

RAADSINFORMATIEBRIEF – Nr. 2023-022

Aan de leden van de gemeenteraad

Datum 14 maart 2023
Zaaknummer Z/22/437525 /ADV/23/1142675
Onderwerp Datastrategie gemeente Zevenaar
Portefeuillehouder A. Boone

Contactpersoon Wieneke Olthof
E-mail w.olthof@zevenaar.nl
Telefoon 0316 595 111

Geachte leden van de gemeenteraad,

Inleiding

Als gemeente nemen we veel besluiten die invloed hebben op inwoners, bedrijven en instellingen. Om tot goede besluiten te komen, hebben we veel informatie nodig. Die informatie halen we onder andere uit data: de gegevens die we in onze eigen systemen, maar ook in landelijke registraties kunnen vinden. Het werken met data wordt steeds belangrijker om tot goede analyses te komen. Het is dan belangrijk dat de data correct en vergelijkbaar zijn, dat er een goede reden is om ze te gebruiken en dat op privacy en ethische aspecten wordt gelet. De nieuwe door ons vastgestelde datastrategie van gemeente Zevenaar beschrijft hoe we de komende jaren het datagedreven werken verder vormgeven. Via deze raadsinformatiebrief informeren wij u daarover.

Kernboodschap

Door data slim in te zetten kan de gemeente Zevenaar haar dienstverlening naar inwoners en organisaties verder verbeteren, en sneller en beter inzicht krijgen in maatschappelijke vraagstukken. Met de juiste data kunnen we beleid steeds beter toetsen aan de werkelijkheid en kijken of we het gewenste effect ook bereiken. Tegelijkertijd willen we situaties als de toeslagenaffaire in Zevenaar voorkomen. De datastrategie is een leidraad om het datagedreven werken in de gemeentelijke organisatie verder te ontwikkelen. Hierbij wordt gelet op organisatie inrichting, verantwoordelijkheden en rollen, kennisontwikkeling en thema's zoals beveiliging en privacy.

Context

- ☒ Actueel maatschappelijk onderwerp/probleem
- ☒ Collegeprogramma
- ☐ Motie/amendement/toezegging
- ☐ Anders, namelijk

Inhoudelijke boodschap

Zonder een goed datafundament kunnen we als organisatie geen geavanceerde analyses uitvoeren, laat staan dat we ontwikkelingen kunnen voorspellen. Datahuishouding vormt de basis voor alle ontwikkelingen op het gebied van data. De 'datastrategie gemeente Zevenaar' (zie bijlage 1) beschrijft landelijke ontwikkelingen, de risico's van niets doen, de positie van gemeente Zevenaar en twee ambities voor de komende jaren:

Ambitie 1: Leren van en met data

- **Gemeentelijke data delen met de samenleving**

Bij een transparante overheid die de maatschappij wil activeren, hoort ook het delen van gegevens. Zo geven we inwoners en organisaties de kans om op basis van onze openbare data meerwaarde voor onze maatschappij te creëren. Buienradar is hier een landelijk voorbeeld van. Als gemeente moeten we een afweging maken over wat belangrijk is om te delen, wat gedeeld mag worden en welke datasets hier kwalitatief hoogwaardig genoeg voor zijn. Daar zetten we de komende jaren op in, deze maand te starten met de livegang van het platform 'Zevenaar in Cijfers' (hierover meer in de paragraaf 'communicatie naar buiten').

- **Leren in de afdelingen en data bewustzijn stimuleren**

Werken met data is een relatief nieuw onderwerp. Verantwoording afleggen over en het monitoren van beleidsdoelstellingen echter niet. We hebben verplichte KPI's in onze begroting en jaarrekening, die in lijn zijn met het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV). Daarom bieden de bestaande momenten van verantwoording (voortgangsrapportages, jaarrekening) een goede aanleiding om het werken met data verder onder de aandacht te brengen bij de hele gemeentelijke organisatie. Tegelijkertijd laten maatschappelijke vraagstukken zich allang niet meer vangen door de grenzen van een afdeling, of zelfs de gemeentelijke organisatie! Relevante gegevens voor een vraagstuk zijn vaak verspreid over verschillende organisaties. De komende jaren zetten we in op kennisontwikkeling in de organisatie over hoe met data te (samen)werken.

Ambitie 2: Datagedreven werken systematischer aanpakken

- **Data-architectuur, ethiek en beveiliging**

De data-architectuur¹ is een onderdeel van de informatie-architectuur² en geeft inzicht in de informatie die beschikbaar moet zijn voor de uitoefening van gemeentelijke taken. Bij het bouwen van deze architectuur maken we de komende jaren afspraken over: principes, standaarden, gegevensdefinities, ethiek en beveiliging.

- **Rollen, werkprocessen en datakwaliteit:** Procesmatig werken is een vereiste voor het genereren van duidelijke en vergelijkbare data. De gemeentelijke organisatie zet in op procesmatig werken en houdt daarbij de definitie van de bedrijfsprocessen aan zoals deze in de landelijke

¹ Data-architectuur: een overzicht van de aanwezige en de benodigde gegevens in een organisatie. De data-architectuur wordt gebouwd op basis van de informatiebehoefte van een organisatie en toont onder andere aspecten zoals dataverzameling en data integratie in een schematische weergave.

² Informatie-architectuur: een overzicht van de inrichting van de informatiehuishouding van de gemeente. Zevenaar heeft dit in het programma i-Navigator.



Gemeentelijke Model Architectuur (GEMMA) zijn gedefinieerd. Daarnaast maken we afspraken over de governance (o.a. rollen en spelregels) voor het werken met data.

Communicatie en vervolgproces

Communicatie naar buiten

Onderdeel van de datastrategie is om bepaalde openbare data met inwoners te delen via een online dataplatform. We maken hierin de eerste stap door deze maand op de gemeentelijke website 'Zevenaar in Cijfers' te lanceren. Deze website toont gebundeld verschillende relevante gegevens over gemeente Zevenaar, die uit openbare bronnen zoals het CBS zijn gehaald. Belangstellenden kunnen hier onder andere data vinden over thema's als bevolking, economie en gezondheid in onze gemeente.

Vervolgproces

U wordt via de P&C cyclus verder geïnformeerd over de voortgang.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Zevenaar,

Danielle Jansen
secretaris

Lucien van Riswijk
Burgemeester

Bijlagen

1. 1138831 - Datastrategie gemeente Zevenaar

Datastrategie gemeente Zevenaar



Februari 2023

"Waar vind ik overmorgen de data die ik nodig heb om mijn gemeentelijke taken uit te voeren, om te innoveren en ingewikkelde maatschappelijke opgaven te tackelen?"

Karin van Steensel en Maurits Kreijveld in iBestuur
artikel: 'Kracht benutten en macht verdelen met open data'

Inhoud

Managementsamenvatting	4
1. Inleiding	7
2. Landelijke ontwikkelingen	9
2.1 De wettelijke context van digitalisering en data	9
2.2 Technische ontwikkelingen	10
3. Het risico van niets doen	12
4. Positie: waar staan we nu?	13
4.1 Positionering van data in onze informatievoorziening	13
4.2 Datavolwassenheid van de organisatie	14
4.2.1 Enquête: Leiderschap en cultuur lopen voorop	14
4.2.2 Enquête: 'mens en lerend vermogen' en 'organisatie en governance' een impuls geven..	15
4.2.3 Enquête: Kennis over werken met data in de organisatie moet zich nog verspreiden	15
4.2.4 Interviews: veel kansen en behoefte	15
4.2.5 Stand van zaken: fase 1 - leren werken met dashboards	16
5. Ambitie: waar willen we naartoe!	18
Ambitie 1: Leren van en met data	18
1. Leren in de afdelingen en data bewustzijn	18
2. Gemeentelijke data delen met de samenleving	20
Ambitie 2: Datagedreven werken systematischer aanpakken	20
1. Data-architectuur, ethiek en beveiliging	20
2. Rollen, werkprocessen en datakwaliteit	22
6. Planning	23
7. Middelen	25
Bijlage 1. Enquête over datavolwassenheid	27
Bijlage 2. Uitkomsten enquête datavolwassenheid	31
Bijlage 3. Uitkomsten interviews over datagedreven werken	32
Bijlage 4. Rollen datagedreven werken	37
Bijlage 5. Business case datagedreven werken	38
Bijlage 6. Begrippenlijst	39

In deze strategie komen veel begrippen voor. Ken je een begrip niet? Kijk dan eens in de voetnoten of in de begrippenlijst in bijlage 6.

Managementsamenvatting

Aanleiding

In de informatiesamenleving waarin we leven, is werken met data de 'glanzende toekomst' die naar ons lonkt. Het belooft ons dat we onze leefomgeving en dat wat daarin gebeurt vaak kunnen "meten" en op basis van die gegevens slimmer kunnen handelen en beter beleid kunnen maken. Maar net zoals een laptop met internettoegang een wereldwijd netwerk van datacenters en satellieten nodig heeft om goed te kunnen functioneren, heeft het werken met data een uitgebreide en goed ingerichte technische infrastructuur nodig, bijbehorend beheer en ook medewerkers die de capaciteiten hebben om de data uit die systemen te kunnen controleren en analyseren. Daarnaast speelt het aspect privacy een grote rol: mag je gegevens zomaar verzamelen en inzetten voor verdere analyse? Zijn de gegevens wel goed beveiligd? Wat moet achter slot en grendel en wat wil je juist in het kader van 'open data' met de gemeenschap delen? Er komen steeds meer vraagstukken, kansen én knelpunten op gemeente Zevenaar af die samenhangen met data. Te midden van snelle, landelijke ontwikkelingen en na een eerste experimentele fase binnen de eigen organisatie, is deze datastrategie een handreiking om met duidelijke investeringen de toekomst van data tegemoet te treden.

"Met meer inzicht uit data wordt het voor teams duidelijker waar we gezamenlijk naartoe werken. Zo kunnen teams en individuen, en de gemeentelijke organisatie als geheel nog beter verantwoordelijkheid nemen."
– Citaat van de gemeentesecretaris / algemeen directeur

Landelijke en Europese ontwikkelingen

Nationaal en internationaal zijn er grote ontwikkelingen op het gebied van data gaande. Zo is er de Europese datastrategie die inspeelt op het delen van data binnen Europese sectoren (industrie, mobiliteit, landbouw, overheid enzovoort¹). Wetten als de Wet open overheid (Woo), de Wet hergebruik overheidsinformatie (Who), de Omgevingswet en de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) vragen allemaal inzet van de gemeente rondom het delen van data en informatie. De VNG publiceerde een rapport over datagedreven sturing bij gemeenten en bracht in januari 2022 een handreiking Digitale Ethiek uit. Ook zijn er ontwikkelingen als Common Ground en een federatief datastelsel², de slimme stad, werken met sensoren, algoritmen en open data, die in hoofdstuk 2 kort toegelicht worden.

Organisatiedoelen

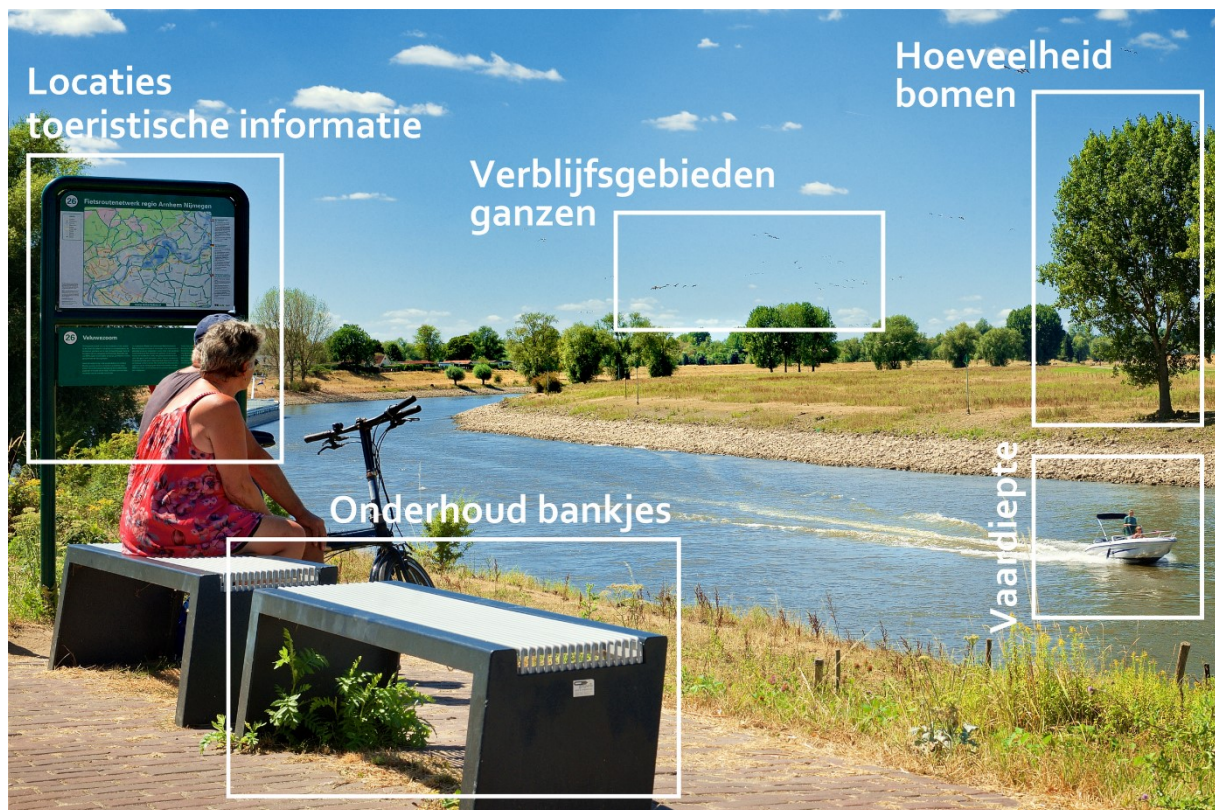
Onze organisatiedoelen zijn: klantgericht, resultaatgericht, samenwerken. Datagedreven werken kan een bijdrage leveren aan al deze doelen en met name het doel 'resultaatgericht'. Want resultaatgericht impliceert dat we een resultaat kunnen meten en monitoren. Het doel van datagedreven werken is tweeledig. Datagedreven werken zorgt ervoor dat we meer grip op werkprocessen krijgen (verantwoording, compliancy). Het zorgt er ook voor dat we via gestructureerde data meer inzicht krijgen in maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkelingen en hier beter op in kunnen spelen met ons beleid ('bedrijfsprestatie').

¹ NL Digitaal: Interbestuurlijke Datastrategie Nederland, oktober 2021, pagina 12

² Zie ook de Interbestuurlijke Datastrategie (IBDS) van de rijksoverheid uit 2021.

Stand van zaken: datagedreven werken in de beginfase

Uit een enquête en interviews met onze medewerkers blijkt dat we met het datagedreven werken nog in de beginfase zitten. Qua datavolwassenheid beoordelen zij onze organisatie gemiddeld met een 1,8 op een schaal van 1 tot 4. Leiderschap en cultuur worden met een 2 het beste beoordeeld. Kijken we organisatiebreed, dan wordt er in beperkte mate datagedreven gewerkt en heeft de gemiddelde medewerker hier ook weinig kennis over. Wel is de afgelopen jaren op facilitair niveau een basis gelegd voor datagedreven werken. Er is geïnvesteerd in een centrale data infrastructuur met de aanschaf van een datapakhuis³. Hierin wordt data beveiligd opgeslagen voor gebruik bij analyses.



Figuur 1 De IJssel bij Lathum

Daarnaast is er een Business Intelligence-team (hierna: BI-team) opgetuigd. Het BI-team heeft ervaring opgedaan met de technische infrastructuur, het werken met en verrijken van data en het bouwen van dashboards. Tijdens de eerste experimenten is duidelijk geworden dat:

- de samenwerking tussen eindgebruiker (primaire proces) en BI-team een randvoorwaarde is om te komen tot een werkbaar en toepasbaar dashboard (of een ander data-product),
- een goede kwaliteit⁴ van datasets essentieel is voor een goed dashboard, goede analyses en uiteindelijk goede ondersteuning van medewerkers in hun werkzaamheden,
- het nog niet vastgelegd is wie in de organisatie verantwoordelijk is voor databeheer en kwaliteit,

³ Datapakhuis: een databeheersysteem dat is ontworpen om business intelligence-activiteiten (BI) mogelijk te maken. Data pakhuisen worden gebruikt om historische data op te slaan en hier analyses op uit te voeren.

⁴ Met datakwaliteit doelen we op de mate van geschiktheid van data voor het gebruiksdoel. Data moet onder andere betrouwbaar en vergelijkbaar zijn. Dit heeft gevolgen voor de inrichting van werkprocessen en rollen, taken en verantwoordelijkheden.

- de applicaties die we gebruiken niet persé geselecteerd zijn op, of ingericht zijn voor de mogelijkheid om er eenduidige data uit te halen en te analyseren (en hierdoor de datakwaliteit nu niet altijd op orde is),
- datagedreven werken zowel een goede technische infrastructuur vraagt, als tijd, kennis en kunde van medewerkers, dat deze kennis en kunde in de hele organisatie beperkt aanwezig is en opgebouwd moet worden, en
- dat betrokkenheid, prioriteit en de benodigde middelen vanuit bestuur en ambtelijke top erg belangrijk zijn om datagedreven werken naar een hoger volwassenheidsniveau te tillen.

