailmeting op bijvoorbeeld op het leerprogramma laat zien dat er de afgelopen periode wel een ontwikkeling richting een agenda heeft plaats gevonden. Het ligt voor de hand om verder voort te bouwen op die ontwikkeling.

Figuur 13 • Resultaten maturity scan voor 'programma'



4. Hoe kan een gemeente hier verder mee aan de slag?

Handelingsperspectief voor gemeente

De achterliggende vraag van het concept model en de scans is hoe een gemeente verder kan komen als ze dat wil. We formuleren een handelingsperspectief (handvatten voor een aanpak) op basis van de uitkomsten van de scans en een adviesgesprek waarin we de volgende vragen stellen:

- 1 Wat is de ambitie van de gemeente op het vlak van data-analytics?
- 2 Worden de uitkomsten van de scan herkend (data-analytics maturity-status van de gemeente)?
- 3 Hoe is vanuit die uitkomsten het leer- en veranderproces naar meer volwassenheid te schetsen (het handelingsperspectief), zodat de ambitie bereikt kan worden?

De scans geven alleen een voorzichtig en meer kwalitatief oordeel over de volwassenheidsstatus van de organisatie. Die status moet eerst gezien worden in relatie tot de ambitie. Zo heeft bijvoorbeeld een 'slimme volger' een ander passend volwassenheidsniveau dan een gemeente met de ambitie van 'koploper'. Er is niet één theorie over de beste manier om volwassen te worden. De score per dimensie kan bovendien behoorlijk uiteen lopen. Wat is dan de precieze invloed op het volwassenheidsniveau van de verschillende indicatoren en dimensies? Wat is bijvoorbeeld de invloed op volwassenheid van een matige score op 'cultuur' en wat die van een zeer hoge score op 'governance'? Voor de antwoorden op dat soort vragen zijn er geen 'definitieve inzichten'.

De antwoorden zijn ook afhankelijk van hoe de score is op weer andere dimensies zoals bijvoorbeeld die van daadwerkelijk sturen en spreiding van kennis. Er is sprake van een sterke mate van contingentie.

Uiteraard zijn de scores desondanks betekenisvol en geven ze wel degelijk belangrijke aangrijpingspunten voor het formuleren van het handelingsperspectief in relatie tot de bestaande ambitie. Het gaat er om die zo goed mogelijk te duiden in een combinatie van bepalende factoren voor de specifieke organisatie. Een aantal belangrijke inzichten zijn daarbij bijvoorbeeld de volgende:

- Sommige dimensies zijn noodzakelijk, maar niet voldoende voorwaarde voor groei naar volwassenheid. Voorbeelden zijn niveau van kennis van datagedreven sturing, aanwezige hulpmiddelen en steun in de top (een coalitie op organisatieniveau).
- Andere factoren zijn bevorderend maar 'er valt met ad hoc maatregelen wel een tijdje om heen te werken'. Bijvoorbeeld de data-infrastructuur, datakwaliteit en aanwezigheid data. Op langere termijn zijn die factoren juist weer heel belangrijk. Het ontbreken van een goede datastrategie blijkt uit eerder onderzoek² voor de langere termijn dé achilleshiel voor groei naar datavolwassenheid.
- Sommige relaties tussen dimensies kunnen sterke invloed hebben. Zo is de samenhang tussen governance en structuur van bevoegdheden vooral invloedrijk als er ook een cultuur is van daadwerkelijk doen en van daadwerkelijk sturen. Als er dan ook nog een functionerende coalitie is met een programma van datagedreven sturen ontwikkelen, dan ontstaat een sterke (top down) drive. Dan nog is het resultaat weer afhankelijk van ontwikkeling van kennis en de data-cultuur in de organisatie (veel meer bottom-up), waar wellicht veel aandacht voor moet zijn.
- Van een aantal dimensies is bekend welke blokkades kunnen optreden die een verdere ontwikkeling in volwassenheid belemmeren. Bijvoorbeeld voor alle dimensies van de hoofddimensie 'leren en veranderen' is een aantal blokkades geformuleerd. Voor kennisontwikkeling is dat bijvoorbeeld het ontbreken van specifieke deskundigheid, en/of het ontbreken van een kennisorganisatie. In gesprekken met de betrokken organisatie kan met de kennis van deze blokkades verdieping plaats vinden van het inzicht van wat er aan de hand is en kan het handelingsperspectief scherper gemaakt worden.
- Evenzo bestaat voor bepaalde dimensies inzicht in wat juist nodig is om verder te komen, zoals bijvoorbeeld specifieke technische infrastructuur en analyse tools. Ook hier kan in gesprek 'verfijnde afstemming' plaats vinden.

