



Datagedreven werken: kansen te over, maar je moet het wel kunnen

Datagedreven werken is geen eenduidig begrip. Het gaat over de gegevens zelf, de procedures die erbij horen en om de veranderingen die data in de samenleving teweegbrengen. Nieuwe vraagstukken, nieuwe oplossingen. Wat wil je weten van inwoners, in welke omstandigheden of ontwikkelingen en hoe verzamel je die gegevens? Hoe wil je die gegevens gebruiken in de processen om beleid te maken of te evalueren en hoe bescherm je tegelijkertijd die gegevens tegen misbruik? Welke rol kun je - als overheid - nemen om de vrijheid van individu en samenleving niet te beknotten? Hoe stuur je daarbij niet alleen op feiten maar ook op beleving en gevoel? En: hoe kun je als gemeentelijke organisatie werken aan een fitte gemeentelijke organisatie met behulp van data?



Het gaat om waarde toevoegen

Gemeenten kunnen - als meest dichtbij eerste overheid - bij uitstek waarde toevoegen aan belangrijke maatschappelijke vraagstukken. Welke handvatten kunnen we vinden om inwoners veiligheid te bieden, om problemen zoals in de jeugdzorg te lijf te gaan, om meer mensen vanuit de bijstand aan het werk te helpen of om de collectieve kosten te beheersen?

In de visie van het kabinet moet Nederland een technologische koploper worden. Demografische ontwikkelingen, mobiliteit, duurzaamheid, zorg, arbeidsmarkt, veiligheid, wonen, de eigen (financiële) organisatie: alle grote ontwikkelingen vragen om een multidisciplinaire aanpak, die ondenkbaar is zonder werken met data. Die maatschappelijke setting en de technische mogelijkheden creëren gezamenlijk kansen te over, waarbij gemeenten een krachtige rol op zich kunnen nemen.

Tegelijkertijd willen we het perspectief van de inwoner - als burger, leerling, patiënt, ondernemer of werknemer - centraal stellen. Dat is ook de taak van de overheid, evenals een brede oriëntatie op actuele ontwikkelingen, dichtbij en mondiaal. Overigens betreft het perspectief van de inwoner niet alleen zijn wensen en verwachtingen ten aanzien van de overheid, maar ook de achterdocht tegen een overheid die "je persoonlijke leven zomaar kan binnendringen". Het is zaak om duidelijk te maken dat niet het verwerven en gebruik van data centraal staat, maar dat er met data waarde wordt toegevoegd aan de kwaliteit van de samenleving en maatschappelijke vraagstukken. Derhalve is transparantie van processen - naar de menselijke maat - noodzakelijk.

Met data wordt waarde toegevoegd aan de kwaliteit van beslissingen die mensen zichtbaar raken.

De eigen organisatie op niveau

Het takenpakket en de financiële verantwoordelijkheid van gemeenten is sinds het begin van deze eeuw snel groter geworden. En de verwachtingen groeien nog steeds. Het valt niet altijd mee om daaraan te voldoen. Voor de parallelle ontwikkeling van de eigen organisatie bestaat geen blauwdruk. Wie doelen wil bereiken in een dynamische omgeving moet werken aan blijvend aanpassingsvermogen. Organisatie en personeel moeten dus beweeglijk zijn. Dat lukt alleen wanneer iedereen zich bewust is van de veranderende omgeving en in staat en bereid is om mee te veranderen. Het eigenaarschap van deze uitdaging ligt bij het bestuur, het management en de professional. Die uitdaging is groot, want niet alle ambtenaren zijn voldoende toegerust voor de veranderende eisen die aan het werk worden gesteld. Gemeenten vinden slechts 11% van hun medewerkers in de groep tot 35 jaar, terwijl dat op de landelijke arbeidsmarkt 35% is. Bovendien zijn vacatures moeilijk te vervullen, door geringe doorstroommogelijkheden binnen de gemeente en door de relatief hoge werkbelasting.

Duidelijk waar de knelpunten zitten

De noodzaak tot datagedreven werken is een deel van het medewerkersprobleem, maar geeft ook de weg aan naar oplossingen. BMC heeft samen met Yacht (onderdeel van Randstad Groep Nederland, de grootste HR-organisatie ter wereld) een methode ontwikkeld die inzicht geeft in de feitelijke situatie van de organisatie. Via een groot aantal kengetallen maakt een scan precies duidelijk waar de knelpunten zitten, ook in vergelijking met referentiegemeenten. De interne data worden gekoppeld aan de meest actuele ontwikkelingen op de (regionale) arbeidsmarkt ten aanzien van de gevraagde competenties, de schaarse functies en de concurrentie. Gelijktijdig met het plannen van de kwaliteiten en benodigde omvang van de organisatie is het vervolgens mogelijk om te sturen op het verandervermogen van de organisatie en de medewerkers, zodat het niet bij plannen blijft.