Twee ambities voor 2022-2026

Tijdens de afgelopen twee jaar (de 'beginfase') zijn steeds meer vraagstukken ontstaan, zoals: hoe wordt het werken met data een natuurlijk onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden? Hoe gaan we om met techniek, datakwaliteit, data delen, ethiek en governance⁵? Deze vragen pakken we in 2022-2026 op. We handelen in de context van een lastige arbeidsmarkt en een maatschappij die steeds verder digitaliseert. Het is daarom belangrijk om prioriteiten te stellen en haalbare ambities te formuleren, die een grote toegevoegde waarde hebben voor Zevenaar. We richten ons op data voor grip op werkprocessen (verantwoording en compliancy) en het verbeteren van ons beleid (bedrijfsprestatie). In lijn met het collegeprogramma⁶ zijn twee ambities uitgewerkt:

Ambitie 1. Leren van en met data

De komende jaren zet gemeente Zevenaar de lijn door van werken met dataprojecten. De kracht van het werken met data op de afdelingen is dat dit bijdraagt aan een moderne, efficiënte organisatie. De organisatie leert van het werken met data, deelt ervaringen en verbindt er conclusies aan voor beleid, de inrichting van werkprocessen en systemen. We zetten in op:

1. Leren in de afdelingen en databewustzijn stimuleren
2. Gemeentelijke data delen met de samenleving

Ambitie 2. Datagedreven werken systematischer aanpakken

Zonder een goed datafundament kunnen we geen analyses uitvoeren, laat staan dat we kunnen voorspellen. Datahuishouding vormt de basis voor alle ontwikkelingen op het gebied van data. We investeren in het verbeteren van datamanagement en hebben twee aandachtsgebieden:

1. Data-architectuur, ethiek en beveiliging
2. Rollen, werkprocessen en data(kwaliteit)

Het risico van 'niets doen'

In Zevenaar geven zowel de afdelingen met primaire dienstverlening als bedrijfsvoering aan dat er behoefte is aan werken met data. Men ziet kansen om werkprocessen efficiënter en overzichtelijker te maken en om meer grip te krijgen. Zetten we niet in op data, dan kunnen we minder succesvol anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen, omdat we beperkt inzicht krijgen in deze ontwikkelingen. We kunnen dan bijvoorbeeld geen inzichten krijgen door data te koppelen vanuit verschillende afdelingen (bijv.: demografische data en ruimtelijke plannen). We blijven dan in een situatie waarin het 'onderbuikgevoel' bepaalt. We lopen het risico ons beleid onvoldoende te kunnen verantwoorden (compliancy), niet aan te sluiten op landelijke ontwikkelingen en niet aan wetgeving (bijv. over gegevensverwerking) te voldoen.

⁵ Het geheel van aspecten die nodig zijn voor het systematisch werken met data. Denk hierbij aan een data architectuur, datadesign, dataopslag, data veiligheid, data integratie, datakwaliteit.

⁶ Collegeprogramma Zevenaar 2022-2026, onderdeel o.4.6 'Wij verbeteren onze datahuishouding en ontwikkelen het datagedreven werken in Zevenaar', pagina 8

1. Inleiding

Iedereen heeft steeds meer met data te maken, zowel zakelijk als privé. Een hardlooppapp op onze mobiel meet hoe ver en hard we rennen. Webwinkels tonen actuele overzichten van hun voorraden aan de hand van data. Google is in feite één grote database. De moderne burger is eraan gewend om real time informatie te kunnen vinden met één druk op de knop. Waarom is dit voor gemeenten zo lastig te realiseren?

De complexe overheid

Overheden zijn ingericht om te administreren en zorgvuldige afwegingen te maken. Tussen zorgvuldigheid en snelle informatievoorziening zit een spanningsveld. Daarnaast voeren gemeenten bijzonder veel verschillende processen uit. Voor elk proces worden er gegevens verwerkt in andere software. Doordat we steeds meer applicaties gebruiken, wordt het ook steeds belangrijker om deze applicaties in samenhang te beschouwen en na te denken over hoe we de data die hierin staat willen verwerken. Daarnaast hebben we niet altijd eenduidige werkafspraken en werkprocessen. Het gevolg hiervan is dat medewerkers op zeer verschillende niveaus met data werken en dat die data niet eenvoudig onderling te vergelijken of te koppelen zijn. Medewerkers weten niet welke kansen het werken met data biedt en welke valkuilen dit met zich meebrengt. Ze zijn ook beperkt op de hoogte van welke data intern en extern beschikbaar is voor het onderhouden en monitoren van beleid. Daarnaast mogen we vanuit de AVG (naar personen herleidbare) data niet zomaar (her)gebruiken.

Datagedreven werken (definitie)

Datagedreven werken is een middel om maatschappelijke vraagstukken beter en slimmer aan te pakken. Het informeert sturing, beleidsvorming en uitvoering en heeft als doel de gemeentelijke dienstverlening ('bedrijfsprestaties' en verantwoording) te verbeteren. Hierbij maken bestuur en medewerkers van onze organisatie in hun *dagelijkse werkzaamheden* gebruik van data-analyses. Binnen datagedreven werken worden in samenhang beschikbare en relevante data ontsloten en gevisualiseerd, bijvoorbeeld in dashboards. Een grote meerwaarde zit in het vergelijken van data uit verschillende vakgebieden. Daarvoor is een gemeenschappelijke taal in onze organisatie over dataregistratie, beheer, gebruik en analyse, essentieel.

Meerwaarde van data

Gemeente Zevenaar wil resultaatgericht zijn. Dit is één van onze drie organisatiedoelen. Data bieden daarbij zowel intern als extern kansen. Intern kunnen we data inzetten om beter onderbouwd met maatschappelijke opgaven om te gaan in beleid, uitvoering en verantwoording. Met data kunnen we bijvoorbeeld processen monitoren en waar nodig efficiënter in te richten. Dit kan via processturing, maar met inzicht in data kan ook de inhoudelijk professional zelf bijsturen.

"Het is voor het beheer van de openbare ruimte belangrijk om beter aan te tonen hoe de beschikbare middelen zich verhouden tot de geleverde kwaliteit. Je moet inzage kunnen geven in waarom je een bepaald budget nodig hebt en de politiek vervolgens de keuze laten maken over wat er wordt geschrapt als er bezuinigd moet worden. Data maken het inzichtelijker dat bezuinigingen gevolgen hebben en wat die gevolgen zijn voor het beheer van de openbare ruimte." – Citaat van de manager Openbare Werken (OW) en Beheer, Ontwerp en Realisatie (BOR)

Externe kansen zijn er ook. Voor externen kan het delen van gemeentelijke data leiden tot inzicht én innovatie. Inzicht, omdat de inwoner via de gedeelde informatie sneller een realistisch beeld krijgt van onderwerpen binnen de gemeente. Innovatie, omdat de gegevens die wij als overheid verzamelen en delen aan marktpartijen duidelijk kunnen maken waar behoefte aan is in Zevenaar, zodat zij hierop in kunnen spelen. De Wet hergebruik overheidsgegevens (Who) dwingt ons ook al tot het delen van datasets met openbare overheidsinformatie wanneer hiernaar gevraagd wordt. Zetten we in op extern data delen, dan leveren we ook een bijdrage aan de organisatiedoelen klantgericht en samenwerken!

Deze datastrategie

Het succesvol werken met data kan veel meerwaarde bieden. Deze datastrategie zet een stip op de horizon en geeft aan waar we als gemeente deze collegeperiode (2022-2026) aan werken. We beschrijven landelijke ontwikkelingen (h2), de risico's van niets doen (h3), onze positie (h4), ambities (h5) en de inzet van middelen (h6). Bij de ambities beschrijven we concrete actiepunten.

Afbakening

In deze datastrategie benoemen we vraagstukken en aspecten die in de komende collegeperiode verder uitgewerkt moeten worden. Een voorbeeld is het aspect 'data ethiek', dat bij de ambities als aandachtspunt wordt benoemd, maar niet verder is uitgewerkt in deze strategie. We beschrijven het waarom en het wat, maar nog niet het hoe en het wanneer. Dat volgt in een plan van aanpak. Qua tijdlijn geven we aan de gestelde ambities binnen de collegeperiode 2022-2026 te willen realiseren. De volgorde waarin dit gebeurt, is sterk afhankelijk van middelen, capaciteitsinzet en maatschappelijke ontwikkelingen die uitnodigen tot het prioriteren van het ene of het andere aspect. Zo gaan we de toekomst wendbaar tegemoet.



Figuur 2 Herfstloop in Babberich, 2018

2. Landelijke ontwikkelingen

De overheid heeft te maken met complexe opgaven, zoals de energietransitie, het klimaatvraagstuk, woningbouw, kansenongelijkheid, cybercriminaliteit en armoede. Dit zijn uitdagingen die niet eenvoudig op te lossen zijn. Vaak moeten ze in samenhang benaderd worden. De energietransitie heeft bijvoorbeeld invloed op het klimaatvraagstuk, maar ook op armoede en woningbouw. Het integraal analyseren van data vanuit verschillende vakgebieden wordt steeds belangrijker. Dat vraagt om data die vergelijkbaar en/of te koppelen en goed te duiden zijn. De (nationale) overheid is dan ook niet voor niets bezig met een enorme digitaliseringsslag en heeft hiervoor onder andere de NL DIGIbeter Agenda opgesteld. Deze heeft vijf speerpunten:

1. Innovatie
2. Bescherming van grondrechten en publieke waarden
3. Toegankelijkheid voor iedereen
4. Persoonlijke dienstverlening
5. Voorbereiden op de toekomst door samenwerking met externen

Te zien is dat niet alleen de technische aspecten van digitalisering aandacht krijgen, maar dat juist de gebruikers centraal staan. Digitalisering wordt nadrukkelijk benaderd als meer dan enkel een technische opgave. Hier zetten we in Zevenaar ook op in.

2.1 De wettelijke context van digitalisering en data

Dat digitalisering een blijvertje is, wordt duidelijk aan de hand van nieuwe wetten. Ze stellen allemaal eisen aan het digitaal beschikbaar maken van informatie. Denk aan de Omgevingswet, waarvan één van de uitgangspunten is dat iedereen die betrokken is bij een ruimtelijke ontwikkeling recht heeft op gelijke informatie, van raadslid tot jurist en van inwoner tot wethouder. Of de Wet elektronische publicaties (Wep) die ons verplicht om bekendmakingen, mededelingen en kennisgevingen van (voorgenomen) besluiten online te publiceren. Vanaf 1 januari 2023 komt daar ook een verplichting bij om kennisgevingen digitaal ter inzage te leggen. Ook de Wet open overheid (Woo) verplicht ons om documenten uit (minstens) 11 informatiecategorieën (zoals raadsstukken, Woo-verzoeken en besluiten, convenanten et cetera) op overheid.nl te publiceren. Digitalisering is alom tegenwoordig. Er zijn drie wetten die specifiek op het verwerken van data/gegevens ingaan.

Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)

De gemeente mag persoonsgegevens verzamelen. Op de verwerking van persoonsgegevens en het gebruik van persoonsgegevens voor data-analyses is de AVG van toepassing. Denk hierbij aan het aangeven wat de wettelijke grondslag is waarop we baseren dat we bepaalde gegevens mogen gebruiken.

Archiefwet

'Data' vallen ook onder het begrip 'archiefbescheiden'. De Archiefwet (1995) stelt onder andere eisen aan duurzame toegankelijkheid van informatie. Informatie moet, voor iedereen die daar recht op heeft en voor zo lang als noodzakelijk (ofwel gedurende de vastgestelde bewaartermijn), voldoen aan de DUTO-principes: vindbaar, beschikbaar, leesbaar, interpreteerbaar, betrouwbaar en toekomstbestendig. De Archiefwet stelt ook eisen aan het vernietigen van informatie en bewaartermijnen. Hier dienen we bij het gebruik en de opslag van data rekening mee te houden.

Wet hergebruik overheidsinformatie (Who)

Uitgangspunt van de Who is dat in beginsel alle openbare overheidsinformatie zo gemakkelijk mogelijk beschikbaar moet zijn voor burgers, bedrijven en onderzoeksinstellingen. De overheid bezit grote hoeveelheden informatie over onder meer burgers, gebouwen, wegen en klimaat. Deze

gegevens kunnen ook gebruikt worden voor economische doeleinden. Op basis van overheidsinformatie kunnen nieuwe (niet-)commerciële producten en diensten worden ontwikkeld⁷. Dat stimuleert de economie en levert meerwaarde op voor burgers en bedrijven. Als gemeente zijn we verplicht om, op verzoek, overheidsinformatie als open data beschikbaar te stellen⁸.

Overige relevante richtlijnen

Naast de beschreven wetgeving levert de VNG regelmatig relevante handreikingen: zoals de 'Principes voor de digitale samenleving' (2019) en de 'Handreiking digitale ethiek' (2022).

2.2 Technische ontwikkelingen

Common Ground

Common Ground is sinds enkele jaren het leidende inrichtingsprincipe voor de overheidsinformatievoorziening. Het concept Common Ground heeft twee basisprincipes:

1. Data loskoppelen van werkprocessen en applicaties, waardoor de data voortaan berust bij het verantwoordelijke bestuursorgaan. Hierdoor blijft ook wanneer applicaties worden vervangen (de toegang tot) de data ongewijzigd en in eigendom van de verantwoordelijke.
2. Data bevragen bij de bron, in plaats van gegevens veelvuldig te kopiëren en op te slaan met het risico op verouderde en dubbele versies.⁹

Het realiseren van Common Ground is een landelijke transitie die is gericht op het datalandschap van de hele overheid. Landelijk wordt gewerkt aan een 'federatief datastelsel' waarbinnen op een veilige manier data kan worden gedeeld binnen ketens en netwerken van overheidsorganisaties¹⁰. Ingeschat wordt dat deze transitie zeker tien jaar duurt. In die tijd zal ook steeds duidelijker worden wat dit voor onze gemeente betekent. Er zullen bovendien steeds meer applicaties op de markt komen die ingericht zijn volgens de Common Ground filosofie en ons meer eigenaarschap over de data in onze applicaties geven. De website van gemeente Zevenaar voldoet aan common ground¹¹.

"Op de lange termijn zie ik de gemeente als een ICT-bedrijf met democratische licentie. We kruipen toe naar het fenomeen lokale datafabriek, met steeds meer ICT en analyse. We worden steeds pro-actiever richting onze inwoners, we kunnen steeds meer voorspellen, en we krijgen steeds meer concurrentie! Andere data verwerkende bedrijven hebben betere informatie over de inwoner dan de gemeente, dat geeft te denken. Als gemeente moeten we daarbij goed nagaan wat onze toegevoegde waarde is en blijft."

– Citaat van de manager Informatiebeheer

De slimme stad en open data

"De slimme stad is een innovatieve stad die informatie- en communicatietechnologie toepast samen met andere middelen, om de kwaliteit van leven, efficiëntie van stedelijke diensten en services en concurrentiekracht te verbeteren en om de behoefte van huidige en toekomstige generaties op

⁷ Een voorbeeld hiervan is buitenradar.nl

⁸ [Zie de VNG-website over de Wet hergebruik overheidsgegevens](#), geraadpleegd op 12 oktober 2022

⁹ Common Ground 2020, Concretisering van de meerjarige transitiestrategie

¹⁰ [Zie ook: website Realisatie IBDS](#)

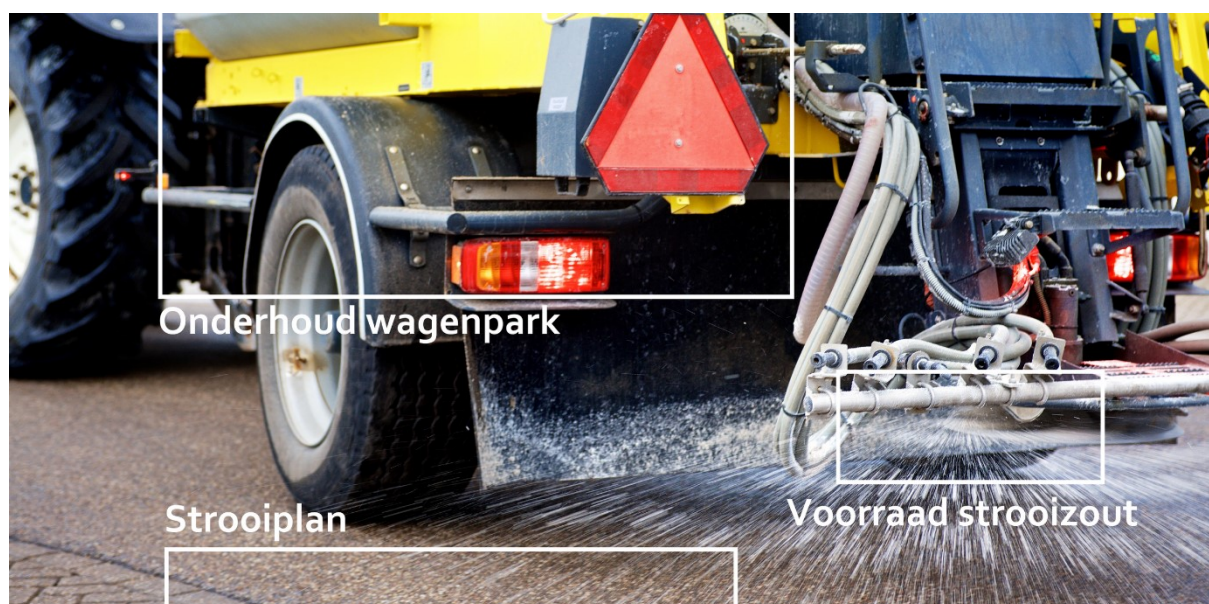
¹¹ De website is open source, er worden gegevens uitgewisseld via API's en we maken gebruik van platform onafhankelijke cloud hosting (HAVEN standaard) waardoor we niet gebonden zijn aan een leverancier.

economisch, sociaal, milieu, en cultureel vlak in te vullen”¹². Wereldwijd wordt erop ingezet om door datagebruik en monitoring de kwaliteit van onze leefomgeving te verbeteren, voor nu én de toekomst. Dit is een klus die een gemeente niet in zijn eentje kan klaren. Daarom worden ‘slimme stad’ en ‘open data’ vaak in één zin genoemd, want door data openbaar te maken, geven we inwoners en organisaties de kans om een bijdrage aan onze leefomgeving te leveren op basis van data. Zo kan een hele gemeenschap gemobiliseerd worden om de uitdaging van nu en de toekomst aan te pakken. Gemeente Zevenaar heeft nog geen inventarisatie gedaan om te kijken welke data we openbaar beschikbaar kunnen stellen. Vanuit enkele specialismen worden al gegevens online gepubliceerd. Denk bijvoorbeeld aan de verkiezingsuitslagen, maar ook aan afval aanbiedplaatsen, glasbakken en parkeerautomaten. Ook de gemeente zelf kan gebruik maken van (open) data om haar beleid te verbeteren, bijvoorbeeld van het CBS, Waar Staat Je Gemeente, de Datavoorziening Energietransitie Gebouwde Omgeving (DEGO) van de VNG et cetera.