Deze opsomming van de invloed van dimensies en relaties daartussen is niet uitputtend. Steeds gaat het er om wat in een specifieke situatie de belangrijkste bepalende factoren zijn en welke stappen dan het meest kunnen helpen in de verdere groei naar volwassen 'datagedreven sturen' vanuit een bepaalde ambitie. De mate van volwassenheid krijgt daarmee genuanceerde en gedifferentieerde aanduidingen naar de verschillende hoofddimensies en dimensies, mede op basis

² Bron: VNG en Berenschot, 'Datagedreven sturing bij gemeenten', 2018

van de score op de verschillende indicatoren. Die aanduiding vindt mede plaats in relatie tot de ambitie van gemeenten om variërend (slimme) volger tot koploper te willen zijn.

Kort voorbeeld

Vanuit de hiervoor gegeven voorbeelden zouden we voor deze gemeente de volgende richting van een handelingsperspectief kunnen formuleren.

Uitgangspunt is dat de gemeente een slimme volger wil zijn, dus niet zelf voorop wil lopen bij het innoveren, maar kansrijke toepassingen van datagedreven sturing actief wil volgen en wil toepassen. Dat kan voor het handelingsperspectief het volgende betekenen:

- 1 Een slimme volger kan data-analytics al aanzienlijk meer inzetten op innovatie, met meer voorspellende en voorschrijvende analyses op meer domeinen dan nu geschiedt volgens het voorbeeld geschetst in figuur 4 en 6, waar nu alleen nadruk op beschrijvende en diagnosticerende analytics te zien is, gericht op effectiviteit en efficiency. En ook de toepassing van die analyse-soorten is lang niet organisatie breed. Feitelijk is de organisatie nog geen slimme volger en is op de dimensie 'bijdrage publieke waarde' de mate van volwassenheid matig. Anders gezegd, op daadwerkelijk publieke waarde vermeerderen kan kwalitatief en kwantitatief winst geboekt worden.
- 2 De organisatie zal een dergelijke stap naar slimme volger vanuit de huidige koers niet zetten. De andere (hoofd)dimensies kennen een aantal serieuze belemmeringen:
 - a Bij data-analytics (figuur 7) is het niet daadwerkelijk formuleren van vraagstukken op te lossen met datagedreven sturing ronduit alarmerend. Zonder die formulering zal datagedreven sturing nooit landen in de organisatie (een mooi voorbeeld van een noodzakelijke voorwaarde die niet voldoende scoort). Toch is de infrastructuur best redelijk en is er een zekere spreiding van kennis over datagedreven sturen; daarbij zou aansluiting mogelijk moeten zijn.
 - b Het is onwaarschijnlijk dat de 'mens en organisatie (figuur 9) op eigen kracht die ontwikkeling van analytics verder gaat brengen. De daadwerkelijke sturing is zwak en de governance niet veel beter. Wel lijkt er op het gebied van kennis en cultuur een basis.
 - c 'Leren en veranderen' kent vooral een inzet op ontwikkeling kennis. Uit de detailmeting blijkt echter dat er een ontwikkeling richting agendavorming is die wellicht een basis geeft voor een meer actieve coalitie om programmatisch op de hiervoor genoemde sterke en zwakke punten actief in te spelen.
- 3 Zonder een dergelijk actief programma is de ambitie van slimme volger geen reëel perspectief. Het handelingsperspectief zou gericht moeten zijn op het sluiten van een coalitie rondom die ambitie van slimme volger. Een gesprek van professionals en ambtelijke top en vervolgens met het bestuur wat een dergelijk programma zou moeten inhouden is een noodzakelijke stap.

- 4 Daarbij lijkt vooral kansrijk een programma van experimenten te organiseren dat voornamelijk vanuit de lijn vorm krijgt. Er is aansluiting mogelijk bij aanwezige kennis, cultuur en infrastructuur, maar juist de lijn moet ook vraagstukken gaan formuleren. Het programma moet dus vooral inzetten op inhoudelijk te boeken resultaten, maar moet in het verlengde daarvan breed inzetten op verdere ontwikkeling van kennis en cultuur.
- 5 Een programma-aansturing met directe verantwoordelijkheid vanuit de lijn ligt dan ook voor de hand. Dat zal ook de nu zwakke reguliere governance en sturing verstevigen.
- 6 Wel lijkt specifieke aandacht voor een kennisfunctie van belang om best practices te verzamelen en te illustreren waar vruchtbaar in te spelen is vanuit de rol van slimme volger.
- 7 Uit de metingen van de indicatoren blijkt een aantal specifiek punten die voor het succes van het programma belangrijk kunnen zijn.
 - a Feitelijk is er geen apart budget om de ontwikkeling naar datagedreven sturing vorm te geven (zie bijvoorbeeld figuur 10). Zonder een financiële impuls zal het lastig zijn te investeren in kansrijke projecten.
 - b In sommige sectoren is behoorlijk wat weerstand. Dat vraagt een afweging van doorgaan met de sectoren die graag willen versus een organisatiebrede aanpak. De populaire 'coalition of the willing' ligt hier niet zonder meer voor de hand, omdat juist de governance en sturing behoorlijk zwak is. De organisatiebrede betrokkenheid van het management is wellicht een beter uitgangspunt. De onderstaande detailmeting op de dimensie van cultuur geeft daar ook steun voor (figuur 13).
 - c Op de dimensie datakwaliteit en opslag, laten de drie indicatoren (figuur 8) zien dat voornamelijke datakwaliteit snel aandacht moet krijgen.