Arbeidsmarktanalyse: op zoek naar schaars talent

BMC heeft zich gespecialiseerd in kennis en analyse van de arbeidsmarkt: via data-analyse nauwkeurig in beeld brengen van functies, competenties en vacatures. Dat geeft niet alleen goede input voor de werving en selectie van gemeenten, het is ook voor scholen (bijvoorbeeld op mbo-niveau) en werkgevers de oriëntatie over leerprogramma's, nieuwe opleidingen of banenplannen. Waar liggen hun problemen? Heeft de school of de opleiding een imago probleem ten aanzien van de instroom? Of mankeert er iets aan de startkwalificatie van leerlingen, of aan de doorstroom naar vervolgoopleidingen? Weten waar de schoen wringt is de eerste stap om tot actie te kunnen overgaan. Dit type datakennis heeft meer doelen dan de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Het geeft ook de gemeentelijke UWV's de indicatie welke interventies nodig zijn op het competentieniveau van cliënten. Daarmee is ook de connectie met het sociaal beleid gemaakt, in het bijzonder het beleid om zo veel mogelijk mensen naar werk te begeleiden. Bij veel cliënten ontbreekt het noodzakelijke 360°-beeld. Op basis van kennis van feiten kan men het beleid inrichten naar de realiteit in plaats van naar het persoonlijke wensbeeld. Angst om de verkeerde dingen te doen leidt er immers vaak toe om dan maar niets te doen.



Niet iedere medewerker een datascientist

Gericht waarde toevoegen met data is een kwestie van leren, doen en organiseren. Dat betekent niet dat iedere medewerker een datascientist moet worden. Via maatwerkopleidingen van BMC leren ambtenaren hoe data meerwaarde kan leveren bij het verkennen en beantwoorden van maatschappelijke vragen. De toepassing van het geleerde gebeurt in kleinschalige projecten, pilots of experimenten, in verschillende domeinen binnen de organisaties. Volgens het train-de-trainerprincipe verspreidt deze kennis zich vervolgens over de hele organisatie.

Het gebruik van data betreft zowel achteruitkijken als voorspellen: van hindsight (de feiten over ontwikkelingen die zich hebben afgespeeld) naar insight (verklaring en inzicht in patronen) naar foresight (wat leren we van het verleden en wat betekent dat voor ons handelen nu en in de toekomst?).

Cultuur datawerken moet gewoon worden

De vragen die veelal aan BMC worden gesteld zijn onder drie noemers te vangen:

1

“Leer ons datagedreven te werken: beleidsvoorbereiding en -uitvoering baseren op data-analyse die inzichten geeft in de afgelopen periode en het huidige beleid, en die informatie levert over ontwikkelingen in de toekomst. Deze systematische data-analyse biedt een beter fundament dan het varen op ervaringen, ‘beleefde’ werkelijkheid of de politieke waan van de dag. Daarmee willen we betere proceskeuzes maken en een betere kwaliteit van uitvoering van beleid realiseren, alles gericht op en optimale dienstverlening aan de burger.”

2

“Leer ons datagedreven te werken, om een goede partner te zijn voor de ‘politiek’ wanneer incidenten of toevalligheden hen verleiden om onverwacht te switchen van opvattingen of ongefundeerde besluiten te nemen.”

3

“Leer ons datagedreven te werken, om midden in de samenleving de gemeentelijke rol goed te kunnen spelen, om - gebaseerd op feiten - stevig in onze schoenen te staan, zowel in de rol van politiek bestuurder als in die van ambtelijke medewerker.”



Heleen Rijnkels

senior adviseur

Heleen Rijnkels is senior adviseur bij BMC. Zij is sterk in strategische advisering met betrekking tot de inhoudelijke doorontwikkeling van het sociaal domein (inwonerperspectief, toegang, beleid en bedrijfsvoering, sturing) en in het maken van analyses als basis voor datagedreven beleid. Deze taken vervult zij in de rol van onderzoeker, projectleider en/of strategisch adviseur.



Rob van 't Zand

senior adviseur

Rob van 't Zand is senior adviseur informatievoorziening en datagedreven werken. Hij ondersteunt landelijke en lokale overheden bij de modernisering en organisatie van hun informatievoorziening en adviseert gemeenten bij de ontwikkeling naar data-gedreven organisaties. Hij is gespecialiseerd in ketensamenwerking en het sociaal domein. Zijn aanpak is analytisch en gericht op het wegnemen van belemmeringen en het versterken van aanwezige veranderhefbomen.