Algoritmen en sensoren

“Sensoren verzamelen data over de openbare ruimte. Denk aan het monitoren van drukte in het verkeer of het meten van de hoeveelheid fijnstof in de lucht. Algoritmen zijn slimme rekenregels die zorgen dat computers grote hoeveelheden data in korte tijd kunnen analyseren. Sensoren en algoritmen leveren veel waardevolle informatie op.”¹³ Door te werken met algoritmen en sensoren verandert het werk van medewerkers van ‘meten en berekenen’ in ‘het analyseren van en toezicht houden op’ het gebruik van sensoren en (de inrichting van) algoritmes.

In gemeente Zevenaar is nog niet geïnventariseerd met welke algoritmes en sensoren we werken. Dit geldt overigens ook voor de meeste andere gemeenten. Dat we ermee (gaan) werken is aannemelijk. De anonimiseringssoftware die we willen aanschaffen, bevat bijvoorbeeld een algoritme dat stukken tekst herkent en suggesties kan doen over wat wel of niet weggelakt moet worden op basis van wetgeving. In 2023 / 2024 wordt het wettelijk verplicht om, op basis van de Europese Artificial Intelligence (AI) verordening, algoritmen en sensoren te registreren. Zo worden we als overheid transparanter naar burgers toe over welke handelingen door mensen worden uitgevoerd en welke geautomatiseerd.



Figuur 3 Zout strooien in Zevenaar, 2019

¹² Definitie zoals gehanteerd door de Verenigde Naties

¹³ VNG Trendanalyse 1: registratie van sensoren en algoritmen, 18 mei 2022

3. Het risico van niets doen

6% van de jaarlijkse overheidsuitgaven

Omdat werken met data gevolgen heeft voor alle afdelingen, is het niet eenvoudig de impact hiervan te becijferen. Ook voor Nederland is de totale maatschappelijke waarde van data nog niet in kaart gebracht. Voor de Zweedse overheid is de potentiële waarde van het invoeren van datagedreven werken ingeschat op 6% van de jaarlijkse overheidsuitgaven¹⁴. Deze berekende potentiële waarde wordt gezien als maatschappelijke waarde op drie gebieden:

- snellere en betere dienstverlening
- gericht en beter geïnformeerd beleid
- betere toezichts- en verantwoordingsmogelijkheden.

Een deel van deze baten komt direct bij burgers en bedrijven terecht, een deel bij de overheid. De OECD verwacht dat het gebruik van data een essentieel onderdeel is van de herstelfase na de coronacrisis.¹⁵

Voldoen aan wetgeving

Er is geen wet die van ons eist om datagedreven te werken. De Wet hergebruik overheidsinformatie (Who) verplicht ons wel om, wanneer hierom gevraagd wordt, overheidsdata openbaar te maken. De Who is een aanjager voor een goede informatiehuishouding, juist ook op het gebied van data. Ook wetten als de Omgevingswet en de Wet open overheid (Woo) geven een duidelijk signaal af dat van ons als overheid wordt gevraagd om proactief informatie en gegevens te delen. Hoewel hierin niet specifiek over 'data' wordt gesproken, is het duidelijk dat de Nederlandse overheid richting 'meer openheid' gaat.

We delen al gegevens via www.waarstaatjegemeente.nl en leveren gegevens aan het CBS.

Reageren op een duidelijke behoefte

In Zevenaar geven zowel de afdelingen met primaire dienstverlening als de bedrijfsvoering aan dat er behoefte is aan werken met data. Bij afdeling Beheer, Onderhoud en Realisatie zou men bijvoorbeeld met meer geo-data willen werken waarin de data over de openbare ruimte staat, de ingekochte onderhoudscontracten zichtbaar worden en voortgang van de uitvoering ervan. Afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling wil meer/betere data over de contracten met zorgleveranciers. Afdeling Ruimtelijke Ontwikkeling is voor het Nationaal Isolatieprogramma op zoek naar correcte data over energielabels van huizen en voor de energiearmoede aanpak moeten die gegevens vergeleken worden met inkomens. Ofwel: om maatschappelijke vraagstukken effectiever aan te pakken willen we datagedreven werken verder ontwikkelen. Zetten we niet in op data, dan kunnen we minder succesvol anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen, omdat we slechts beperkt inzicht krijgen in deze ontwikkelingen. Het 'onderbuikgevoel' bepaalt en we lopen het risico ons beleid onvoldoende te kunnen verantwoorden (compliance).

Ook als we datagedreven werken willen invoeren, zijn er risico's

De grootste risico's voor de uitvoering van deze datastrategie zijn:

- Het niet kunnen vinden van het juiste personeel met kennis over datagedreven werken in de huidige krappe arbeidsmarkt.
- De vooralsnog onduidelijke rol van en beperkte capaciteit bij de RID op het gebied van datagedreven werken. Dit wordt ondervangen in de nieuwe bestuursopdracht voor de RID.
- Zolang onze werkprocessen niet duidelijk gedefinieerd zijn en gemonitord worden, is de data die uit die werkprocessen komt niet op het juiste kwaliteitsniveau voor analyse.

¹⁴ Analyse gebaseerd op onderzoek van McKinsey Global Institute, zie ook NL Digitaal: Interbestuurlijke Datastrategie Nederland, oktober 2021, pagina 7

¹⁵ NL Digitaal: Interbestuurlijke Datastrategie Nederland, oktober 2021, pagina 3

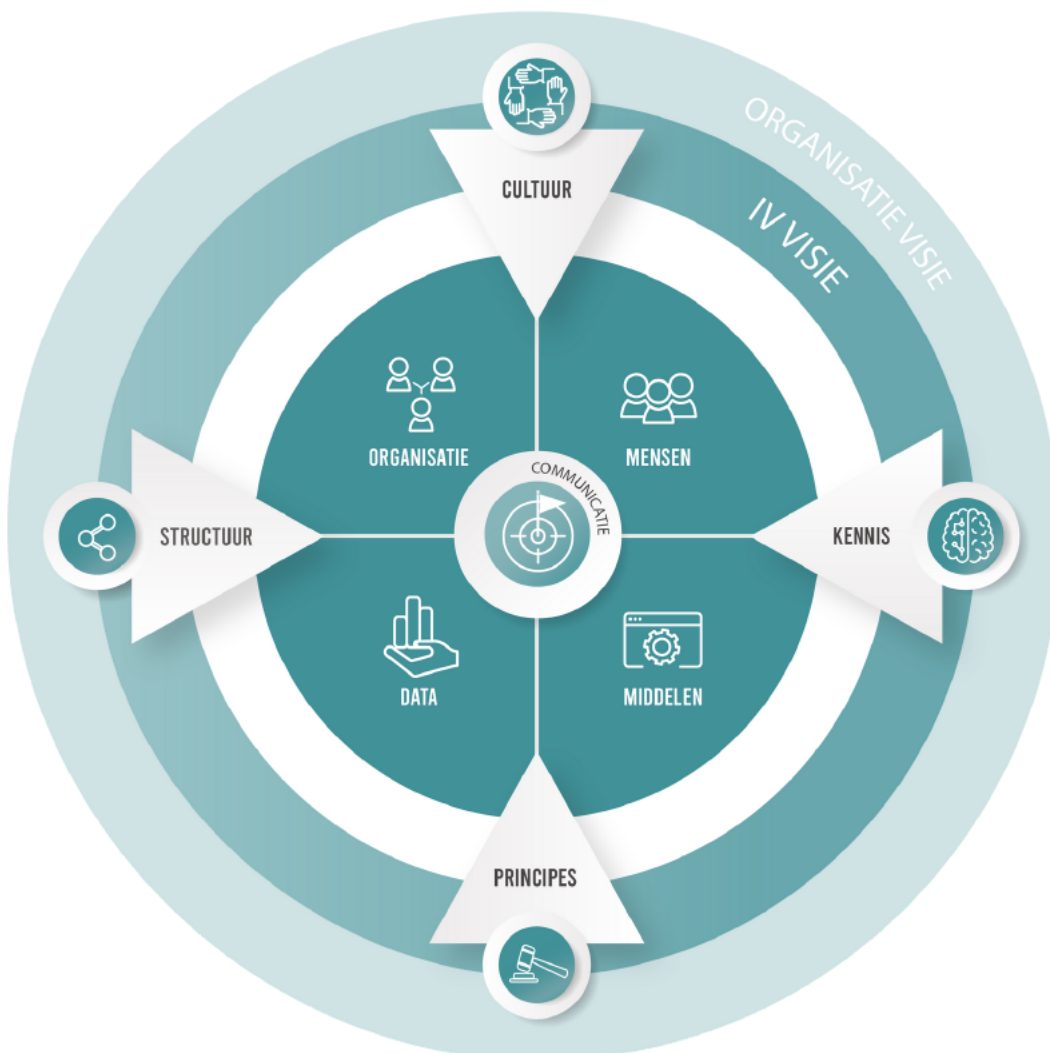
4. Positie: waar staan we nu?

4.1 Positionering van data in onze informatievoorziening

De datastrategie is een onderdeel van de Informatievoorzieningsvisie (IV-visie) en die valt op zijn beurt weer onder de Organisatievisie. Data is één van de vier componenten, die samen vorm geven aan de informatievoorziening in onze gemeente:

1. Organisatie: het geheel van processen, structuren en hiërarchie
2. Mensen: de medewerkers die de informatievoorziening (in)richten, uitvoeren en ontwikkelen én alle medewerkers die op strategisch, tactisch en/of operationeel niveau gebruik maken van informatievoorziening
3. Data: de gegevens binnen informatiestromen die inzicht geven in de uitvoering van onze dienstverlening en de sturing daarvan
4. Middelen: de budgetten en applicaties die de informatievoorziening mogelijk maken.¹⁶

Data staat dus niet los, maar is één van de vier ingrediënten voor een goede informatievoorziening.

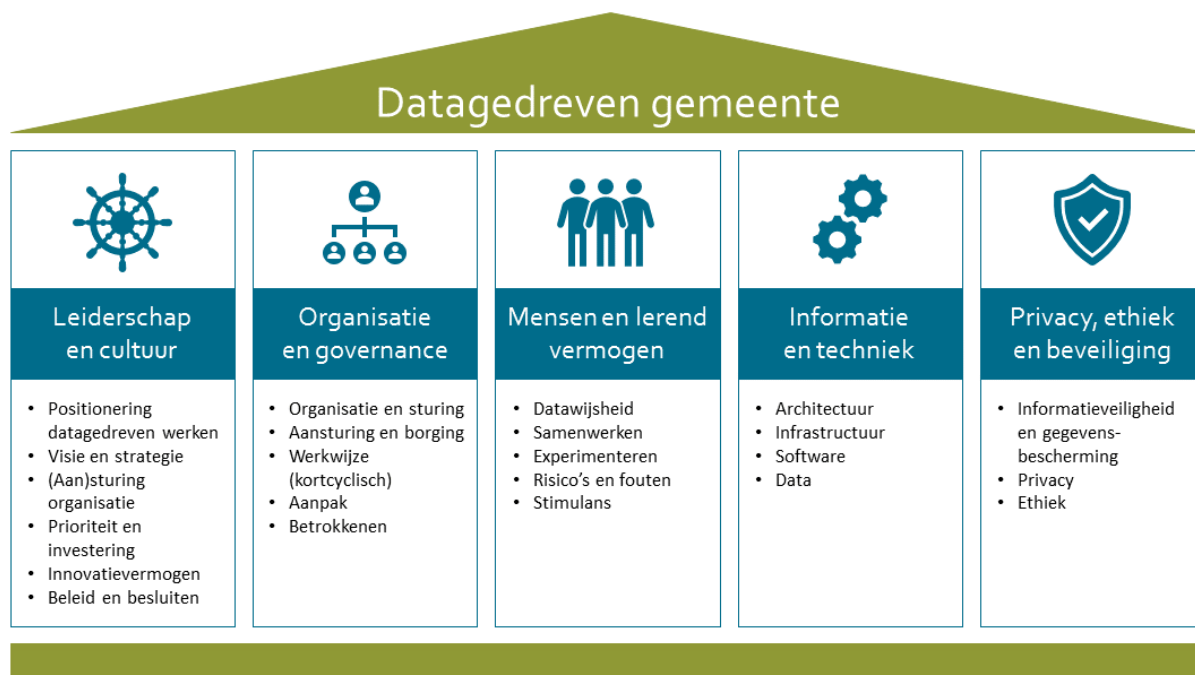


Figuur 4 Het IV ecosysteem

¹⁶ 'Het IV ecosysteem' van adviesbureau IV-experts, 2021

4.2 Datavolwassenheid van de organisatie

De datavolwassenheid van een organisatie geeft aan in hoeverre het datagedreven werken geïntegreerd is in de bedrijfsprocessen van een organisatie en dus ingezet kan worden voor verantwoording en compliancy en het verbeteren van onze bedrijfsprestaties. Een veelgebruikte werkwijze om deze datavolwassenheid te bepalen is een toetsing aan de hand van het datavolwassenheidsmodel.



Figuur 5 Datavolwassenheidsmodel van de datagedreven gemeente¹⁷ van 'Native'

25 medewerkers (vrijwel alle afdelingshoofden + twee medewerkers per afdeling) hebben via een enquête (zie bijlage 1) de datavolwassenheid van onze organisatie beoordeeld. Zij konden elke stelling beoordelen met een score van 1 tot 4:

- 1 = een 'ad hoc' aanpak (fase 1)
- 2 = experimenteren (fase 2)
- 3 = verbreden (fase 3)
- 4 = verankeren (fase 4)

Juist omdat we aan het begin van het datagedreven werken staan en medewerkers ook aangaven het lastig te vinden hier een oordeel over te vellen, kijken we 'door de ooggharen' naar de resultaten van de enquête. We staren ons niet blind op de cijfers die er als oordeel uit komen. Deze geven (enkel) een indicatie van hoe binnen de organisatie het datagedreven werken ervaren wordt. Nemen we het gemiddelde van alle scores van de betrokken medewerkers, dan zit gemeente Zevenaar met een gemiddelde score van 1,8 (zie bijlage 2), tussen fase 1 'ad hoc' en fase 2 'experimenteren' in. Enkele conclusies voortkomend uit de enquête:

4.2.1 Enquête: Leiderschap en cultuur lopen voorop

Leiderschap en cultuur worden door iedereen het meest positief beoordeeld met een gemiddelde

¹⁷ Bron: Native consulting.

score van 2 op een schaal van 4 (zie bijlage 2). Dit betekent dat het leiderschap en de organisatiecultuur ruimte bieden om te experimenteren met het werken met data. Dit is gunstig: de kans op succes bij de (verdere) invoering van datagedreven werken is groter wanneer de leidinggevenden binnen de organisatie en de organisatiecultuur dit stimuleren, wanneer zij vooroplopen en wanneer medewerkers dit ook zo ervaren.

4.2.2 Enquête: 'mens en lerend vermogen' en 'organisatie en governance' een impuls geven
De hoofdcategorieën 'mens en lerend vermogen' en 'organisatie en governance' worden met een 1,6 gemiddeld het laagste beoordeeld. Dit is niet gek, want hier is ook in beperkte mate op ingezet de afgelopen jaren. Daarom geven de ambities in deze datastrategie met name een impuls aan deze twee aspecten en wordt de nadruk gelegd op het trainen van mensen, kennisdelen en het inrichten van de organisatie (kaders, rollen et cetera) voor datagedreven werken.

4.2.3 Enquête: Kennis over werken met data in de organisatie moet zich nog verspreiden
Degenen die het dichtst bij het vuur zitten, zijn het meest positief over de datavolwassenheid van de gemeente. Zo beoordelen de leden van het BI-team (dat dashboards maakt en het datapakhuis beheert) de datavolwassenheid van de gemeente veruit het meest positief (1,9), gevolgd door het Management Team (1,8). Medewerkers van de afdelingen beoordelen de datavolwassenheid van de gemeente het laagste (1,5). Dat is verklaarbaar: er is nog geen organisatiebrede aanpak uitgerold en de gemiddelde medewerker is niet of beperkt meegenomen in het datagedreven werken.