5. Hoe verder

Het model biedt voldoende aanknopingspunten voor een eigen meting van volwassenheid door gemeenten en nadere strategische bepaling van het handelingsperspectief op datagedreven sturing. Wel blijkt het zeer verhelderend en verdiepend om in dialoog te komen tot een invulling van de scan. In de gevallen dat de invulling gezamenlijk plaats vond, kwam een meer eenduidige interpretatie van de gestelde vragen tot stand, trad verdieping op en kwamen de meningen dichter bij elkaar.

Verder werken aan het model kan volgens de volgende lijnen:

- Dit model en de scans bieden, in huidige status, een denkwijze, instrument en handelingsperspectief omtrent data-analytics maturity. Medio 2019 zijn de instrumenten gevalideerd bij drie gemeenten (waarvan één samenwerkingsorganisatie). Voorlopig is het model bruikbaar om in te vullen en in de organisatie het gesprek aan te gaan over data-analytics maturity.
- Een model met scans die meer zeggingskracht hebben is afhankelijk van inzicht in cruciale variabelen (of combinatie van variabelen, zoals in 4.1 omschreven). Het voorbeeld in 4.2 illustreert al dat daarover veel kennis aanwezig is zoals wat een geschikte programmastructuur is, welke noodzakelijke voorwaarden moeten worden vervuld, etc. De vraag is hoe op basis van de scans als onderzoeksinstrument verdere versterking van het inzicht plaats kan vinden in wat in bepaalde situaties de zwaarst wegende variabelen zijn. Of meer algemeen, wat de meest passende strategie is. Dé vraag is ook hoe dit groeiende inzicht in de vorm van bijvoorbeeld leerzame practices vast te leggen.
- Ten derde, de wereld van data-analytics maturity voor gemeenten zal blijven veranderen. Als een gemeente nu de juiste configuratie heeft om een slimme volger te zijn: de juiste infrastructuur, kennis en leerhouding, garandeert dit niet een positie als slimme volger op een termijn van 5 of 10 jaar. Een constant ontwikkelend model is cruciaal om gedegen inzicht in te bieden de status van data-analytics maturity in Nederlandse gemeenten.

An illustration featuring a woman in a hijab sitting cross-legged with a laptop, and a man in a light blue shirt and dark pants holding a magnifying glass over a large green sign. The sign has the text 'Ontwikkelmodel Datagedreven Gemeente' and 'Scan' on it, along with a large question mark. A dashed arrow points from the top left towards the sign.

Ontwikkelmodel Datagedreven Gemeente

Scan

Inleiding

In de pagina's hierna vind je de vragen van de scan.
Op alle vragen wordt geantwoord op een schaal van:

- Zeer mee oneens
- Mee oneens
- Deels mee oneens, deels mee eens
- Mee eens
- Zeer mee eens

Tenzij anders aangegeven in de sub nummering onder de vraag (vraag 1 /m 6, 9 t/m 11, 40 t/m 43).

