

Berenschot



Datagedreven sturing: It's here to stay!

Amersfoort, 21 juni 2018

Even voorstellen



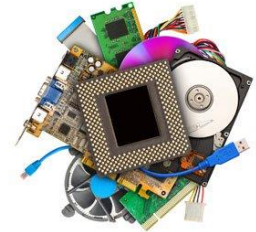
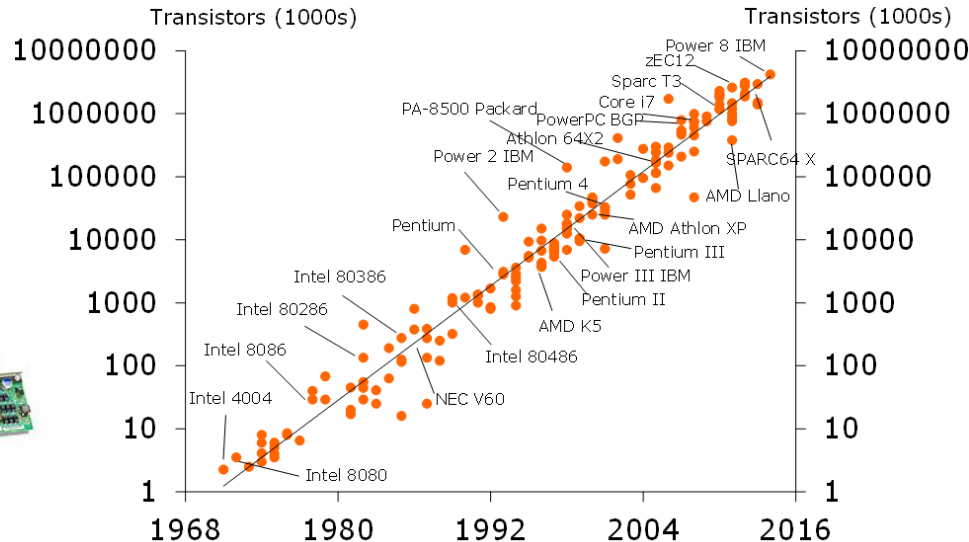
Bas Bloemberg



Philip van Veller

Datagedreven sturing: waar komt het vandaan?

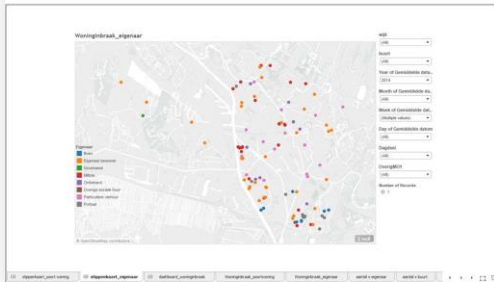
- Uitgangspositie: technologische ontwikkeling
- Digitalisering is overal!
- Essentieel: grotere mogelijkheden van verwerving en opslag van data, de grotere snelheid van verwerking van data, toenemende connectiviteit en de steeds lagere kosten.



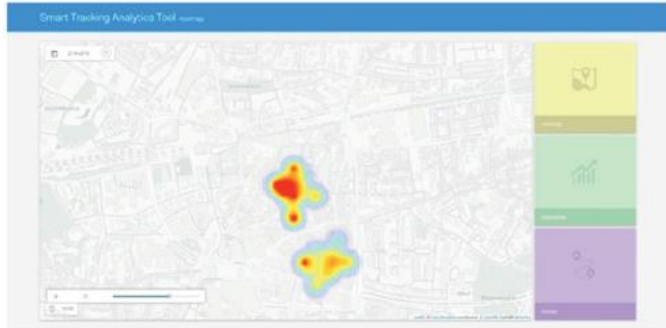
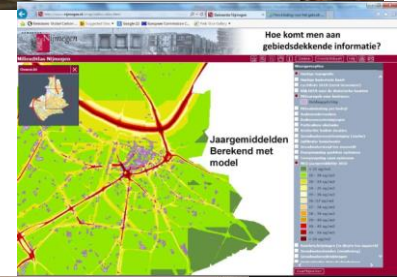
Steeds meer toepassingen in de overheid



Woninginbraak stippenkaart



Steeds meer toepassingen in de overheid (2)



Wat is datagedreven sturing?