Figuur 6 Halfvasten optocht in Angerlo

4.2.4 Interviews: veel kansen en behoefte

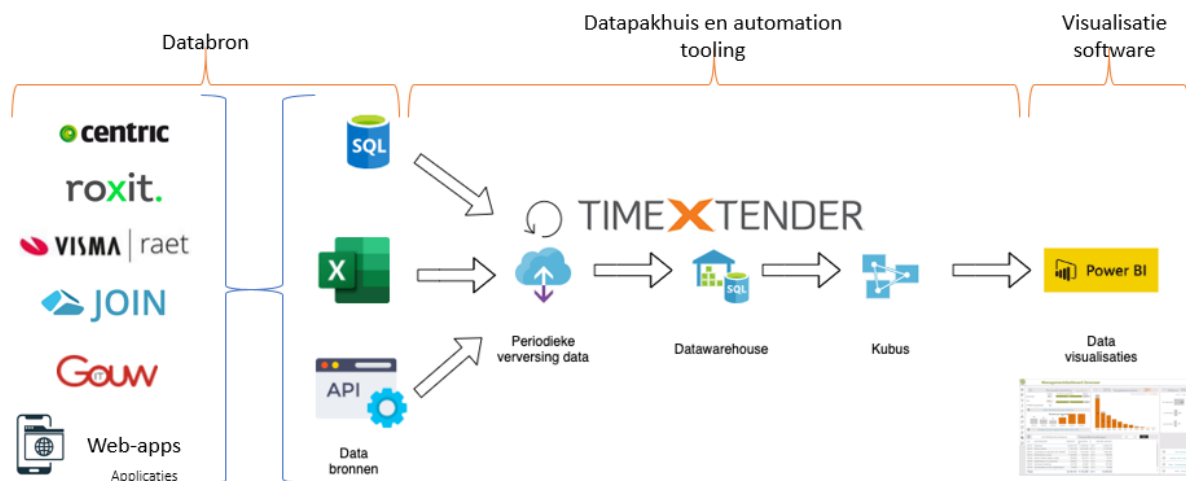
Naast het uitvoeren van een enquête zijn de medewerkers ook geïnterviewd. Managers benadrukken de kansen én moeilijkheden van het delen van data tussen verschillende afdelingen. Zij lopen tegen verschillende en/of slechte systemen, verschillende definities en verschillende werkwijzen aan, waardoor data nog niet te koppelen en vergelijken is. De datakwaliteit laat – voor

analyses - vaak ook te wensen over. Tenslotte benadrukken afdelingen dat zij zich in hun primaire proces onvoldoende gefaciliteerd voelen door de ondersteunende afdeling voor wat betreft datagedreven werken.

Medewerkers geven aan dat zij het moeilijk vinden de enquête in te vullen, omdat zij vinden dat ze slechts beperkt kennis hebben over (het totaalplaatje van) datagedreven werken in onze gemeente. Dat is ook niet gek, er is nog geen inzet geweest om het datagedreven werken bij iedereen onder de aandacht te brengen de afgelopen twee jaar (tijdens de beginfase). In die fase is juist ingezet op 'ad hoc' projecten om van te leren, in samenwerking met een kleine groep geïnteresseerde medewerkers. Beleidsmedewerkers en adviseurs zijn zelf op zoek naar databronnen en voelen zich - op een enkeling na, die wel heeft deelgenomen aan de ad hoc projecten - weinig ondersteund. Het werken met en zoeken naar data wordt ervaren als een individuele tocht en geen gezamenlijk gedragen werkwijze. Meer resultaten uit de interviews zijn te lezen in bijlage 3.

4.2.5 Stand van zaken: fase 1 - leren werken met dashboards

In de afgelopen twee jaar is geëxperimenteerd met een onderdeel van het datagedreven werken: werken met dashboards. Al doende is kennis ontwikkeld over het maken van dashboards en de daarmee samenhangende randvoorwaarden. Er is een Business Intelligence team (BI-team) opgestart, een datapakhuis aangeschaft waarin data geladen wordt vanuit (bron)applicaties en geanalyseerd wordt. Via het datapakhuis (TimeXtender) kunnen we verantwoorden vanuit welke bronnen data wordt ontsloten en welke bewerkingen erop zijn uitgevoerd ("datalineage"¹⁸). Het datapakhuis wordt systematisch ingericht in lijn met moderne theorieën hierover¹⁹. Er is ook visualiseringssoftware in gebruik genomen (PowerBI). De kennis en vaardigheden zijn inmiddels 'in huis' om hier goed mee te werken.



Figuur 7 De Zevenaar data infrastructuur, van databron tot visualisatie

De mate waarin een dashboard kan voorzien in de behoefte vanuit de organisatie blijkt sterk afhankelijk van hoe werkprocessen zijn ingericht, welke data daardoor aanwezig is en wat de kwaliteit is van die data.

¹⁸ Datalineage: de reis die data afleggen vanaf het moment van creatie. Via datalineage kan men de bron en tussentijdse bewerkingen van data traceren.

¹⁹ De huidige standaard is te modelleren volgens het sterschema met een onderscheid tussen feiten en gebeurtenissen/relaties. Zie ook de 'dimensional modelling techniques' van Kimball.

We nemen verschillende lessen uit het werken met dashboards en de 'ad hoc' beginfase van het datagedreven werken mee naar de volgende fase (fase 2. Experimenteren) (zie ambitie 1 h5):

- Samenwerking tussen eindgebruiker en BI team een randvoorwaarde is om te komen tot een werkbaar en toepasbaar dashboard (of een ander data-product). Het is nog niet altijd duidelijk wie hierin welke rol neemt, werkafspraken moeten nog gemaakt worden.
- Een goede kwaliteit van datasets is essentieel voor een goed dashboard, goede analyses en uiteindelijk goede ondersteuning van medewerkers in hun werkzaamheden (van uitvoering tot sturing). Tot nu toe wordt bij het inrichten van dashboards vaak duidelijk dat de datakwaliteit te wensen overlaat (zie het citaat onderaan deze pagina).
- Het is nog niet vastgelegd en dus niet duidelijk wie in de organisatie verantwoordelijk is voor het databeheer en de kwaliteitscontroles van data die met een werkproces samenhangen. Duidelijkheid over eigenaarschap / verantwoordelijkheid is belangrijk.
- De applicaties die we gebruiken zijn niet persé ingericht om er eenduidige data uit te halen en deze te analyseren. De inrichting van een applicatie moet het werkproces ondersteunen en de juiste functiescheiding en autorisaties weerspiegelen. Om te kunnen sturen moet de gegevensstructuur zo ingericht worden dat een applicatie de data kan genereren die nodig is voor het monitoren van KPI's. Er liggen kansen bij de inkoop van applicaties om hier beter op te letten. In de GIBIT²⁰ inkoopvoorwaarden is al opgenomen dat je als afnemer altijd de eigenaar blijft van je eigen data en de leverancier ook mogelijkheden moet bieden om de data te kunnen ontsluiten. Daarnaast kunnen functioneel beheerders een grotere rol spelen in het signaleren van de wensen op een afdeling en het onderzoeken van de mogelijkheden binnen applicaties. Door te bepalen welke data belangrijk is en aan welke criteria deze moet voldoen, kan de datakwaliteit worden verbeterd.
- Datamanagement en datagedreven werken vragen zowel om een goede technische infrastructuur, als tijd, kennis en kunde van medewerkers. Deze kennis en kunde is beperkt aanwezig en moeten we verder ontwikkelen om datagedreven werken een centrale rol te geven. Denk hierbij aan kennis over het goed inrichten van applicaties (functioneel beheer), en het kunnen verwerken, analyseren en visualiseren van data.
- De voortdurende betrokkenheid van het managementteam (MT) is erg belangrijk om datagedreven werken naar een hoger niveau te tillen. Het commitment en de sturing van het MT is belangrijk om werkprocessen en applicaties te kunnen herinrichten en hiervoor zo nodig middelen en capaciteit ter beschikking te stellen. Daarnaast is het belangrijk dat managers binnen hun eigen afdeling kansen voor het werken met data signaleren.

"Pas wanneer we een dashboard bouwen, wordt het voor de aanvrager duidelijk wat we bedoelen. Dan kloppen namelijk alle definities en aannames die je doet voor de bouw van het dashboard, maar de uitkomsten niet. Vaak werken de processen dan niet goed of worden gegevens niet eenduidig ingevoerd. Het belangrijkste is wat er gebeurt wanneer je die fouten ontdekt! Het ligt dan aan het enthousiasme en mandaat van de opdrachtgever of de werkprocessen werkelijk heringericht worden om tot betere data, monitoring en sturing te komen."

- Citaat van een medewerker BI-team.

²⁰ GIBIT: Gemeentelijke inkoop bij IT Toolbox van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG)

5. Ambitie: waar willen we naartoe!

In de wereld van het datagedreven werken geldt 'the sky is the limit'. Technisch gezien is er ongelooflijk veel mogelijk: van machine learning²¹ tot robot gestuurde procesautomatisering²² en het werken met algoritmes en sensoren (zie ook 2.2). Maar net zoals alle andere organisaties heeft gemeente Zevenaar beperkte middelen en capaciteit. Bovendien is er op dit moment een krappe arbeidsmarkt en zetten alle overheidslagen in op digitalisering, wat werving voor deze taak lastig maakt. Realistische ambities zijn nodig.

Om maatschappelijke problemen effectiever aan te pakken en betere objectieve en transparante besluitvorming en monitoring van beleid te realiseren, wil Zevenaar het datagedreven werken verder integreren. In deze collegeperiode is onze ambitie om qua datavolwassenheid van de eerste fase 'ad hoc' naar fase 2 'experimenteren' te groeien. We richten ons op data voor grip op werkprocessen²³ (verantwoording en compliancy) en het verbeteren van ons beleid (bedrijfsprestatie²⁴). We starten verschillende dataprojecten op om als organisatie van te leren en pakken het datagedreven werken systematischer aan.

Ambitie 1: Leren van en met data

Met dataprojecten jagen we het werken met data in de organisatie aan. We leren van het experiment zelf, we delen ervaringen en verbinden conclusies aan de uitkomsten voor de inrichting van onze werkprocessen en systemen. We richten ons op:

1. Leren in de afdelingen en data bewustzijn stimuleren
2. Gemeentelijke data delen met de samenleving

1. Leren in de afdelingen en data bewustzijn

Werken met data is een relatief nieuw onderwerp. Verantwoording afleggen over en het monitoren van beleidsdoelstellingen echter niet. We hebben verplichte KPI's in onze begroting en jaarrekening in lijn met het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV). Daarom bieden de bestaande momenten van verantwoording (voortgangsrapportages, jaarrekening) een goede aanleiding om de omgang met data onder de aandacht te brengen bij de gehele organisatie.

Elke afdeling heeft zijn eigen type data: bij BOR, RO en OW zit meer geografische data, bij MD meer persoonsgegevens. Tegelijkertijd laten maatschappelijke vraagstukken zich allang niet meer vangen door de grenzen van een afdeling, of zelfs een organisatie! Relevante gegevens voor een vraagstuk zijn vaak verspreid over verschillende organisaties. Landelijk worden slimme geïntegreerde toepassingen ontwikkeld (onder andere door de VNG en op basis van data), waar wij als lokale gemeente gebruik van kunnen maken. Voorbeelden hiervan zijn:

- Project Datavoorziening Energietransitie Gebouwde Omgeving (DEGO)
- Project Datavoorziening Onregelmatigheden Op de Kaart / Ondermijning (DOOK)
- ELSA Lab 'Armoede en Schulden'

²¹ Machine learning: een vorm van kunstmatige intelligentie die gericht is op het bouwen van systemen die van de verwerkte data kunnen leren of data gebruiken om beter te presteren.

²² Robot gestuurde procesautomatisering (RPA): een techniek die gebruikt wordt voor het automatiseren van bedrijfsprocessen, door softwarematige robots in te zetten die het handmatige proces nabootsen.

²³ Grip op werkprocessen vraagt om meer gedetailleerde data op uitvoeringsniveau (wie doet wat hoe wanneer), deze data zijn goed uit vak applicaties te halen.

²⁴ Het monitoren van bedrijfsprestaties zit op het niveau van sturing en beleid. Hiervoor zijn minder gedetailleerde en meer geaggregeerde data nodig, die goed uit het datapakhuis te halen zijn.

Wat gaan wij doen?	
1.1 Training (cultuur)	In 2023-2024 trainen we beleidsmedewerkers, adviseurs en functioneel beheerders stapsgewijs in het werken met data, zodat zij zelf analyses uit kunnen voeren met eventuele ondersteuning vanuit het centrale BI-team.
1.2 Data community	We starten in 2023 een data-community binnen de gemeente, waarin we voorbeelden onderling delen en relevante onderwerpen bespreken (data-infrastructuur, data-analyse, privacy, ethiek en beveiliging, het data pakhuis, werken met PowerBI, open data). Deze gemeenschap leert van elkaars ervaringen, ontdekt wat mogelijk is en hoort ook over de obstakels die men onderweg tegenkomt. We delen ervaringen vanuit de data-community op Wies, om de hele organisatie druppelsgewijs mee te nemen in het datagedreven werken.
1.3 Data-analyses	We zetten gedurende 2022-2026 met name in op de <u>eerste twee</u> van de drie typen data-analyses: 1. Beschrijvende analyses (hoe vaak komt iets voor, hoe groot is de omvang daarvan?). Hier zetten we op in door beleidsmedewerkers en adviseurs dit te leren, gefaciliteerd door het BI-team. 2. Diagnosticerende analyses (wat zijn de oorzaken, waarom en hoe gebeurt dit?) Dit gaan dieper op de beschrijvende data in, onder andere met behulp van statistiek. Hiervoor kunnen we op incidentele basis een onderzoeker en/of data-analist inzetten met afdelingsspecifieke kennis. De derde categorie betreft Voorspellende analyses (kunnen we voorspellen waar iets gaat plaatsvinden en risicoprofielen opstellen?) Hier zijn een data-scientist en geavanceerde applicaties (denk aan datamining, tekst mining, afbeeldingverwerkers) voor nodig. Vrijwel geen enkele gemeente is hiertoe in staat. Mocht er in de periode 2022-2026 een geschikt onderwerp naar voren komen (mogelijke in samenwerkingsverband) voor een voorspellende analyse, dan zal gemeente Zevenaar dit als een pilot verkennen. Hiervoor zou incidenteel een data scientist kunnen worden ingehuurd.
1.4 Externe data toepassen	Door externe betrouwbare data te betrekken, kunnen nieuwe inzichten ontstaan die van wezenlijk belang zijn voor het opstellen en uitvoeren van realistisch beleid. Met de medewerkers in de data community gaan we in 2023-2024 op zoek naar open data in hun vakgebieden, beoordelen we de kwaliteit, we delen onze bevindingen met collega's en gebruiken de data in de P&C cyclus. We zorgen ervoor dat op iedere afdeling de top 10 van meest relevante externe databronnen bekend is.
1.5 Gebruik van data in sjablonen opnemen	In 2024 passen we sjablonen zoals beleidsvoorstellen aan, zodat ook het aspect data aan bod komt in het kader van monitoring en evaluatie van beleid. Dit "dwingt" opstellers om hierover na te denken en maakt data een integraal onderdeel.
1.6 Collectieve dataprojecten	In 2023 verkennen we de mogelijkheid om aan te sluiten bij samenwerkingsverbanden zoals DataLab Gelderland-Oost (GO) ²⁵ , waar in collectief verband met andere gemeenten dataprojecten worden opgepakt.

²⁵ [DataLab Gelderland-Oost](#)

2. Gemeentelijke data delen met de samenleving

Bij een transparante overheid die de maatschappij wil activeren, hoort ook het zelf delen van gegevens. Zo geven we inwoners en organisaties de kans om op basis van onze openbare data meerwaarde voor onze maatschappij te creëren. Hier moet een afweging gemaakt worden over wat belangrijk is om te delen, wat gedeeld mag worden en welke datasets hier kwalitatief hoogwaardig genoeg voor zijn. Daar gaan we de komende jaren wel mee oefenen, aan de hand van de volgende drie datawaarden:

Wat gaan wij doen?	
2.1 Gegevens zijn open als het kan	In 2025-2026 stellen we gegevens openbaar beschikbaar aan inwoners via een dataplatform. We brengen deze gegevens ook bij interne organisatie onder de aandacht, zodat iedereen er gebruik van kan maken. We gaan verantwoord om met gegevens bij het online publiceren ervan en besteden aandacht aan kwaliteit en privacy. De 'principes voor de digitale samenleving' (VNG) ²⁶ zijn hierbij onze richtlijn. Bij het openbaar maken houden we qua prioritering waar mogelijk rekening met de landelijke 'High Value Datalijst' ²⁷ .
2.2 Privacy en vertrouwelijkheid krijgen prioriteit	We beschermen persoonsgebonden en vertrouwelijke informatie. Voordat we gegevens publiceren in 2025-2026, wordt door de publicerende medewerker eerst een ethische afweging gemaakt samen met de vakafdeling. We gebruiken hierbij De Ethische Data Assistent (DEDA-model) ²⁸ .
2.3 Continue verbetering van openbare data	We werken in 2025-2026 aan de verbetering van de datakwaliteit volgens het principe 'plan, do, check, act'. We publiceren data niet online, zolang de kwaliteit niet gegarandeerd is. Op die manier bewaken we de betrouwbaarheid van de gedeelde data. De gewenste datakwaliteit is afhankelijk van het doel van publicatie.

Ambitie 2: Datagedreven werken systematischer aanpakken

Zonder een goed datafundament kunnen we als organisatie geen geavanceerde analyses uitvoeren, laat staan dat we kunnen voorspellen. Datahuishouding vormt de basis voor alle ontwikkelingen op het gebied van data. We gaan investeren in het datamanagement. Hier werken we continu aan, via monitoring verbeteren we. We hebben de volgende aandachtsgebieden:

1. Data-architectuur, ethiek en beveiliging
2. Rollen, werkprocessen en datakwaliteit

Hieronder wordt elk aandachtsgebied nader toegelicht.