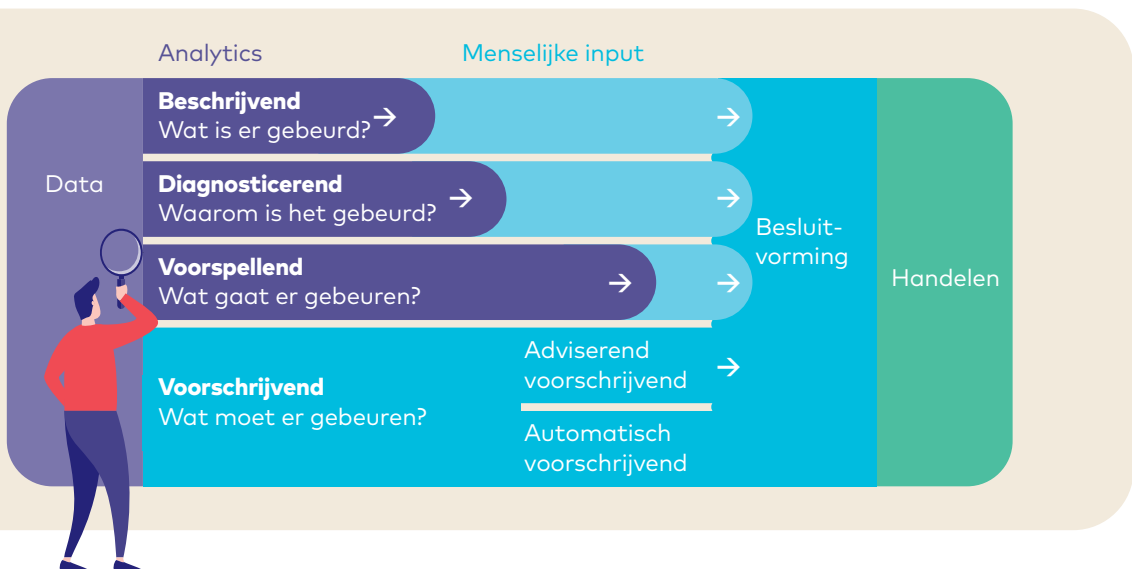
Publieke waarde

De volgende vragen gaan over publieke waarde: de hoofdpoging voor de gemeente. Deze hoofddimensie is onderscheiden naar twee dimensies. Ten eerste naar de kwaliteit van de bijdrage aan publieke waarde door data-analytics. Ten tweede kijken we naar hoeveel wordt bijgedragen door data-analytics. Die kwantiteit waarderen we met behulp van de mate waarin bepaalde soorten analyses daadwerkelijk toegepast worden voor het bijdragen aan publieke waarde en de mate waarin het formuleren van vraagstukken plaatsvindt waarvoor een oplossing te vinden is met data-analytics. In het kader van datagedreven werken en data-analytics zien we publieke waarde als:

- 1 Verbetering effectiviteit.
- 2 Verhoging efficiëntie.
- 3 Innovatie dienstverlening.
- 4 Steun van stakeholders voor het proces om tot resultaat te komen.

Voor data-analytics maken we een vijfvoudig onderscheid op basis van Gartner (2014):

- 1 Beschrijvend: wat is er gebeurd?
- 2 Diagnostiserend: waarom is iets gebeurd?
- 3 Voorspellend: wat gaat er gebeuren?
- 4 Voorschrijvend & adviserend: wat moet er gebeuren? Maar de actie wordt nog door menselijk handelen bepaald.
- 5 Automatisch voorschrijvend: wat moet er gebeuren? En dit wordt automatisch in actie gezet.



VRAAG 1**Binnen het domein bedrijfsvoering,
hoe worden de data-analytics toegepast?**

(Het gaat hier om een algemene indruk over bijvoorbeeld financiën en personeel)

- 1 Beschrijvend
- 2 Diagnosticerend
- 3 Voorspellend
- 4 Voorschrijvend en adviserend
- 5 Automatisch voorschrijvend

VRAAG 2**Binnen het domein veiligheid,
hoe worden de data-analytics toegepast?**

(Het gaat hier om een algemene indruk over bijvoorbeeld preventie of handhaving)

- 1 Beschrijvend
- 2 Diagnosticerend
- 3 Voorspellend
- 4 Voorschrijvend en adviserend
- 5 Automatisch voorschrijvend

VRAAG 3**Binnen het fysiek domein,
hoe worden de data-analytics toegepast?**

(Het gaat hier om een algemene indruk over bijvoorbeeld ruimtelijke ontwikkeling en beheer openbare ruimte)

- 1 Beschrijvend
- 2 Diagnosticerend
- 3 Voorspellend
- 4 Voorschrijvend en adviserend
- 5 Automatisch voorschrijvend

VRAAG 4**Binnen het domein economie,
hoe worden de data-analytics toegepast?**

(Het gaat hier om een algemene indruk over bijvoorbeeld ondernemersbeleid, werkgelegenheid en toerisme)

- 1 Beschrijvend
- 2 Diagnosticerend
- 3 Voorspellend
- 4 Voorschrijvend en adviserend
- 5 Automatisch voorschrijvend

VRAAG 5**Binnen het sociaal domein bedrijfsvoering, hoe worden de data-analytics toegepast?**

(Het gaat hier om een algemene indruk over het voor u meest typerende binnen het sociaal domein)

- 1 Beschrijvend
- 2 Diagnosticerend
- 3 Voorspellend
- 4 Voorschrijvend en adviserend
- 5 Automatisch voorschrijvend

VRAAG 6**Binnen het domein publiekszaken/dienstverlening, hoe worden de data-analytics toegepast?**

(Het gaat hier om een algemene indruk over het voor u meest typerende binnen het sociaal domein)

- 1 Beschrijvend
- 2 Diagnosticerend
- 3 Voorspellend
- 4 Voorschrijvend en adviserend
- 5 Automatisch voorschrijvend

VRAAG 7

Aan welke aspecten van publieke waarde draagt data-analytics meer of minder bij?