In dergelijke gevallen wordt er dan een basisopleiding opgezet, er worden enkele pilots uitgevoerd (waarbij BMC de adviesrol op zich neemt ten aanzien van alles wat met data te maken heeft) en er wordt een unieke roadmap opgesteld, die aangeeft hoe de organisatie zich de komende jaren moet ontwikkelen om datagedreven te gaan werken en wat daarvoor nodig is. De roadmap bevat zowel zachte elementen (inspireren, opleiden, voorbeelden uitdragen) als hardere zaken (planning & control, methodologisch werken en de technische randvoorwaarden, zoals ICT-investeringen). Uiteraard is er veel aandacht voor zaken als gegevensmanagement en -protocollen, afbakenen van verantwoordelijkheden en privacy en informatieveiligheid. Maar vooral is het aspect cultuur erg belangrijk: het moet een gewone zaak worden om met data te werken én om beleidsmatig en dagelijks handelen daarop te baseren.

Datagedreven werken geeft de weg aan naar oplossingen

Relatie met politiek-bestuurlijke context

BMC ondersteunt gemeenten bij het ontwikkelen van datagedreven werken. Enkele voorbeelden: Op het gebied van digitale dienstverlening kunnen de kanalen waar men contact heeft met inwoners nog beter, slimmer of efficiënter worden ingezet. Ten aanzien van de veiligheid of leefbaarheid in de wijk kunnen verschillende disciplines beter op elkaar afgestemd worden door slim gebruik van data. Ook is er vaak meer samenhang mogelijk door data uit verschillende bronnen te koppelen bij brede onderwerpen zoals de energietransitie, de organisatie van de zorg of de woningmarkt. Er zijn talloze mogelijkheden denkbaar. Kunnen er bijvoorbeeld conclusies getrokken worden uit het tijdstip waarop de meeste mensen hun milieupas gebruiken bij de afvalcontainer? En mag dit wel? De mogelijkheden van werken met data hebben altijd een relatie met de politiek-bestuurlijke context. Het begrip voor dit principe onderscheidt

BMC van andere spelers op deze markt, zo horen de experts vanuit de gemeenten waar zij begeleiding verzorgen bij datagedreven werken. Hetzelfde geldt voor de kwestie dat de overheid weliswaar gegevens verzamelt, maar dat die gegevens niet naar willekeur van degene die "aan de macht" is gebruikt mogen worden.



Risicobeheersing

Aan digitalisering kleven ook risico's. Zaken als hacken, of phishing en incidenten bij overheden - die ook vanuit het buitenland hier doordringen - zijn schadelijk voor het geloof in de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van gegevens van inwoners. De beeldvorming die hieruit voortkomt, vermindert het vertrouwen dat inwoners hebben in hun overheid. Met de inwerkingtreding van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) in 2018 is er ook steeds meer aandacht voor de beveiliging van persoonsgegevens van inwoners. Dit alles maakt informatiebeveiliging en privacy extra noodzakelijk.

Per 1 januari 2020 is de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) van kracht.



Martijn van Engelen

adviseur

Martijn van Engelen is als adviseur Informatieveiligheid verantwoordelijk voor de doorontwikkeling van de vakgebieden Informatieveiligheid & Privacy binnen BMC. In de afgelopen jaren heeft Martijn bij zo'n 50 gemeenten op strategisch en tactisch niveau informatie en privacy ingebed in de organisatie. Aangezien er steeds meer data gebruikt wordt, worden deze zaken ook steeds belangrijker. Daarbij zijn Martijn en zijn team altijd op zoek naar wat wél kan in plaats van te benoemen wat er niet kan.

De BIO is, vooruitlopend op de formele vaststelling van de wet, door de VNG vastgelegd als standaard. De BIO is een verplichting, meer dan een onderling commitment. Daarmee legt de BIO meer gewicht in de schaal dan de BIG (Baseline Informatiebeveiliging Gemeenten). De BIO is minder vrijblijvend en legt de lat hoger. Vanaf 2020 wordt de BIO ook opgenomen in de ENSIA-audits. Toezichthouders, zoals de Autoriteit Persoonsgegevens, zullen de BIO gaan gebruiken als maatstaf voor adequate persoonsbeveiliging.

Een goede voorbereiding op de BIO bestaat - in de aanpak van BMC - uit verschillende stappen, te beginnen bij een zelfevaluatie of assessment op basis van interne en/of externe waarnemingen ten aanzien van informatieveiligheid. Een overzicht van gegevensverzamelingen laat de risicogevoeligheid en de bijbehorende verantwoordelijkheden zien, waarna een dataclassificatie volgt. Het plan van aanpak komt voort uit een risicoanalyse en hangt samen met acties rond privacy. Want bij data is het net als bij de inhoudelijke domeinen: alles hangt met alles samen. Bij tijdige en deskundige overwegingen ontstaan heldere en nuttige patronen in plaats van een serie gordiaanse knopen.

Datagedreven beleid helpt bij het behalen van resultaten voor inwoners