1. Data-architectuur, ethiek en beveiliging

De data-architectuur is een onderdeel van de informatie-architectuur²⁹ en geeft inzicht in de informatie die beschikbaar moet zijn voor de uitoefening van gemeentelijke taken. Bij het bouwen van deze architectuur maken we afspraken over: principes, standaarden, gegevensdefinities, ethiek en beveiliging.

²⁶ [VNG Principes voor de digitale samenleving](#)

²⁷ [VNG High Value Datalijst](#)

²⁸ [DEDA model](#)

²⁹ De informatiearchitectuur gaat over de inrichting van de informatiehuishouding van de gemeente. De informatiearchitectuur is in Zevenaar nog niet opgesteld.

Wat gaan we doen?	
3.1 Data-architectuur	We geven in 2025 invulling aan de data-architectuur als onderdeel van de informatiearchitectuur. Een data-architectuur biedt kaders en samenhang en maakt het mogelijk dat verschillende onderdelen (applicaties en gegevensdragers) op elkaar aansluiten, omdat dezelfde (data)logica is toegepast. De architectuur zorgt er uiteindelijk voor dat het datalandschap van de gemeente toekomstbestendig(er) wordt.
3.2 Principes	We stellen in 2025 principes op die als uitgangspunten fungeren voor de keuzes die we maken binnen de data-architectuur. Denk hierbij aan principes zoals cloud first (voorrang geven aan cloudoplossingen), open by design (bij het produceren van informatie rekening houden met welke informatie wel en welke niet (automatisch) openbaar kan worden), altijd open source (gebruik maken van openbare broncodes), het wel of niet publiceren van broncodes et cetera.
3.3 Standaarden	We maken in 2025 gebruik van open standaarden. Standaarden ondersteunen gegevensuitwisseling tussen ICT-systemen. De Nederlandse overheid heeft een open-standaardenbeleid, omdat open standaarden bijdragen aan interoperabiliteit - het kunnen uitwisselen van digitale gegevens tussen overheden onderling en tussen de overheid, bedrijven en burgers - en aan leveranciersafhankelijkheid. Open standaarden zijn niet software specifiek en kunnen door iedere leverancier worden ingebouwd in een ICT-systeem. Het gebruik van open standaarden in ICT-systemen bespaart kosten en verlicht administratieve lasten.
3.4 Gegevensdefinities	We stellen in 2023-2024 gegevensdefinities op om ervoor te zorgen dat datasets vanuit verschillende bronnen vergelijkbaar worden. We maken hierbij gebruik van het Gemeentelijk Gegevensmodel (GGM)
3.5 Datacatalogus	We stellen in 2023-2024 een data catalogus ³⁰ op, waarin beschreven staat waar welke data beschikbaar is (in het datapakhuis) en wie eigenaar van en/of verantwoordelijk voor de data is ³¹ .
3.6 Ethiek	Er is op het gebied van data verzameling steeds meer mogelijk. Denk aan algoritmes, sensoren, scanauto's enzovoort. De inzet van toepassingen voor het verzamelen van data vraagt om een ethische afweging: kan het? Mag het? Is het doel duidelijk en transparant? We stellen kaders voor ethisch gebruik van data op in 2023, op basis van de 'handreiking digitale ethiek' van de VNG en De Ethische Data Assistent (DEDA).
3.7 Beveiliging	De Baseline Informatie Beveiliging (BIO) is bepalend voor het niveau van beveiliging van data. Op basis van een risicoafweging wordt het Basisbeveiligingsniveau (BBN) bepaald en hierop worden maatregelen ingericht. Het standaardniveau voor werken met data is minimaal BBN2 op een schaal van een tot drie. De i-Navigator die wij voor de inrichting van onze informatievoorziening gebruiken, geeft voor elk werkproces weer welk beveiligingsniveau erbij hoort. In 2023 stellen we kaders voor de beveiliging van data op. Bij nieuwe business cases wordt in overleg met de Functionaris Gegevensbescherming de veiligheid getoetst aan de hand van een Data Protection Impact Assessment (DPIA).

³⁰ Met als referentie het Gemeentelijke Gegevensmodel (GGM)

³¹ Voorbeeld: de (Zevenaarse) data in de BRP valt onder verantwoordelijkheid van de manager Publiekszaken. De eigenaar van deze data is de Rijksdienst voor Identiteitsgegevens

2. Rollen, werkprocessen en datakwaliteit

Procesmatig werken is een vereiste voor het genereren van duidelijke en vergelijkbare data. De gemeentelijke organisatie zet in op procesmatig werken en houdt daarbij de definitie van de bedrijfsprocessen aan zoals deze in de Gemeentelijke Model Architectuur (GEMMA) zijn gedefinieerd. Alle rollen die belangrijk zijn in het datagedreven werkproces zijn in bijlage 4 te vinden. Daarnaast maken we afspraken over de governance (rollen en spelregels) voor het werken met data.

Wat gaan we doen?	
4.1 Functioneel beheer van applicaties	In 2022-2023 werken we via training van de functioneel beheerders aan het verbeteren van het functioneel beheer. Bij de organisatieontwikkeling wegen we af of de taak van functioneel beheer centraal wordt belegd in lijn met de o-meting Informatievoorziening (IV) van IV-experts. Technisch beheer van ICT ligt bij de Regionale ICT-Dienst de Liemers (RID) en/of leverancier.
4.2 Proceseigenaar en aansturing datagedreven werken	Elk werkproces in de gemeente heeft een proceseigenaar. In 2023 laten we vaststellen dat de proceseigenaar in principe verantwoordelijk is voor de data uit dat werkproces, voor de kwaliteit ervan en voor het al dan niet opnieuw (laten) inrichten van een werkproces om tot goede data te komen. Managers nemen zo, als proceseigenaar, verantwoordelijkheid over de aansturing en verbetering van datagedreven werken binnen een werkproces.
4.3 Visualisaties (o.a. dashboards)	Informatiebeheer is al beschikbaar om te adviseren over het gebruik van data en om dashboards te bouwen. Dit gebeurt op basis van een business case (zie bijlage 5), die is opgesteld door de leidinggevende (van de opdrachtgevende afdeling). De opdrachtgever geeft daarbij aan wat gevisualiseerd moet worden.
4.4 Data-analyse en werken met dashboards	De analyse van de data en het werken met dashboards is de verantwoordelijkheid van de betreffende vakafdelingen. De afdelingen hebben kennis van de vakspecifieke data. Het BI-team staat klaar om te sparren met de vakafdelingen. We leiden (beleids)medewerkers in 2023 op om data te gebruiken (zie ambitie 1: training).
4.5 Richtlijnen datagedreven werken	We stellen in 2024, volgend op de data-architectuur, richtlijnen voor datagedreven werken op. Denk hierbij aan richtlijnen over het werken met open standaarden, metadatering voor duurzame toegankelijkheid, werkwijze toegang tot data (doelbinding) en archivering van data.

6. Planning

In deze planning staat per kwartaal aangegeven wanneer welke onderwerpen opgepakt worden. Dit betreft het opstellen van stukken, kaders of het organiseren van activiteiten op een bepaald moment. Natuurlijk hebben de meeste onderwerpen na het geplande moment ook nog een impact, zo zal nadat een kader rondom ethiek is opgesteld, hier ook naar gehandeld moeten worden. Dit is de overgang naar beheer / uitvoering in reguliere werkprocessen.

Ambitie 1: leren van en met data	2022 Q4	2023 Q1	2023 Q2	2023 Q3	2023 Q4	2024 Q1	2024 Q2	2024 Q3	2024 Q4	2025 Q1	2025 Q2	2025 Q3	2025 Q4	2026 Q1	2026 Q2
1. Leren op de afdelingen en data bewustzijn stimuleren															
1.1 Training (cultuur)															
1.2 Data community															
1.3 Data-analyses															
1.4 Externe data toepassen															
1.5 Gebruik van data in sjablonen opnemen															
1.6 Collectieve dataprojecten															
2. Gemeentelijke data delen met de samenleving															
2.1 Gegevens zijn open als het kan										Inzetten op open data / een open data platform is een groot nieuw project wat sterk gebaat is bij een goed data fundament. We werken eerst aan dit fundament, en starten daarna per 2025 het verkennen van de opties voor een open data platform.					
2.2 Privacy en vertrouwelijkheid krijgen prioriteit															
2.3 Continue verbetering van openbare data															

Ambitie 2: data-gedreven werken systematischer aanpakken	2022 Q4	2023 Q1	2023 Q2	2023 Q3	2023 Q4	2024 Q1	2024 Q2	2024 Q3	2024 Q4	2025 Q1	2025 Q2	2025 Q3	2025 Q4	2026 Q1	2026 Q2
3. Data architectuur, ethiek en beveiliging															
3.1 Data architectuur										Kan van start wanneer business- en informatiearchitectuur zijn vormgegeven					
3.2 Principes										Hangt samen met de data architectuur (1.1)					
3.3 Standaarden										Hangt samen met de data architectuur (1.1)					
3.4 Gegevensdefinities															
3.5 Datacatalogus															
3.6 Ethiek															
3.7 Beveiliging															
4. Rollen, werkprocessen en datakwaliteit															
4.1 Functioneel beheer van applicaties															
4.2 Proceseigenaar en aansturing datagedreven werken															
4.3 Visualisaties (o.a. dashboards)															
4.4 Data-analyse en werken met dashboards					In Q3 2023 begint de training van adviseurs en beleidsmedewerkers, daarop volgt het steeds meer werken met data-analyse en dashboards										
4.5 Richtlijnen datagedreven werken															

7. Middelen

Spreekt we over middelen, dan hebben we het over budget, maar ook ander kapitaal (medewerkers, kennis, technische inrichting). Door een combinatie van interventies (zie ook: hoofdstuk 5. Ambities) vergroten we de datavolwassenheid van onze organisatie. Deze interventies zijn gericht op cultuur, kennis, principes en structuur (zie Figuur 7). In de Meerjarenbegroting (MJB) is rekening gehouden met inzet voor de ontwikkeling van het datagedreven werken om de doelstellingen uit het collegeprogramma te halen. Er is incidenteel budget beschikbaar voor pilots.

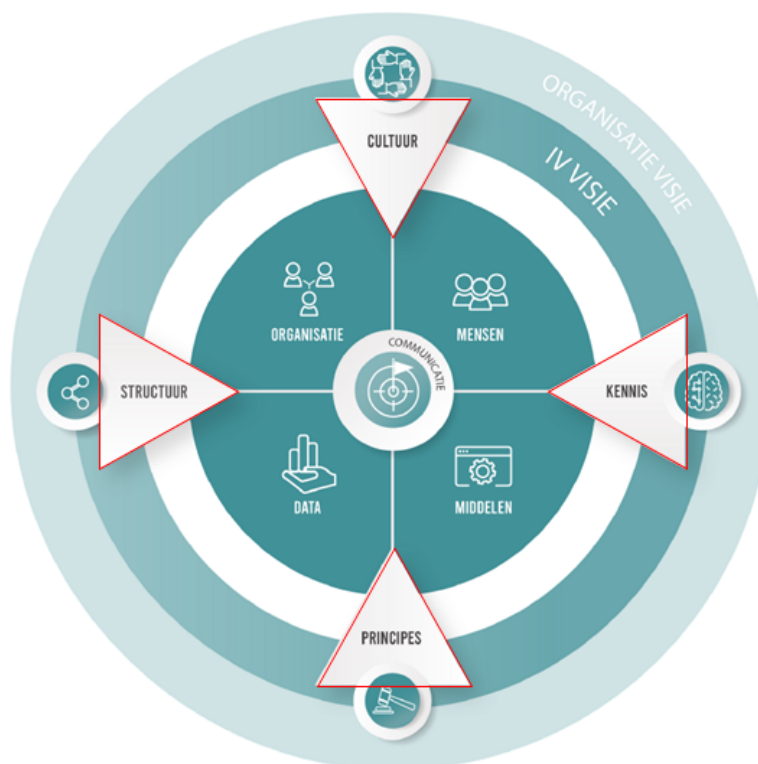
Cultuur

We zetten in op de training van beleidsmedewerkers, adviseurs en functioneel beheerders. We bouwen een datagemeenschap op binnen onze organisatie, en gaan verder met data-analyses. Managers zijn als proces- en dus data-eigenaren nauw betrokken. Door deze set aan maatregelen gaat het onderwerp datagedreven werken steeds meer leven binnen onze organisatie en wordt het (hopelijk) onderdeel van de organisatiecultuur.

Kennis

Niet alleen via training krijgen we meer kennis in de organisatie. We breiden ook de capaciteit die we inzetten voor datagedreven werken de komende jaren uit.

Figuur 8 Het IV ecosysteem met interventies op cultuur, kennis, principes en structuur



De komende jaren zetten we eerst in op beschrijvende en diagnostiserende analyses van data. Dit vraagt om een data-analist binnen de verschillende afdelingen. Deze analist heeft expertise over een vakgebied, kan de data daardoor beter duiden en is een duidelijk aanspreekpunt voor medewerkers op een afdeling wanneer zij data-analyses in willen zetten. Een data-scientist voorspellende analyses kan op den duur op projectbasis betrokken worden, als zich een duidelijke vraag voor een voorspellende analyse voordoet. Een Data-scientist kan dan beoordelen of het mogelijk is een voorspellende analyse op te leveren en wat hiervoor nodig is.

Principes

Er zijn verschillende richtlijnen, beleidsstukken en afspraken die we gaan vormgeven voor het datagedreven werken in Zevenaar. Deels zullen we deze met kennis vanuit de organisatie kunnen opstellen. Soms zal er inhuur van externe partijen nodig zijn voor advisering over specialistische onderwerpen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan data-architectuur en ethiek.

Structuur

We zetten in op het verder definiëren en beleggen van rollen en verantwoordelijkheden. De aandacht voor de 'data-governance' levert een wezenlijke bijdrage aan de mate waarin

datagedreven werken raakt ingebed in onze organisatie. Het beleggen van de verantwoordelijkheden levert naar inschatting geen meerkosten op. Eventuele nieuwe rollen (functies?) die nodig zijn voor een goed uitgeruste datagedreven organisatie komen, waar deze de algehele bedrijfsvoering betreffen, uit het budget dat hiervoor door de raad is toegekend (bij de begroting) aan informatiebeheer. Rollen die belegd worden bij afdelingen of teams komen ook uit de budgetten van die afdelingen.

De technische inrichting die nodig is voor datagedreven werken is deels gerealiseerd met de aanschaf van een datapakhuis en visualisatie software. Kosten voor afdelingsspecifieke software voor data-analyse komen vanuit reguliere budgetten.

Voor de realisatie van een open data-platform, waarop wij data publiceren die inwoners en externe partijen in kunnen zien, is aanvullend budget nodig (bader te bepalen).

Bijlage 1. Enquête over datavolwassenheid

Medewerkers is gevraagd een score te geven aan elk onderwerp, van 1 = fase ad hoc tot 4 = fase verankering.

Om hen op weg te helpen, is ter illustratie ook per onderwerp een tekstuele beschrijving toegevoegd.

1 Leiderschap & Cultuur				
onderwerp	1. ad-hoc	2. experimenteren	3. verbreden	4. verankering
beleid / besluit	Besluiten en beleid worden gestuurd door onderbuikgevoelens en oude patronen. Data wordt niet gebruikt ter onderbouwing.	Als experiment worden enkele besluiten/beleidsstukken onderbouwd door data.	Besluiten en beleidsstukken worden veelal onderbouwd door data.	Besluiten of beleidsstukken zijn onderbouwd door data. Zo niet, dan roept het vragen op.
sturing / aansluiting organisatie	Management en directie sturen de organisatie op gevoel. Een enkele manager is op zoek naar onderbouwende gegevens voor haar/zijn doelstellingen.	Een aantal management- en directieleden vraagt om data om de organisatie te sturen. De wens begint te leven om de bedrijfs- en teamdoelstellingen SMART te formuleren.	De meeste management- en directieleden zijn begonnen met het sturen van de organisatie met behulp van data en KPI's gebaseerd op de SMART bedrijfs- en teamdoelstellingen.	Alle management- en directieleden sturen de organisatie met behulp van data. Periodiek wordt gerapporteerd over de SMART doelstellingen en actie ondernomen op KPI's.
prioriteit / investering	Bestuur en directie hebben datagedreven werken niet op de agenda staan en er wordt niet in geïnvesteerd.	Bestuur en directie tonen interesse in datagedreven werken, ondersteunen kleinschalige experimenten en stellen ad hoc budget en uren beschikbaar.	Datagedreven werken krijgt prioriteit, is opgenomen in het coalitieakkoord, staat op de ambtelijke agenda en er wordt in geïnvesteerd.	Bestuur en directie gaan ervan uit dat er datagedreven gewerkt wordt. Er is structureel innovatiebudget beschikbaar dat voor de doorontwikkeling gebruikt kan worden.
innovatie-vermogen	Directie en management houden van zekerheid en voorspelbare projecten met een gegarandeerde uitkomst, waar op afgerekend kan worden.	Directie en management staan experimenten toe en volgen ze nauwlettend op Return on Investment.	Directie en management accepteren de onzekerheid van innovatie en bespreken de rol en het belang van datagedreven innovatie in de organisatie.	Directie en management stimuleren innovatie door medewerkers te vertrouwen en los te laten, fouten te omarmen als leermoment en multidisciplinair werken te ondersteunen.
visie / strategie	Er is geen visie op data en geen datastrategie. Data wordt gezien als 'iets' van I&A	Het belang van (goede) data en de mogelijkheden worden duidelijk. Er ontstaat behoefte aan een visie op data en een datastrategie.	De datavisie en datastrategie worden opgesteld. Bestuur, directie en management praten mee en zien data als strategisch middel.	Data wordt gezien en behandeld als kapitaal. De visie op data en de datastrategie worden nageleefd. Jaarlijks wordt de datastrategie herijkt.
positionering datagedreven werken	Datagedreven werken wordt voornamelijk gezien als hype. Enkele medewerkers zien meerwaarde en zijn er al mee aan de slag. Verantwoordelijkheid voor datakwaliteit ligt bij I&A.	Meerwaarde van datagedreven werken wordt gezien, maar men verwacht slechts impact op deel van medewerkers. Datakwaliteit, dus correct invoeren, wordt belangrijk gevonden.	Datagedreven werken wordt gezien als de nieuwe manier van werken, waarbij (kennis van) data erg belangrijk is voor vrijwel iedereen. Gegevensmanagement wordt ingericht.	Datagedreven werken is een normale en vaststaande wijze van ieders werk. Iedereen voelt zich verantwoordelijk voor de constante verbetering van de kwaliteit van de gegevens.