Effectiviteit

Aan welke aspecten van publieke waarde draagt data-analytics meer of minder bij?

Efficiëntie

Aan welke aspecten van publieke waarde draagt data-analytics meer of minder bij?

Innovatie

Aan welke aspecten van publieke waarde draagt data-analytics meer of minder bij?

Draagvlak**VRAAG 8**

Data-analyses die worden gebruikt om te besluiten en te handelen leiden tot publieke waarde

Data-analytics

De volgende set vragen gaat over de analytische en het technologische component binnen de gemeentelijke organisatie: in hoeverre maken deze componenten de kwaliteit en omvang van data-analytics verder mogelijk. In deze hoofddimensie van het model en scans gaat het, onder andere, om de:

- Vraagstukken die wel of niet geformuleerd worden in de organisatie. Het gaat hier om vraagstukken die 'opgelost' kunnen worden met data-analytics en zo bijdragen aan publieke waarde.
- Datasets - en de kwaliteit van die data(sets) - die er zijn in de organisatie om uiteindelijk analyses mee te kunnen doen.
- De veiligheid van de data.
- De datagovernance: wat voor afspraken zijn er in de organisatie gemaakt omtrent het gebruik en beheer van data?
- De technologie en infrastructuur die in de organisatie aanwezig is om data te kunnen verzamelen, op te slaan en te analyseren.
- Inzichten die analyses al dan niet opleveren en wat er uiteindelijk met deze inzichten gebeurt.

VRAAG 9

Wat is de ambitie van jouw gemeente?

Doorgaans maken we onderscheid tussen:

- 1 **Innovators** (bij de top 10 datagedreven gemeente horen)
- 2 **Early adopters** (gemeenten die er snel bij zijn met data- analytics- en datagedreven innovaties)
- 3 **Early majority** (doen op gemiddeld niveau mee)
- 4 **Late majority** (de gemeenten die wachten met het implementeren van data-analytics toepassingen), en
- 5 **Laggards** (achterlopers).

Vraagstukken

VRAAG 10

Jouw gemeente zet data-analyses in om:

- 1 Inzicht in specifieke vraagstukken te krijgen
- 2 Om patronen te ontdekken zonder vooraf gedefinieerde vraagstukken

Datasets (en kwaliteit)

VRAAG 11 Voor specifieke vraagstukken **verzamelt** mijn gemeente:

- 1 Interne bestaande data,
- 2 Interne nieuwe data,
- 3 Open data (extern),
- 4 Besloten data extern (bijv. van de ggd),
- 5 Ingekochte data (extern)

VRAAG 12 Jouw gemeente **combineert interne en externe** datasets bij het inzicht verkrijgen in vraagstukken

VRAAG 13 Jouw gemeente past ook data-analytics toe op **ongestructureerde data** (zoals tekstdocumenten, video's, en satellietbeelden etc.)

VRAAG 14 Jouw gemeente **verbetert** de **kwaliteit** van data voor data-analyses (opschonen, structureren, uniformeren, etc.)

Veiligheid

VRAAG 15 De beschikbaarheid van data en data-analyses is voldoende gewaarborgd

VRAAG 16 De vertrouwelijkheid van data en data-analyses is voldoende gewaarborgd in de opslag en het gebruik

VRAAG 17 De integriteit van data en data-analyses is voldoende gewaarborgd

Datagovernance

VRAAG 18 Jouw gemeente voldoet aan de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (voorheen Baseline Informatie Gemeenten)

VRAAG 19 Jouw gemeente heeft beleid en procedures opgesteld voor het melden van datalekken

VRAAG 20 Jouw gemeente weet waar welke gegevens in de organisatie zijn, in welke informatiesystemen de gegevens worden beheerd en waar de gegevens worden gebruikt

VRAAG 21 Jouw gemeente heeft adequaat beleid voor de distributie van data

VRAAG 22 Jouw gemeente heeft het eigenaarschap van data goed belegd: voor de belangrijkste data is bekend wie aanspreekpunt en/of verantwoordelijk is