- *Datagedreven sturing is sturingshandelen gebaseerd op het systematisch verzamelen, beheren, analyseren en interpreteren van data.*
- Het is een blijvende ontwikkeling!
- Datagedreven sturing leidt tot betere resultaten en innovatie
 - in verschillende domeinen
 - waardoor meer publieke waarde wordt gegenereerd
- Partners en samenleving doen mee. Dit wordt van de overheid ook verwacht

Monitoring

- Analyseren gegevens die een beeld geven van het (recente) verleden

Realtime monitoring

- Analyseren van gegevens die een beeld geven van de actuele situatie

Predictieve analysis

- Verbanden die toekomstige problemen en behoeften voorspellen op basis van in het verleden verzamelde data

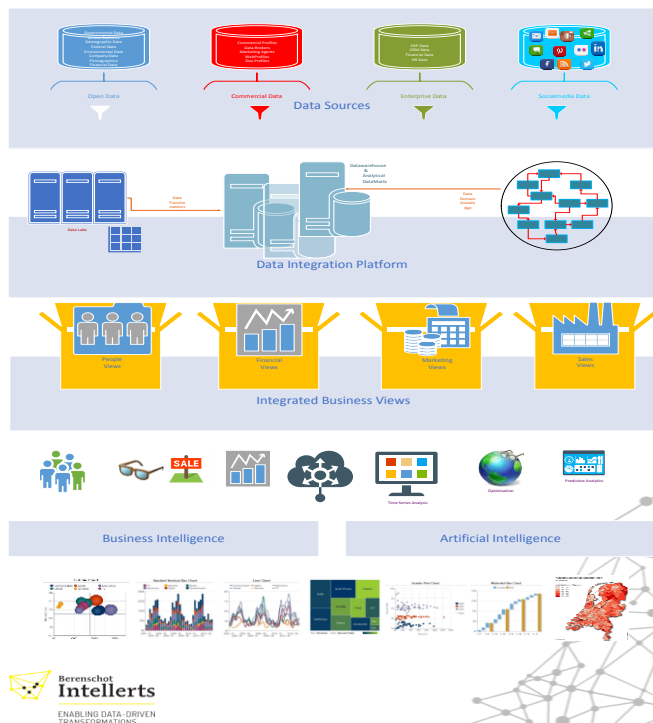
Profiling

- Analyseren wat er op individueel niveau speelt en in de toekomst zal spelen

Data-discovery: big data

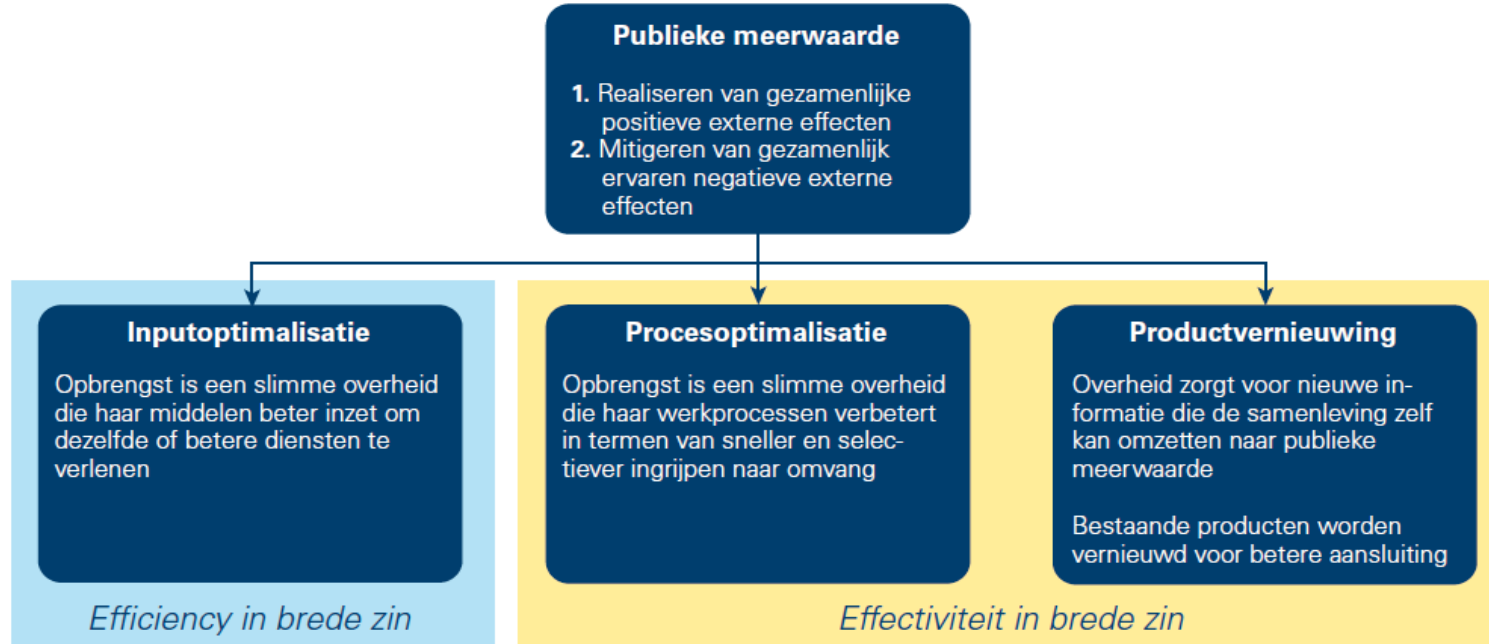
- Ontdekken van verbanden tussen diverse gegevens door data-analyse