Organisatie en Governance				
organisatie en sturing	Enkele enthousiastelingen starten met het bouwen van dashboards en rapporten naast hun gewone werk. Er is geen samenhang tussen de eerste initiatieven.	Voorlopers zoeken elkaar op voor dataprojecten en delen kennis en ervaringen. Uitvoering van dataprojecten gebeurt op projectbasis. Er ontstaat behoefte aan een programma om de structurele verandering te ondersteunen.	Naast een programma dgw, is er een (virtueel) dgw-team opgericht als kennis en expertisecentrum, dat meewerkt in de dataprojecten. Benodigde functies worden geworven en/of medewerkers worden getraind.	Het programma is afgerond en dgw is in de lijn geborgd. Alle benodigde taken en rollen zijn opgenomen in het functiehuis. Dataprojecten worden nog altijd uitgevoerd.
werkwijze (kortcyclisch)	Projectmatig werken wordt lastig gevonden. Een enkeling experimenteert al met kortcyclisch projecten uitvoeren.	De eerste datagedreven werken projecten worden op kortcyclische wijze uitgevoerd.	Kortcyclisch projecten uitvoeren is de standaard bij dataprojecten. Door evalueren en leren gaat het steeds beter.	De medewerkers van de organisatie zijn gewend aan kortcyclisch werken en aan evalueren en leren.
aansturing / borging	Taken op operationeel niveau worden opgepakt, maar er is geen officiële borging. Er is geen aansluiting op strategisch niveau.	Gesprekken over waar welke verantwoordelijkheden liggen en hoe af te stemmen ontstaan.	De aansturing wordt ingeregeld op alle organisatieniveaus. Bijbehorende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn helder en worden belegd.	Aansturing, afstemming en borging is op strategisch, tactisch en operationeel is ingeregeld met duidelijke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
aanpak	Hoe het datavraagstuk opgepakt wordt, is afhankelijk van waar het ontstaat. Geen standaard aanpak.	Datavraagstukken worden gedeeld en verdeeld. Er ontstaat vraag naar een standaard werkwijze en wijze van prioriteren en beoordelen van datavraagstukken.	Het werkproces om datavraagstukken te prioriteren en op te pakken wordt geïmplementeerd. De eerste experimenten worden opgeschaald en ingebed in de processen.	Het werkproces om datavraagstukken uit de organisatie op te pakken, op te lossen met data-analyse en succesvolle experimenten te implementeren is volledig ingebed.
betrokkenen	Datavraagstukken spelen binnen een team.	Een aantal datavraagstukken zijn team overstijgend.	Op enkele datavraagstukken wordt samengewerkt in de keten, met (semi-)overheden en/of met commerciële partijen, als dit meerwaarde toevoegt.	Datavraagstukken worden veelal opgepakt samen met inwoners, ondernemers, ketenpartners, (semi-)overheden en/of commerciële partners.
Mens en lerend vermogen				
datawijsheid	Een aantal medewerkers beseft dat gegevens analyseren en interpreteren belangrijk is en zoekt naar hulp.	Een aantal medewerkers beseft dat gegevens analyseren en interpreteren belangrijk is en zoekt naar hulp.	Medewerkers worden gestimuleerd zelf met gegevens te werken en deze te analyseren en interpreteren. Er worden trainingen datawijsheid gegeven.	Medewerkers zijn gewend aan het werken met gegevens en weten waar ze hulp kunnen krijgen als het nodig is.
samenwerken	Medewerkers vinden samenwerking met verschillende teams belangrijk. Er ontstaat onderling begrip en een gezamenlijke taal.	Medewerkers vinden samenwerking met verschillende teams belangrijk. Er ontstaat onderling begrip en een gezamenlijke taal.	Medewerkers zien samenwerking als essentieel en zoeken de eerste samenwerking buiten de organisatie in de keten.	Samenwerking in en buiten de keten is vanzelfsprekend en wordt actief opgezocht om van elkaar te leren. Verzuiling is afgebroken.

experimenteren	Enkele medewerkers starten met experimenteren. Ze moeten de werkwijze vaak uitleggen en verdedigen.	Enkele medewerkers starten met experimenteren. Ze moeten de werkwijze vaak uitleggen en verdedigen.	Meer medewerkers durven te experimenteren en te innoveren. Ze zijn nieuwsgierig naar data en ontdekken de mogelijkheden. Ze voelen dat dit geaccepteerd wordt.	De medewerkers hebben vertrouwen in experimenteren en innoveren. Ze voelen zich gestimuleerd en ondersteund door de organisatie in hun datanieuwsgierigheid.
risico's en fouten	De eerste medewerkers ervaren dat twijfelen, fouten maken, proberen en leren hoort bij experimenteren. Succesverhalen en geleerde lessen worden gedeeld.	De eerste medewerkers ervaren dat twijfelen, fouten maken, proberen en leren hoort bij experimenteren. Succesverhalen en geleerde lessen worden gedeeld.	Experimenteren, fouten maken, evalueren en hiervan leren wordt regelmatig ervaren. Succesverhalen en lessons learned worden onder de aandacht gebracht bij de organisatie.	De medewerkers hebben vertrouwen in fouten maken, evalueren en hiervan leren. Successen en mislukkingen (met hun geleerde lessen) worden gevierd in de organisatie.
stimulans	Tijdens beoordelingen komt werken met data, innoveren en samenwerken naar voren, alhoewel het nog niet formeel geregeld is. Tijdens sollicitaties wordt er vaak bij stilgestaan, maar het is meestal geen doorslaggevende vaardigheid.	Tijdens beoordelingen komt werken met data, innoveren en samenwerken naar voren, alhoewel het nog niet formeel geregeld is. Tijdens sollicitaties wordt er vaak bij stilgestaan, maar het is meestal geen doorslaggevende vaardigheid.	Medewerkers voelen zich gestimuleerd zelf met gegevens te werken, in de keten samen te werken en te experimenteren. De beoordelingssystematiek, functieprofielen en vacatureteksten worden aangepast.	Medewerkers worden door de beoordelingssystematiek beloond voor datawijsheid en datagebruik. Datawijsheid, innovatief vermogen en samenwerking zijn altijd een onderdeel van vacatures en functieprofielen.
Informatie en Techniek				
infrastructuur	Er is een eigen database beschikbaar, waarin gegevens verzameld kunnen worden. Verder wordt de bestaande omgeving ingezet.	Er is een eigen database beschikbaar, waarin gegevens verzameld kunnen worden. Verder wordt de bestaande omgeving ingezet.	De basisomgeving is aanwezig voor het verzamelen, opslaan, analyseren, visualiseren en rapporteren van data.	Op een flexibel en schaalbaar dataplatform (in de Cloud) met zowel een data pakhuis als een datalake draaien stabiele geautomatiseerde processen om data te verzamelen.
software	De standaard aanwezige applicaties worden uitgebreid met betaalbare of opensource software voor specifieke taken, zoals bijvoorbeeld ETL.	De standaard aanwezige applicaties worden uitgebreid met betaalbare of opensource software voor specifieke taken, zoals bijvoorbeeld ETL.	De beste software voor de dataplatform onderdelen is onderzocht en aangeschaft. Data science tools zoals Python of R worden ingezet.	De beste software voor de dataplatform onderdelen is aanwezig. Data science tools zijn aanwezig. Automation wordt ingezet daar waar zinvol.
architectuur	Men ontdekt dat afspraken over tools, werkwijze, documentatie en naamgeving missen om elkaars werk over te nemen en te beheren.	Men ontdekt dat afspraken over tools, werkwijze, documentatie en naamgeving missen om elkaars werk over te nemen en te beheren.	Er wordt een architectuur ontwikkeld waaronder men kan door ontwikkelen met afspraken over tools, werkwijze, documentatie en naamgeving.	Er wordt onder architectuur gewerkt, hierdoor is er een duidelijke richting en kunnen ontwikkelaars elkaars werk overnemen en beheren.
data	Data bevindt zich in silo's, combineren gebeurt mondjesmaat, datamodellen worden uitgeplozen.	Data bevindt zich in silo's, combineren gebeurt mondjesmaat, datamodellen worden uitgeplozen.	De meest gebruikte data worden ontsloten via het data pakhuis. Er ontstaat behoefte aan een datalake.	De benodigde data zijn beschikbaar in het data pakhuis of het datalake.

Privacy, ethiek & beveiliging				
CISO / FG	De CISO en FG worden betrokken bij datavraagstukken en voeren een privacy/security check uit.	De CISO en FG worden betrokken bij datavraagstukken en voeren een privacy/security check uit.	De CISO en FG zijn onderdeel van het (virtuele) team (hub, DataLab) en vanaf het begin betrokken bij datavraagstukken. DPIA's worden uitgevoerd.	Algemene CISO/FG en datagedreven werken kennis is onderdeel van alle teams. Men weet wanneer extra expertise ingeschakeld moet worden. DPIA's worden uitgevoerd.
privacy	Privacy is een uitdaging. Er wordt geleerd om er op een goede manier mee om te gaan.	Privacy is een uitdaging. Er wordt geleerd om er op een goede manier mee om te gaan.	Er wordt bewust omgegaan met gegevens. Dataminimalisatie, pseudonimiseren of andere technieken worden toegepast om de privacy te beschermen.	Privacy by design (met standaard technieken) is onderdeel van het standaard werkproces.
ethiek	Er wordt ad hoc over ethische kwesties nagedacht.	Er wordt ad hoc over ethische kwesties nagedacht.	Ethische normen worden beschreven en er wordt aan voldaan.	Ethische normen zijn een integraal onderdeel alle dataprojecten.

Bijlage 2. Uitkomsten enquête datavolwassenheid

1. Leiderschap & Cultuur (gemiddelde score: 2,04)		
1.1 beleid / besluit	1,96	Als experiment worden enkele besluiten/beleidsstukken onderbouwd door data.
1.2 sturing / aansluiting organisatie	1,85	Een aantal MT- en directieleden vraagt om data om de organisatie te sturen. De wens begint te leven om de bedrijfs/teamdoelstellingen SMART te formuleren.
1.3 prioriteit / investering	2,13	Bestuur en directie tonen interesse in datagedreven werken, ondersteunen kleinschalige experimenten en stellen ad hoc budget en uren beschikbaar.
1.4 innovatie- vermogen	2,10	Directie en management staan experimenten toe en volgen ze nauwlettend op Return on Investment.
1.5 visie / strategie	2,12	Het belang van (goede) data en de mogelijkheden worden duidelijk. Er ontstaat behoefte aan een visie op data en een datastrategie.
1.6 positionering datagedreven werken	2,09	Meerwaarde van datagedreven werken wordt gezien, maar men verwacht slechts impact op deel van medewerkers. Datakwaliteit, dus correct invoeren, wordt belangrijk gevonden.
2. Organisatie & Governance (gemiddelde score: 1,66)		
2.1 organisatie en sturing	1,64	Enkele enthousiastelingen starten met het bouwen van dashboards en rapporten naast hun gewone werk. Er is geen samenhang tussen de eerste initiatieven.
2.2 werkwijze (kortcyclisch)	1,5	Projectmatig werken wordt lastig gevonden. Een enkeling experimenteert al met kort-cyclisch projecten uitvoeren.
2.3 aansturing / borging	1,84	Taken op operationeel niveau worden opgepakt, maar er is geen officiële borging. Er is geen aansluiting op strategisch niveau.
2.4 aanpak	1,54	Hoe het datavraagstuk opgepakt wordt, is afhankelijk van waar het ontstaat. Geen standaard aanpak.
2.5 betrokkenen	1,79	Datavraagstukken spelen binnen een team.
3. Mensen & Lerend vermogen (gemiddelde score: 1,59)		
3.1 datawijsheid	1,62	De meeste medewerkers vinden gegevens analyseren en interpreteren lastig en vermijden het.
3.2 samenwerken	1,63	Medewerkers zoeken eerste samenwerking tussen de teams en ontdekken elkaars taal en wereld
3.3 experimenteren	1,76	De medewerkers houden van duidelijke taken en projecten. Ze zijn behoudend, zodat ze nergens op afgerekend worden.
3.4 risico's en fouten	1,73	De medewerkers zijn over het algemeen risicomijdend en willen geen fouten maken. Fouten worden bij voorkeur niet belicht.
3.5 stimulans	1,2	Het verkrijgen, beheren en/of gebruiken van data is geen standaard onderdeel van beoordelingen, vacatures en functieprofielen. Dit geldt ook voor vaardigheden als innovatief denken of samenwerken.
4. Informatie & Techniek (gemiddelde score: 1,78)		
4.1 infrastructuur	1,96	Er is een eigen database beschikbaar, waarin gegevens verzameld kunnen worden. Verder wordt de bestaande omgeving ingezet.
4.2 software	1,43	Standaard aanwezige applicaties worden ingezet voor datagedreven werken (DBMS, GIS, Excel, meegeleverde rapportagetools zoals bijv. Cognos).
4.3 architectuur	1,78	Iedere ontwikkelaar heeft zijn eigen voorkeur voor tools, werkwijze, documentatie en naamgeving. Hier zijn geen afspraken voor.
4.4 data	1,95	Data bevindt zich in silo's, combineren gebeurt mondjesmaat, datamodellen worden uitgeplozen.
5. Privacy, Ethiek & Beveiliging (gemiddelde score: 1,81)		
5.1 CISO / FG	1,65	Als eraan gedacht wordt, wordt de CISO en/of FG betrokken bij een datavraagstuk.
5.2 privacy	2	Privacy is een uitdaging. We leren er op een goede manier mee om te gaan.
5.3 Ethiek	1,77	Ethiek vormt geen onderdeel van de visie en strategie van de organisatie omtrent datagedreven werken.
Gemiddelde totaalscore: 1,78		

Bijlage 3. Uitkomsten interviews over datagedreven werken

In het kader van de datastrategie is met (vrijwel) alle afdelingshoofden en enkele, door de afdelingshoofden aangewezen, medewerkers gesproken over het werken met data. Dat ging van strategisch niveau tot uitvoerend niveau. In de volgende paragrafen is geprobeerd de wijsheid uit de interviews te bundelen en een gezamenlijk beeld van de stand van zaken rondom datagedreven werken in de organisatie te creëren.

Een resultaatgerichte organisatie waarin op basis van data wordt gestuurd

We werken eraan steeds meer een resultaatgerichte organisatie te worden. Hiervoor is sturing op basis van data essentieel. En dat kan, want de gemeente is in feite een datafabriek die informatie tot zich neemt, verwerkt en archiveert. Om resultaatgericht te kunnen werken, moeten we weten welke resultaten en beleidsindicatoren zijn bepaald (landelijk, in het coalitieprogramma, het concernplan en het afdelingsplan) en hoe we deze willen meten / meetbaar maken. Hebben de managers de data beschikbaar om op deze resultaten te sturen? En hebben de medewerkers de data om hun werk te kunnen beoordelen? Vervolgens moet gekeken worden naar het werkproces en de systemen en hoe deze ingericht moeten worden om de gestelde resultaten ook werkelijk te kunnen meten. Dit moet grotendeels nog gebeuren. Op het gebied van datavolwassenheid staat gemeente Zevenaar dan ook aan het begin van een transitie. Het uitgangspunt is dat werken met data geen doel is op zichzelf, maar een manier om de resultaten die gemeente Zevenaar wil bereiken te ondersteunen, te administreren en te monitoren.

"Met meer inzicht uit data wordt het ook voor teams duidelijker waar we gezamenlijk naartoe werken. Zo kunnen teams en individuen nog beter verantwoordelijkheid nemen."

Leren werken met data

Binnen de gemeente is veel informatie beschikbaar die niet zomaar toegankelijk voor iedereen kan en mag zijn. We moeten goed nadenken welke informatie op welk niveau nodig is: wat hebben medewerkers nodig om hun werk goed te doen? Wat hebben managers nodig om te sturen? Wat heeft het MT nodig om samenhang tussen afdelingen en capaciteitsinzet (integrale sturing) te kunnen beoordelen? En wat hebben bestuurders nodig om de ontwikkelingen binnen het vastgestelde beleid te kunnen zien? Hoe hoger je in de organisatie zit, hoe algemener de data zou moeten zijn. Spelregels op het gebied rondom privacy, ethiek en beveiliging zijn hierbij essentieel. Is dat allemaal ingeregeld, dan gaat het niet om de data, maar om de duiding van de data. Wat veroorzaakt bepaalde afwijkingen of trends? En in hoeverre heeft gemeente Zevenaar hier invloed op? Het is belangrijk verantwoording af te kunnen leggen over de data: deze te kunnen interpreteren en verklaren. Dit vraagt om bepaalde capaciteiten bij de medewerkers.