VRAAG 23 Jouw gemeente hanteert datalevering-overeenkomsten met leveranciers buiten de organisatie, waarin vastgelegd is wie welke data met welke kwaliteitseisen levert aan wie

Technologie en infrastructuur

VRAAG 24 Het applicatielandschap in jouw gemeente is in kaart gebracht, er is bekend welke applicaties er draaien en welke verbindingen tussen applicaties beschikbaar zijn

VRAAG 25

Jouw gemeente heeft geschikte software en hardware om data te verzamelen en op te slaan

VRAAG 26

Jouw gemeente heeft geschikte software en hardware om snel data uit systemen te halen en te kunnen koppelen met andere systemen

VRAAG 27

Jouw gemeente heeft geschikte software en hardware om data te analyseren en te rapporteren

Inzicht en rapportages**VRAAG 28**

Jouw gemeente krijgt inzicht in de gestelde vraagstukken op basis van de data-analyses

VRAAG 29

Jouw gemeente gebruikt geavanceerde rapportagemethoden (zoals realtime visualisatietechnieken) die de gerealiseerde inzichten adequaat overbrengen

VRAAG 30

Jouw gemeente hanteert beslissing-ondersteunende systemen als scenario-analyse, dashboards etc.

VRAAG 31

De data of resultaten van specifieke analyses worden tijdig, consistent en juist gerapporteerd/gepresenteerd

Privacy**VRAAG 32**

Jouw gemeente past één of meerdere van de volgende risicobeperkende strategieën toe conform privacy-by-design
Dataminimalisatie (niet meer dan nodig voor de doelen)

VRAAG 32**A**

Jouw gemeente past één of meerdere van de volgende risicobeperkende strategieën toe conform privacy-by-design
Dataminimalisatie (niet meer dan nodig voor de doelen)

B

Jouw gemeente past één of meerdere van de volgende risicobeperkende strategieën toe conform privacy-by-design
Anonimiseren en/of pseudonimiseren

C

Jouw gemeente past één of meerdere van de volgende risicobeperkende strategieën toe conform privacy-by-design
Aggregeren

VRAAG 33

Jouw gemeente ziet het belang van privacy in en handelt conform de procedures en overeenkomstig het beleid

Ethiek en bias**VRAAG 34**

Jouw gemeente heeft zicht op wat er mist of niet zichtbaar is in jouw datasets

VRAAG 35

In jouw gemeente zijn de data, de algoritmen, de gebruikers van de data en besluiten (in zekere mate) transparant

VRAAG 36

Er worden ethische overwegingen gemaakt bij de inzet van data-analyses, bijvoorbeeld op basis van een standaard zoals de DEDA (De Ethische Data Assistent, Utrecht Data School)

VRAAG 37

Op basis van de gegeven rapportages wordt een adequate dialoog gevoerd die tot gezamenlijke inzichten leidt

Mens en organisatie

De hoofddimensie 'mens en organisatie' gaat over de niet-technologische componenten van datagedreven werken. Het gaat hier over dimensies die indiceren hoe de organisatie kan sturen (op publieke waarde) op basis van data-analytics. Het is dan ook van belang dat de organisatie de juiste kenmerken heeft om te kunnen sturen.

We maken onderscheid tussen enerzijds het actieve, het sturende gedeelte in de gemeente, 'besluitvorming en handelen'. Het gaat hier om wat de gemeente doet met data-analytics: handelt ze er mee? Wordt data-analytics ingezet bij de verantwoording?

Anderzijds gaat het over de randvoorwaarden in de gemeente die data-analytics voor publieke waarde faciliteren:

- Governance: is er ruimte en (financiële) steun in de gemeente om datagedreven werken toe te passen?
- Vaardigheden van de medewerkers: zijn zij in staat om met data-analytics voor publieke waarde om te gaan?
- Cultuur en samenwerking: wat is de houding ten aanzien van datagedreven sturing/werken en wordt er samengewerkt op dit thema?

Besluitvorming en handelen

VRAAG 38

Jouw gemeente beargumenteert altijd beleidskeuzes op basis van datagedreven inzichten

- 1 Nooit
- 2 Nauwelijks
- 3 Gemiddeld
- 4 Vaak
- 5 Altijd

VRAAG 39

Jouw gemeente gebruikt altijd data-analytics bij de besluitvorming en uitvoering in de werkprocessen

- 1 Nooit
- 2 Nauwelijks
- 3 Gemiddeld
- 4 Vaak
- 5 Altijd

VRAAG 40

Jouw gemeente gebruikt altijd data-analytics bij de besluitvorming en uitvoering in de bedrijfsvoering

- 1 Nooit
- 2 Nauwelijks
- 3 Gemiddeld
- 4 Vaak
- 5 Altijd

VRAAG 41

Jouw gemeente verantwoordt altijd resultaten van besluiten en handelen op basis van data-gedreven inzichten

- 1 Nooit
- 2 Nauwelijks
- 3 Gemiddeld
- 4 Vaak
- 5 Altijd

Governance**VRAAG 42**

De toepassing van data-analytics is onderdeel van het beleid van mijn leidinggevende(n).

VRAAG 43

Er is voldoende budget en tijd beschikbaar voor de toepassing van datagedreven sturing

VRAAG 44

De toepassing van data-analytics is in de werkprocessen voldoende verankerd (bijv. in bevoegdheden en taken in primaire processen)

VRAAG 45

De informatiseringsfunctie (en de eventuele onderzoeksfunctie) is ingericht op de ondersteuning van data-analytics in de werkprocessen

VRAAG 46 Data-analytics zijn voldoende onderdeel van de IT-strategie in mijn gemeente

Kennis en vaardigheden medewerkers

VRAAG 47 Voldoende medewerkers in mijn gemeente herkennen wanneer er data-analyses kunnen/moeten worden ingezet

VRAAG 48 Voldoende medewerkers in mijn gemeente kunnen zelf data-analyses toepassen

VRAAG 49 Voldoende medewerkers weten partners te vinden om specialistische data-analyses uit te voeren

VRAAG 50 De medewerkers zijn in staat om de data-analyses te interpreteren

Cultuur en samenwerking

VRAAG 51 Medewerkers in de gemeente staan positief tegenover datagedreven werken

VRAAG 52 De IT-afdeling, data scientists en experts uit het primair proces weten elkaar voldoende te vinden voor toepassing van data-analytics

VRAAG 53 Er wordt voldoende samengewerkt binnen mijn gemeente (over verschillende domeinen, afdelingen en teams heen) om data te verzamelen, te analyseren of te rapporteren

VRAAG 54

Er wordt voldoende samengewerkt met externe partners (leveranciers, kennisinstellingen, inwoners) om data te verzamelen, te analyseren of te rapporteren

Leren en veranderen

De voorgaande vragen gingen over hoe het er in de organisatie feitelijk voor staat met datagedreven (kunnen) analyseren. De volgende vragen gaan over het leren en veranderen binnen de organisatie om het datagedreven (kunnen) analyseren verder te verbeteren.

Het gaat er dan om of de organisatorische condities verbeteren, of het vermogen tot analyseren verbetert en of er ook feitelijk meer analyses tot stand komen. Bijvoorbeeld is hiervoor de vraag in hoeverre het management systematisch stuurt op datagedreven onderbouwen van het beleid. In dit blok gaat het er dan om of er leren en veranderen plaats vindt gericht op verbeteren van dit systematisch sturen. Het gaat er dus om in hoeverre er een programma is gericht op de verbetering al die hiervoor onderscheiden 'variabelen'.

Zo'n leer- en veranderprogramma (dat heel verschillend georganiseerd kan zijn, van afspraken in de lijn, tot een concernprogramma) geeft aan in hoeverre daadwerkelijk de ontwikkeling gericht is op de ambities van de gemeente als bijvoorbeeld *early adopter*, of juist slimme volger en geeft dus aan in hoeverre de gemeente een effectief handelingsperspectief heeft. Het leren en veranderen gaat om:

- Een agenda en programma.
- Wat er geleerd wordt.
- Hoe er geleerd wordt.

Agenda en programma

VRAAG 55

Bestuur en management hebben een breed gesteunde agenda (visie) voor datagedreven sturing

VRAAG 56

Deze agenda is uitgewerkt in een haalbaar en gefaseerd programma naar een datagedreven organisatie

VRAAG 57 Voor dit programma is budget en tijd bij medewerkers beschikbaar

VRAAG 58 De verantwoordelijkheid voor het programma is helder belegd binnen het bestuur en organisatie

VRAAG 59 Er wordt jaarlijks geëvalueerd of de doelen en uitwerking van het programma naar een datagedreven organisatie zijn behaald

Wat leren

VRAAG 60 De inhoud van 'het programma' is gericht op het verbreden (van het ene naar het andere domein) van gedane analyses

VRAAG 61 De inhoud van 'het programma' is gericht op verbeteren van de technische aspecten van datagedreven sturing

VRAAG 62 De inhoud van 'het programma' is gericht op verbetering van privacy, veiligheid, datagovernance en bewustwording van ethiek

VRAAG 63 De inhoud van 'het programma' is gericht op aangepaste sturing door management op datagedreven werken