"Ik kreeg uit de telefoniedata terug dat mijn afdeling contactverzoeken vaak niet tijdig afhandelde. Toen ben ik gaan rondvragen: waar ligt dit aan? Het bleek dat de contactverzoeken alleen vanaf een desktop konden worden afgehandeld, terwijl mijn afdeling juist vaak op pad is. Toen hebben we het mobiel afhandelen van

contactverzoeken mogelijk gemaakt en bleek mijn afdeling het hartstikke goed te doen.”

We leren hieruit dat het erg belangrijk is om het genereren van data goed af te stemmen op het werkproces waar dit over gaat en het in te richten in overleg met de gebruiker. Gebruikersgemak helpt om goede data te verzamelen. Als iemand voornamelijk buiten werkt, moet diegene ook daar gegevens goed kunnen verwerken. Tegelijkertijd hebben verschillende werkprocessen ook verschillende frequenties van monitoring nodig: beleid wordt per jaar geëvalueerd, terwijl de verwerking van telefoontjes wekelijks of zelfs dagelijks gemonitord moet worden.

Omgaan met een continu veranderende omgeving

Hoewel het werken met data misschien afgebakend en wiskundig overkomt, zal er nooit sprake zijn van perfectie. Niet alleen de data zelf verandert, maar ook de systemen waarmee we werken en de beleidsdoelen en resultaten die we willen meten. In deze continu veranderende context is het belangrijk dat data en data-analyse als fenomeen meegenomen worden in de beslissingen rondom het aanschaffen van applicaties en het inrichten van werkprocessen. Aan de voorkant moet bij de inrichting van het werk nagedacht worden over welke output er nodig is om het werk te kunnen meten en monitoren en of die ook werkelijk uit de systemen te halen is. De vorm te geven gegevens-architectuur biedt daarbij houvast om op basis van principes en standaarden ontwerpkeuzes te maken.

De veranderingen waaraan we als gemeente onderhevig zijn, zijn niet alleen intern. Op het gebied van data en digitalisering heeft de landelijke overheid hoog ingezet. Daardoor zal er de komende jaren ook veel veranderen in de (gegevens)infrastructuren waar we op aangesloten zijn.

"Kijk maar naar het landelijke initiatief Doorontwikkeling in Samenhang GEO Basisregistraties (DiS GEO). Binnen dit initiatief wordt gewerkt aan samenhang tussen de GEO Basisregistraties die ooit afzonderlijk zijn ontwikkeld en waar meer samenhang in gewenst is. Uiteindelijk heeft dat ook gevolgen voor hoe gemeente Zevenaar bijvoorbeeld in de Basisregistratie Adressen en Gebouwen (BAG) werkt."

We hebben bovendien continu te maken met nieuwe wetgeving die eisen stelt op het gebied van dataverwerking. Het werken met data gaat dan ook niet om het bereik van een perfecte infrastructuur, maar meer over bewustzijn (hoe gaan we om met data?) en aansluiten op landelijke trends.

Data-infrastructuur, inrichting en uitwisseling

Onze data zitten in veel verschillende systemen. Juist de combinatie van data kan tot interessante inzichten leiden, maar niet alle systemen zijn zo maar te koppelen. Daarom is het data pakhuis dat is aangeschaft belangrijk: het is de bibliotheek waar data uit verschillende applicaties (geautomatiseerd) in geladen kan worden, waarbij aandacht is voor privacy en ethiek (anonimiseren, bundelen van gegevens et cetera). Deze data kunnen dan voor verschillende analyses worden gebruikt. Essentieel is wel dat de data van goede kwaliteit is. Hier heeft Zevenaar een grote stap te maken. Het creëren van dashboards heeft dit de afgelopen goed aan het licht gebracht. Ineens zie je grafieken, waarvan je weet dat ze niet kloppen. Zo is het gevolg van de dashboards vaak geweest dat aanpassingen moesten worden gedaan en afspraken moesten worden gemaakt over de data

invoer. Om data te kunnen vergelijken is een eenduidige invoer van data essentieel. Hier moet controle op zijn ingeregeld.

"Een ander punt is dat ook niet alle data beschikbaar is die je wilt hebben om goed te kunnen sturen: om inzicht te krijgen in budgetten wil je weten wat er uitgegeven is en welke verplichtingen open staan. Gemeente Zevenaar heeft echter geen verplichtingenadministratie. Daardoor is het minder eenvoudig om goed op budgetten te sturen."

Voor goede analyses is het belangrijk om gelijke definities te gebruiken. Nu heeft elke applicatie eigen definities, een huishouden in de ene applicatie kan een andere omvang hebben dan een huishouden in een andere applicatie. Door te werken met data wordt dit steeds zichtbaarder en kunnen we de data-infrastructuur op een meer eenduidige wijze inrichten aan de hand van standaarden en principes die zijn benoemd in de data-architectuur. Dit maakt de uitwisseling van data tussen afdelingen en collega's ook beter mogelijk.

Ambitie en capaciteit

Het is belangrijk te weten wat er aan beschikbare informatie is: intern én extern. Er is enorm veel (open) data in landelijke databases te vinden. Deze kan ingezet worden door onze medewerkers bij het opstellen en monitoren van beleid. Het is daarbij belangrijk om te weten wat er achter de cijfers zit. Werken we met dashboards, dan is altijd een analyse van inhoudelijke vakkennis nodig om werkelijk duiding te geven aan de cijfers en die vakkennis zit op de vakafdelingen.

Het zoeken van externe data om beleidsdoelen te meten gebeurt nu op ad hoc basis. Weliswaar wordt de data van 'Waar staat je gemeente'³² verplicht gebruikt voor verantwoording binnen de P&C cyclus, maar medewerkers van het MO geven bijvoorbeeld aan dat die data op het moment dat verantwoording moet worden afgelegd nog niet actueel is.

Binnen gemeente Zevenaar zijn nog geen afspraken gemaakt over waar de verantwoordelijkheden liggen voor de invoer, controle en analyse van data. Willen we hierin verder ontwikkelen, dan moeten we rekening houden met de aanwezige capaciteit in de organisatie en, wanneer er technische inrichting aan te pas komt, ook de aanwezige capaciteit bij het Regionaal ICT en Inkoop Dienstencentrum (RID de Liemers). De ervaring leert dat er voldoende ambities op afdelingen zijn om werkprocessen te verbeteren, maar dat het schort aan de technische uitvoering hiervan door gebrek aan capaciteit, kennis en kunde. Bij ambities hoort een realistische inschatting van capaciteit en de kosten.

Maatschappelijke afdelingen: MO en MD

Vanuit verschillende hoeken komt de roep dat waar het data betreft, prioriteit moet worden gegeven aan de activiteiten op de maatschappelijke afdelingen. Dit betreft de afdelingen Maatschappelijke Ontwikkeling (MO) en Maatschappelijke Dienstverlening (MD), die samen verantwoording dragen voor ongeveer de helft van de gemeentelijke begroting.

Op de afdelingen MD en MO is iedereen aan het shoppen naar informatie, omdat er geen centraal data-punt is. De data zitten verspreid over systemen waarbij de ene hogere kwaliteit data aan kan leveren dan de andere. Daarnaast heeft gemeente Zevenaar niet altijd alle data, maar bevindt deze

³² <https://www.waarstaatjegemeente.nl/>

zich ook bij de Regionale Sociale Dienst de Liemers (RSD). Bovendien zijn de doelstellingen van MO en MD niet altijd even goed meetbaar: hoe meet je het terugdringen van eenzaamheid? En wanneer is zorg 'genoeg'?

"Neem een Kulturhus. Dat is een gebouw waar we onderhoud moeten plegen. Er maken verenigingen gebruik van. Maar voor mij is het een instrument, een investering om iets te bereiken. Je wilt er doelstellingen mee behalen, tegen eenzaamheid, voor cultuurbesef, sporten, integratie. Alleen die waarde is moeilijk kwantificeerbaar. Daardoor kijken we als gemeente snel naar de kosten van het onderhoud en minder snel naar de bijdragen die zo'n gebouw levert."

Bij MD en MO wordt gewerkt aan het herijken van beleidsdoelstellingen en hoe deze gemeten worden. Daarna volgen de werkafspraken om gegevens eenduidig in te voeren om monitoring op deze invoer en de analyse van data mogelijk te maken. Indien nodig, kan in overleg met de leveranciers van applicaties gesproken worden over de inrichting van de applicaties, om de monitoring zo goed mogelijk te ondersteunen. Goed functioneel beheer en kennis van de aanwezige en benodigde datasets is erg belangrijk. Dit is nu nog niet goed ingeregeld. Medewerkers van MD en MO geven ook aan dat er nog geen capaciteit binnen de afdeling aanwezig is om de data te kunnen analyseren.

De aanbesteding van de vervangende software voor de groene en blauwe suites (de applicaties waar deze afdeling mee werkt) biedt alleen kansen, als bij de inrichting van de nieuwe applicaties aan dataverwerking en analyse wordt gedacht (welk resultaat willen we meten? Wat moet er dan geregistreerd worden?) en goed functioneel beheer wordt ingericht.



Figuur 9 De maatschappelijke afdelingen hebben met verschillende wetten te maken

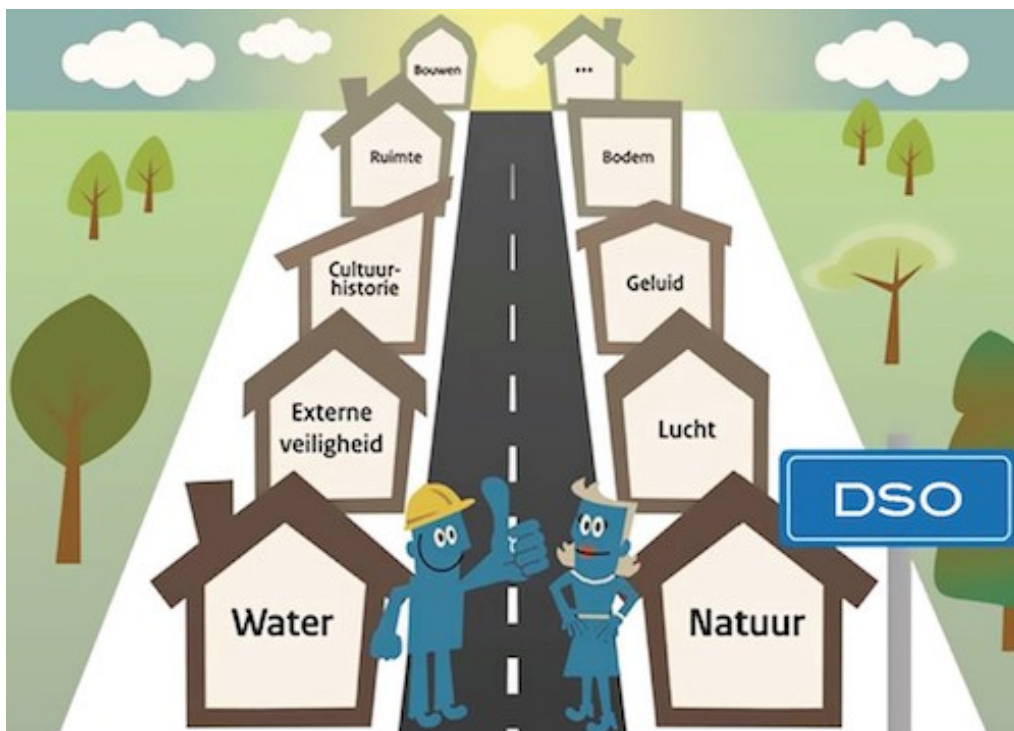
Ruimtelijke afdelingen: BOR, OW, RO en VTH

Vanuit de ruimtelijke afdelingen wordt ervaren dat de applicaties die vanuit bedrijfsvoering perspectief zijn ingericht, het primaire proces niet goed ondersteunen. Binnen de afdelingen Beheer Ontwerp en Realisatie (BOR), Openbare Werken (OW), Ruimtelijke Ontwikkeling (RO) en Vergunningen, Toezicht en Handhaving (VTH) mist een goede infrastructuur waarin data verwerkt

kunnen worden en integraal benaderd kan worden met uitwisseling tussen de afdelingen. De eerder beschreven ambitie voor het opzetten van een data-architectuur kan hier veel impact op hebben. Zo is er de wens om de gegevens van VTH (de informatie over de vergunningsaanvragen die inwoners doen, 'de behoefte') te gebruiken om richting te geven aan de bestemmingsplannen die bij afdeling RO worden geschreven ('de kaders'). Afdeling BOR zou graag meer real time informatie willen hebben over de activiteiten die afdeling OW in de openbare ruimte uitvoert. Het ontbreken van een goed informatiesysteem levert problemen op in uitvoering (omslachtige administratie), in overzicht (geen sturing mogelijk want geen live data) en bij bedrijfsmatige controles zoals de accountantscontrole (want geen centrale administratie van het aangekochte/uitgevoerde).

Om de openbare ruimte efficiënt te beheren zijn resultaatomschrijvingen nodig en een duidelijk werkproces waarbinnen die resultaten eenvoudig worden geadmistreerd. De ruimtelijk afdelingen willen de buitenruimte kunnen definiëren, in een applicatie kunnen aangeven wat zich in de buitenruimte bevindt en welke contracten en afspraken er lopen voor onderhoud. Idealiter kan de buitendienst gelijk in de applicatie aangeven welke werkzaamheden zij waar heeft uitgevoerd. Dit maakt de administratie uiteindelijk een stuk eenvoudiger, omdat opdrachten en de uitvoering hiervan in één bron verwerkt kunnen worden. Ook externe partijen/aannemers hebben behoefte aan digitale ondersteuning bij de uitvoering werkzaamheden. Naast dat zij met onze data efficiënt kunnen werken houden zij ook de brondata up-to-date. Daarnaast kan een dergelijke applicatie een belangrijke bron worden voor de monitoring van beleid.

"Via planmatig werken kan ook beter aangetoond worden hoe de beschikbare middelen zich verhouden tot de kwaliteit. En dat is belangrijk, om aan te kunnen tonen waarom je bepaald budget nodig hebt en om de politiek keuzes te laten maken over wat er dan wordt geschrapt als er bezuinigd moet worden. Het maakt het inzichtelijker dat bezuinigingen gevolgen hebben voor het beheer, en wat die gevolgen zijn."

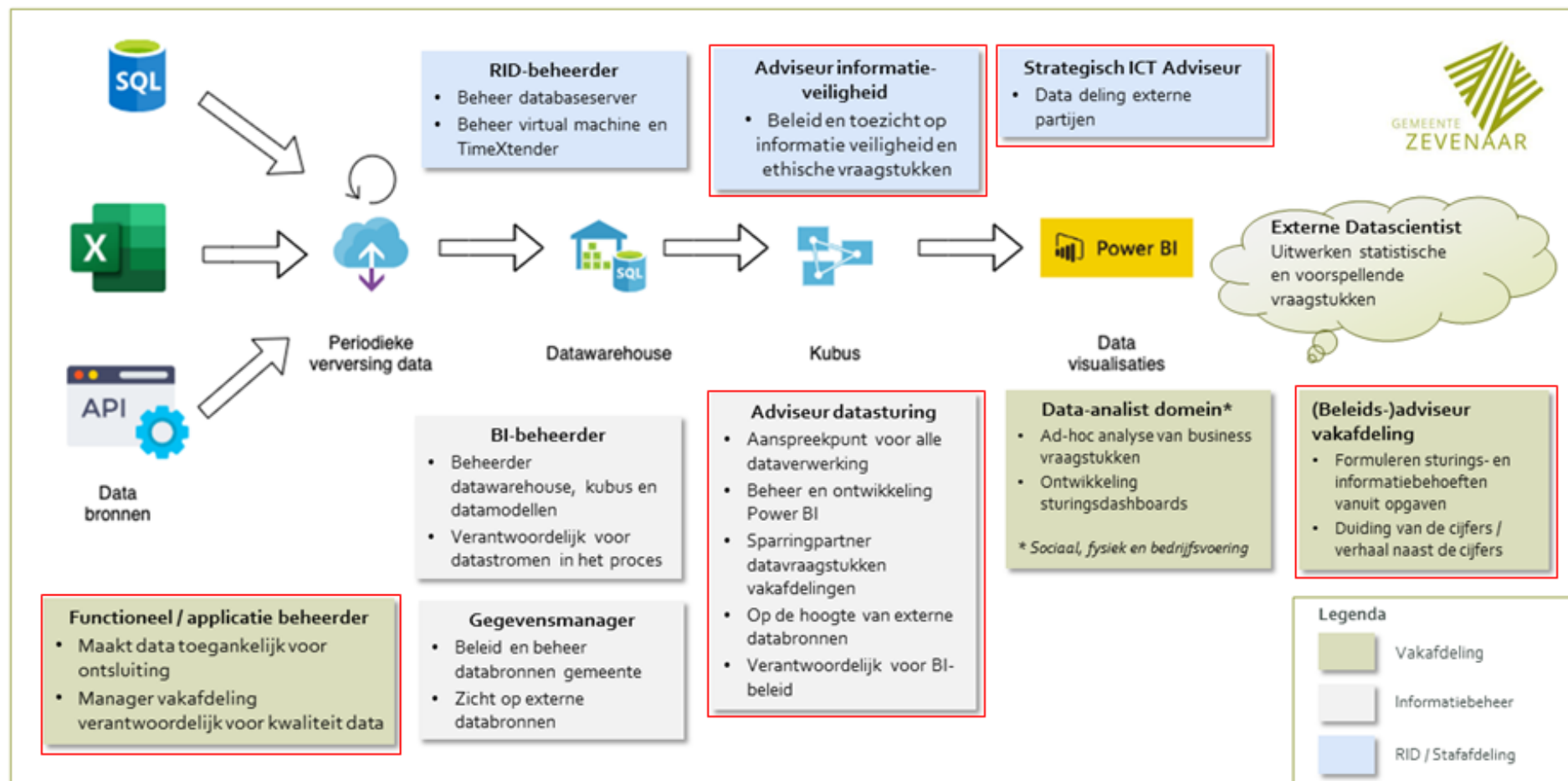


Figuur 10 De omgevingswet integreert verschillende onderwerpen in één werkproces

Bijlage 4. Rollen datagedreven werken

Onderstaande afbeelding geeft de ideale inrichting weer voor datagedreven werken.