VRAAG 64 De inhoud van 'het programma' is gericht op een aanpassing van de organisatiecultuur en de samenwerking (intern en extern)

VRAAG 65

De inhoud van 'het programma' is gericht op de aanpassing naar de voor datagedreven sturing juiste functies, vaardigheden, werving en selectie

VRAAG 66

De inhoud van 'het programma' is gericht op de ontwikkeling en evaluatie van het programma zelf

Hoe leren**VRAAG 67**

Jouw gemeente leert en verandert op een meer organische manier

VRAAG 68

Jouw gemeente leert en verandert door te experimenteren

VRAAG 69

Jouw gemeente leert en verandert door experimenten uit te voeren die nauw verbonden zijn met de primaire processen

VRAAG 70

Jouw gemeente leert en verandert door kennis en ervaring uit datagedreven experimenten te verankeren in werkprocessen (zo wordt het de 'normale' manier van werken)

VRAAG 71

Jouw gemeente leert en verandert door de inzet van gerichte trainingen voor verschillende doelgroepen in de organisatie (management, beleidsmedewerkers, data-science-specialisten)

VRAAG 72

Jouw gemeente heeft interne/externe faciliteiten van waaruit interne en externe expertise voor datagedreven sturing verder ontwikkeld wordt

Controlevragen

VRAAG 73

Er wordt gebruik gemaakt van de volgende tools:

- 1 Excel
- 2 SQL
- 3 PowerBI
- 4 Tableau
- 5 Matlab
- 6 SPSS/ Stata
- 7 Python
- 8 R
- 9 Cognos
- 10 Maatwerk
- 11 Anders, namelijk...
- 12 Geen idee

VRAAG 74

Aantal medewerkers dat data-analytics regelmatig toepast:

VRAAG 75

Is er een kartrekker in jouw gemeente (programma-manager/projectmanager) wiens taak het is data-analytics maturity verder te brengen?

- 1 Ja
- 2 Nee
- 3 Weet ik niet

Opdrachtgever



Stichting A&O fonds Gemeenten
Postbus 11560
2502 AN Den Haag
070 763 00 30
secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl



VNG Realisatie
Postbus 30435
2500 GK Den Haag
070 373 80 08
realisatie@vng.nl
www.vngrealisatie.nl

Auteurs

Henk Wesseling, Steven Blok en Nanning de Jong
(in 2019 werkzaam bij organisatieadviesbureau
Berenschot)

Coördinatie

Renz Davits, programmamanager
A&O fonds Gemeenten

Communicatie

Annemarie Schrijen, communicatieadviseur
A&O fonds Gemeenten

Vormgeving en productie

insandouts communication, design and print

Fotografie

Kees Winkelman

Uitgave

Stichting Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds Gemeenten,
Den Haag, april 2020.

A&O fonds Gemeenten is het fonds van en voor alle gemeenten van Nederland. We inspireren en ondersteunen bij organisatie-ontwikkeling en professionalisering van medewerkers met als doel dat gemeenten vitaal en wendbaar zijn en optimaal kunnen blijven aansluiten bij de veranderende samenleving.

VNG Realisatie werkt samen met gemeenten aan oplossingen om de gemeentelijke uitvoering te verbeteren. Dit vanuit de ambitie om lokale overheden optimaal van dienst te zijn, met zichtbare resultaten voor inwoners en ondernemers. We doen dit op basis van het door gemeenten vastgelegde meerjarenplan Gezamenlijke Gemeentelijke Uitvoering (GGU) 2020-2024.

Rechten

© 2020 Stichting A&O fonds Gemeenten, VNG Realisatie, Berenschot

Doelstelling van het instrument 'Ontwikkelmodel Datagedreven Gemeenten' van A&O fonds Gemeenten, VNG Realisatie en Berenschot is het bevorderen van datagedreven werken in gemeenten. Het is gemeenten en externe adviseurs van gemeenten toegestaan om het instrument te gebruiken onder voorwaarde van bronvermelding bij interne of externe publicatie over het instrument. Gemeenten die het instrument gebruiken, kunnen worden gevraagd om mee te werken aan een evaluatie van het gebruik. Verveelvoudigen en/of openbaarmaking van (delen van) dit werk voor toepassing in de publieke sector of educatieve doeleinden is toegestaan, onder voorwaarde dat de kopieën de volledige bovenstaande referentie bevatten. In alle andere gevallen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van A&O fonds Gemeenten, VNG Realisatie en Berenschot. Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

Fluwelen Burgwal 58
Postbus 11560
2502 AN Den Haag

070 763 00 30

secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

April 2020