Rood omlijnd zijn de functies die op het moment van schrijven aanwezig zijn binnen onze organisatie.



Bijlage 5. Business case datagedreven werken

Zevenaar gebruikt het "Dat Kan!" model om een business case voor datagedreven werken te definiëren. Het "Dat Kan!" model is een aangepaste versie van het Datagedreven Innovatie Canvas (DatCan)³³

Waarom			Wat	Hoe		
Wat zijn onze doelen?	Welk probleem gaan we oplossen?	Aan welke opgave is dit probleem gerelateerd?	Welke analyses hebben we nodig om de doelen te kunnen realiseren?	Welke data hebben we nodig?	Welke partijen hebben we nodig om dit vraagstuk op te lossen?	Wat moeten we hiervoor doen?
Welke meerwaarde heeft dit voor de burger?			Wat moeten we beschrijven om het probleem op te lossen?	Wie is data-eigenaar?	denk aan functioneel beheerders, data-analist met vakspecialisme	
			Wat moeten we diagnosticeren?	Wie is proces-eigenaar?	Welke partijen willen we erbij betrekken?	
			Wat moeten we voorspellen?	Zijn er procesbeschrijvingen aanwezig?		
			Wat kunnen we optimaliseren?	Wat is de data-kwaliteit?		
Wie is de opdrachtgever?	Voor wie is dit een probleem?	Welke processen worden hiermee geraakt?	Wat zijn de ethische en privacyaspecten?	Welke kennis hebben we hiervoor nodig?		
Wie is de eigenaar van het vraagstuk? Wie is aanspreekpunt?		Worden processen hierdoor gewijzigd?	Wat moeten we organiseren om de oplossing succesvol te kunnen gebruiken?	Wat is het budget? Wat zijn de benodigde investeringen in tijd en geld voor alle betrokkenen?		

³³ DatCan model, Vrije Universiteit Amsterdam | School of business and Economics | Center for Digital Innovation, <https://datcan.nl/>

Bijlage 6. Begrippenlijst

21^e -eeuwse vaardigheden: de 11 vaardigheden die landelijk en internationaal zijn gedefinieerd voor het succesvol werken in de huidige kennis- en informatiemaatschappij:

1. Communiceren
2. Samenwerken
3. Probleemoplossend vermogen
4. Creativiteit
5. Kritisch denken
6. Sociale en culturele vaardigheden
7. ICT-basisvaardigheden
8. Informatievaardigheden
9. Mediawijsheid
10. Computational thinking (zie uitleg verderop)
11. Zelfregulering.

Actieplan Open Overheid (2020-2022): actieplan gericht op een gezonde relatie tussen overheid en burger in de moderne informatiemaatschappij, die veel meer mogelijkheden voor het delen van informatie en voor co-creatie biedt en zo kan bijdragen aan betere besluitvorming. Met slogan: "Open organisaties voor een open democratie".

Algoritme: een geautomatiseerde serie stappen om een bepaald doel te bereiken. Vaak gebruikt om beslissingen (deels) te automatiseren op basis van kansberekening. Algoritmes kunnen prioriteren, classificeren, associëren (koppelen) en filteren.

Algoritme- en sensorenregister: de registratie van (risicovolle) algoritmen voor meer transparantie en om publieke controle, onderzoek en discussie mogelijk te maken. Deze registratie wordt in 2023/2024 wettelijk verplicht op basis van de Europese AI verordening. Op dit moment is het niet bekend in hoeverre gemeente Zevenaar gebruik maakt van algoritmen en/of sensoren.

Algoritme Register Standaard: open standaard voor inventarisatie, registratie en publicatie van algoritmische toepassingen.

Basisregistratie: een door de overheid officieel aangewezen registratie met daarin gegevens van hoogwaardige kwaliteit, die door alle overheidsinstellingen verplicht en zonder nader onderzoek worden gebruikt bij de uitvoering van publieke taken. Er zijn 10 basisregistraties, waarvan enkelen gedeeltelijk of volledig in beheer zijn van gemeenten:

Nr.	Basisregistratie	Gemeente is enige of mede-bronhouder	Gemeente is gebruiker
1	BAG Basisregistratie Adressen en Gebouwen	Ja, volledig	Ja
2	BGT Basisregistratie Grootschalige Topografie	Ja, mede	Ja
3	BRI Basisregistratie Inkomen	Nee	Ja
4	BRK Basisregistratie Kadaster	Nee	Ja
5	BRO Basisregistratie Ondergrond	Ja, mede	Ja
6	BRP Basisregistratie Personen	Ja, volledig	Ja
7	BRT Basisregistratie Topografie	Nee	Ja
8	BRV Basisregistratie Voertuigen	Nee	Ja
9	HR Handelsregister	Nee	Ja
10	WOZ Basisregistratie Waarde Onroerende Zaken	Ja, volledig	Ja

Basisregistratie stelselvoorzieningen: vier voorzieningen die het ontsluiten van de basisregistraties ondersteunen:

- **Digikoppeling:** standaarden voor digitaal berichtenverkeer tussen overheidsorganisaties.
- **Digimelding:** generieke oplossing voor het melden van fouten in basisregistraties op een uniforme manier.
- **Digilevering:** mogelijkheid tot 'abonneren' op gebeurtenisberichten (bijv. bij wijzigingen) uit de basisregistraties.
- **Stelselcatalogus:** online catalogus die het Stelsel van Basisregistraties en de definities van soorten objecten, gegevens en berichten beschrijft.

Common Ground: de hervorming van de gemeentelijke informatievoorziening, gebaseerd op de principes van de informatiekundige visie 'Common Ground'. Gegevens worden losgekoppeld van processen en in plaats van data heen en weer te sturen, kopiëren en opslaan, wordt deze uitgevraagd bij de bron. Ook wel beschreven als het principe: enkelvoudige opslag, meervoudig gebruik. De aanname is dat met deze herinrichting van de informatievoorziening, gemeenten hun dienstverlening en bedrijfsvoering ingrijpend kunnen verbeteren en dat dit gemeenten ook in staat stelt om op een moderne en flexibele manier in te spelen op maatschappelijke opgaven.

Componentencatalogus: een landelijk gestandaardiseerd overzicht van zakelijke oplossingen, zoals applicaties en technische componenten die nodig zijn om deze oplossingen te kunnen implementeren. Met de componentencatalogus kan een ICT-referentiearchitectuur worden beschreven (zie ook: GEMMA en referentiearchitectuur), die inzicht geeft op de specificaties van en de samenhang tussen applicaties en technische componenten.

Computational Thinking: de vaardigheden die essentieel zijn om problemen op te lossen waarbij veel informatie, variabelen en rekenkracht nodig zijn. [...] Het is daarbij belangrijk om te begrijpen hoe informatie tot stand komt, zodat computersystemen benut kunnen worden voor het oplossen van problemen, voor het denken in stappen en het werken met voorwaarden voor de volgorde van de benodigde gegevens." (Bron: Nationaal Expertisecentrum Leerplanontwikkeling (SLO)).

Data architectuur: een overzicht van de aanwezige en de benodigde gegevens in een organisatie. De data architectuur wordt gebouwd op basis van de informatiebehoefte van een organisatie en behandelt de aspecten data verzameling, data integratie en data modelleren in een schematische weergave.

Data governance: een set aan aspecten die nodig is voor het systematisch werken met data. Denk hierbij aan een data architectuur, data modeleren en design, dataopslag en activiteiten, data veiligheid, data integratie, datakwaliteit et cetera

Datakwaliteit: de mate van geschiktheid van data voor het gebruiksdoel. Dit betekent dat data betrouwbaar genoeg moet zijn om er conclusies aan te kunnen verbinden. Voor het bepalen van de datakwaliteit wordt onder andere gekeken naar hoe correct, compleet en integer de data is en in welk format deze staat.

Data warehouse: een databeheersysteem dat is ontworpen om business intelligence-activiteiten (BI) mogelijk te maken en te ondersteunen. Data pakhuizen zijn bedoeld om analyses uit te voeren en kunnen grote hoeveelheden data bevatten vanuit verschillende bronnen zoals applicaties. Door het centraal bijeenbrengen van data kunnen dwarsverbanden worden gemaakt. Hierbij moet wel

een ethische/privacy afweging worden gemaakt, of gegevens werkelijk ingezet mogen worden voor het betreffende doel.

Digitale Stedenagenda (DSA): een samenwerkingsverband van overheids-, kennis- en andere instellingen dat “streeft naar een vitale en weerbare samenleving waarin burgers voor zichzelf zorgen, voor elkaar zorgen en samen optrekken om een prettige, leefbare samenleving te creëren, waarbij ICT-kansen biedt op betere kwaliteit en meer maatwerk tegen lagere kosten.” Dit samenwerkingsverband is gestopt sinds 2017.

Digitale duurzaamheid: het in de tijd gezien toegankelijk, vindbaar en bruikbaar houden van digitale (overheids)informatie. De gemeente is hiertoe verplicht vanuit onder andere de Archiefwet, de Wet open overheid en de Omgevingswet.

Doelbinding: gegevens verwerken en verzamelen voor een 'welbepaald, uitdrukkelijk omschreven en gerechtvaardigde' doel. 'Welbepaald en uitdrukkelijk omschreven' houdt in dat men geen gegevens mag verzamelen zonder een precieze doelomschrijving. Het doel moet zijn bepaald voordat men tot verzamelen overgaat. 'Welbepaald' houdt in dat deze doelomschrijving duidelijk moet zijn, niet zo vaag of ruim dat zij tijdens het verzamelproces geen kader biedt waaraan getoetst kan worden of de gegevens nodig zijn voor dat doel of niet. 'Uitdrukkelijk omschreven' houdt in dat de verantwoordelijke het doel waarvoor hij verwerkt moet hebben omschreven.

De Europese datastrategie: deze focust op de Europese markt voor data en het vrijelijk delen van gegevens binnen de hele EU en door alle sectoren heen, ter ondersteuning van ondernemers, onderzoekers en overheden.

Externe data: alle gegevens die buiten de eigen gemeentelijke organisatie worden verzameld. Externe data (bijvoorbeeld van het CBS, het Kadaster, of van leveranciers) kan ingezet worden om beleid te monitoren en verbeteren.

Gegevensmanagement/datamanagement: het integraal en beheerst verwerken van gegevens in een organisatie zowel op strategisch-tactisch, als operationeel niveau, met als doel de gewenste kwaliteit en beschikbaarheid van data te realiseren. Dit betreft alle aspecten die nodig zijn om medewerkers en systemen te voeden met de juiste gegevens om hun werk te doen. Dat werk is in de meeste gevallen het leveren van diensten of producten aan burgers en bedrijven. Gegevensmanagement staat in dienst van het primaire proces.

GEMMA: GEMMA staat voor de GEMEentelijke Model Architectuur. Dit is de landelijke referentiearchitectuur (zie uitleg verderop) voor gemeenten. GEMMA helpt gemeenten om (ICT-) ontwikkelingen in samenhang aan te sturen.

High Value Datalijst: een landelijke lijst die gemeenten ondersteuning biedt bij het (starten met) het openen van data. Zo helpt de lijst bijvoorbeeld bij de keuze welke data met prioriteit te openen. Een dataset wordt als 'high value' beschouwd wanneer deze in hoge mate bijdraagt aan transparantie, wettelijke plicht, kostenbesparing, doelgroep, en/of potentie van hergebruik. Op de lijst staan onder andere: gezondheidsvoorzieningen, bomen, subsidies, kwaliteit van zorg, locatie AED's et cetera.

Kunstmatige intelligentie (KI): ook wel Artificiële Intelligentie genoemd, naar het Engelse Artificial Intelligence (AI). Het betreft systemen of machines die onze eigen intelligentie nabootsen om taken uit te voeren en die zichzelf tijdens dat proces kunnen verbeteren op basis van de vergaarde informatie.

Machine Learning: een vorm van kunstmatige intelligentie die gericht is op het bouwen van systemen die van de verwerkte data kunnen leren of data gebruiken om beter te presteren.

Metadata: gegevens die gegevens beschrijven. Metadata beschrijft de eigenschappen van informatieobjecten (bijvoorbeeld een artikel, of de inhoud van een website), zodat deze beter te zoeken en interpreteren is. Denk bij metadata aan specificaties als: titel, taal, datum laatste wijziging, maker, eindverantwoordelijke.

NL DigiBeter Agenda: ook wel de Agenda Digitale Overheid. Beschrijft 5 ambities en specificeert deze met resultaten. De ambities zijn:

1. We investeren in innovatie
2. We beschermen grondrechten en publieke waarden
3. Toegankelijk, begrijpelijk en voor iedereen
4. Onze dienstverlening maken we persoonlijker
5. Klaar voor de toekomst

NORA: Nederlandse Overheid Referentie Architectuur. NORA is begonnen als een set van afspraken om digitale dienstverlening in de publieke sector mogelijk te maken en te verbeteren. Nog steeds vormen de bindende afspraken over interoperabiliteit en kwaliteit van dienstverlening de kern van de NORA: 10 basisprincipes en 38 afgeleide principes. De NORA richt zich op de publieke sector in het geheel en geldt dus voor alle afdelingen en bestuurslagen. Afspraken in NORA maken samenwerken en informatie-uitwisseling mogelijk over bestuurslagen, ketens en afdelingen heen.

Internet der dingen: (Engels: *Internet of Things*, IoT) het geheel aan apparaten ("dingen") die via internetverbindingen met andere apparaten of systemen in contact staan en daarmee gegevens uitwisselen. Alledaagse voorwerpen fungeren als een entiteit op het internet, kunnen communiceren met personen en met andere objecten, en op grond hiervan autonome beslissingen nemen. De mogelijkheden die ontstaan wanneer fysieke objecten en de virtuele wereld samenkomen, vormen een belangrijk aspect van het internet der dingen.

Open by design principle: het bij de productie van informatie (zoals documenten, video's of andere informatiedragers) rekening houden met welke informatie wel en welke informatie niet openbaar kan worden. Zo kan gevoelige of persoonlijke informatie opgenomen worden in een aparte bijlage. Op deze manier kan het hoofddocument altijd, actief of passief, openbaar gemaakt worden.

Open source: gebruikt in de context van software, om aan te duiden dat de achterliggende codering van de software vrij toegankelijk is. Iedereen kan deze inspecteren, aanpassen en verbeteren. Daarmee wordt de software gemeenschapsgoed.

Open standaarden: Standaarden ondersteunen gegevensuitwisseling tussen ICT-systemen. De Nederlandse overheid heeft een open-standaarden-beleid, omdat open standaarden bijdragen aan interoperabiliteit (het kunnen uitwisselen van digitale gegevens tussen overheden onderling en tussen de overheid, bedrijven en burgers) en leveranciersafhankelijkheid. Open standaarden zijn niet software specifiek en kunnen door iedere leverancier worden ingebouwd in een ICT-systeem. Het gebruik van open standaarden in ICT-systemen bespaart kosten en verlicht administratieve lasten.

OWMS: Overheid.nl Web Metadata Standaard. De landelijke standaard die is ontwikkeld voor metadata. OWMS definieert meta-data die de eigenschappen en structuur beschrijven van informatie die de overheid op het internet publiceert. Hierdoor wordt de overheidsinformatie op het internet beter vindbaar en beter te interpreteren.

Publicatieplatform: een publicatieplatform is een digitale omgeving waarop informatie en/of data gepubliceerd kan worden. Een voorbeeld is platform PLOOI, waarop overheden volgens de Wet open overheid (Woo) 11 informatiecategorieën moeten gaan publiceren. De gepubliceerde documenten zijn vervolgens zichtbaar op www.overheid.nl

Privacy: een grondrecht en een voorwaarde om vrij te zijn in wie iemand is en wat diegene doet. In de context van data refereert privacy aan regie over gegevens en dat inwoners bijvoorbeeld niet zomaar gevolgd mogen worden, dat hun medische gegevens veilig zijn en dat ze inzage hebben in welke gegevens over hen geregistreerd worden. In Nederland wordt privacy geregeld via de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).

Rechtmatigheid: Rechtmatigheid is een juridische term, die aangeeft dat een (voorgenomen) handelwijze in overeenstemming is met de geldende regels en besluiten.

Referentiearchitectuur: een sjabloon voor bedrijfsarchitecturen (processen en organisatie specifieke functionaliteiten). Gemeente Zevenaar heeft een eerste aanzet voor deze referentiearchitectuur. Bij vervanging van applicaties toont een dergelijke ICT-architectuur wat de gevolgen hiervan binnen andere ICT-onderdelen in de organisatie zijn. Gemeente Zevenaar heeft nog geen formeel vastgestelde ICT-architectuur.

Robot gestuurde procesautomatisering (RPA): een techniek die gebruikt wordt voor het automatiseren van bedrijfsprocessen, door robots in te zetten die het handmatige proces nabootsen. Er is hierbij geen sprake van fysieke robots, maar van softwarematige robots.

Slimme stad: (Engels: smart city) een innovatieve stad die informatie- en communicatietechnologie toepast samen met andere middelen, om de kwaliteit van leven, efficiëntie van stedelijke diensten en services en concurrentiekracht te verbeteren en om die behoefte van huidige en toekomstige generaties op economisch, sociaal, milieu, en cultureel vlak in te vullen (VN).