Niveaus in realisatie van DGS-projecten



1. Het in kaart brengen van **databronnen** die beschikbaar zijn en gebruikt kunnen worden bij een datagedreven aanpak.
2. Het centraal stellen van **data-integratie** voor de kwaliteit van data en hoe data aan elkaar kan worden verbonden.
3. Het zoeken naar **domeinperspectieven** in 'datamarts' en/of 'datawarehouses', ofwel naar de combinatie van bronnen welke zicht bieden op een specifiek domein.
4. Het toepassen van **business intelligence** voor het omzetten van bedrijfsgegevens naar beslissingsondersteunende maatregelen middels analyse van gegevens.
5. Het gebruiken van **data science en kunstmatige intelligentie** om modellen te ontwikkelen waarmee voorspellingen kunnen worden gedaan.

Waarom? Het realiseren van publieke waarde



Datagedreven werken brengt serieuze risico's met zich mee.

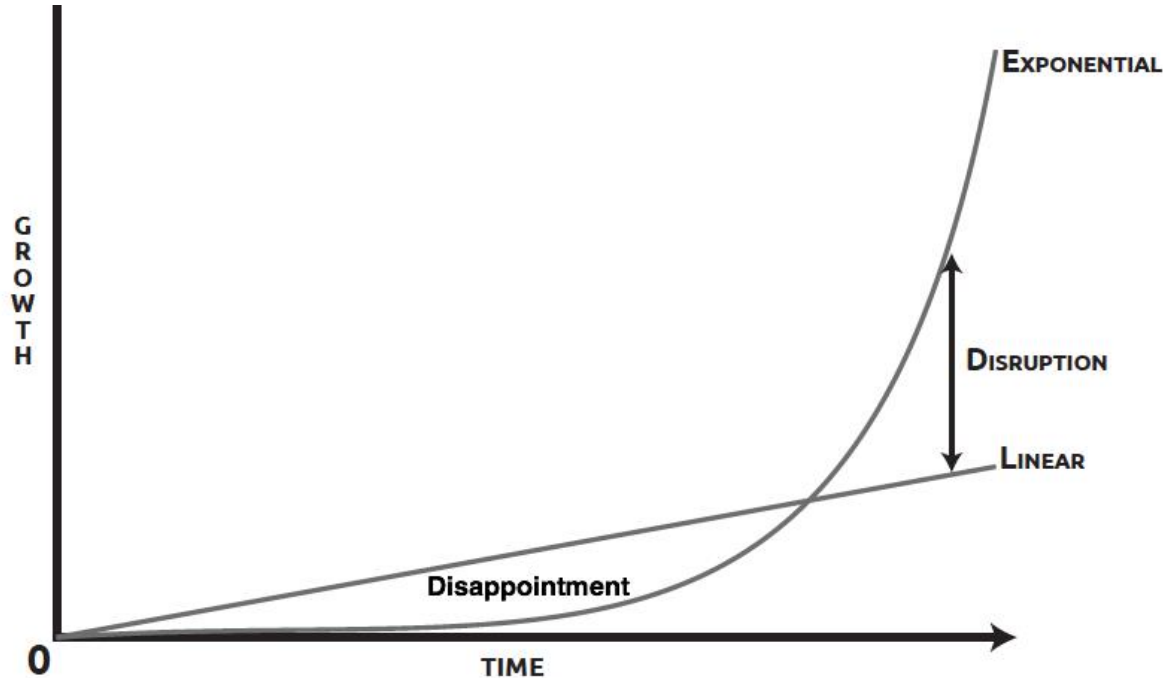
- Risico's en ethische vraagstukken rond privacy en informatieveiligheid, keuzevrijheid, maakbaarheid, kwaliteit en eigenaarschap van data zijn aanzienlijk
- Dat vereist dat gezamenlijk met de ontwikkeling van datagedreven sturing, ook aan de ontwikkeling van randvoorwaarden wordt gewerkt



THEMA	VRAAGSTUKKEN
Privacy	Gegevensbescherming, privacy, digitaal huisrecht, mentale privacy, surveillance, doelverschuiving
Autonomie	Keuzevrijheid, vrijheid van meningsuiting, manipulatie, paternalisme
Veiligheid	Informatieveiligheid, identiteitsfraude, fysieke veiligheid
Controle over technologie	Controle en inzicht in algoritmen, verantwoordelijkheid, onvoorspelbaarheid
Menselijke waardigheid	Dehumanisatie, instrumentalisering, de-skilling, de-socialisatie, werkeloosheid
Rechtvaardigheid	Discriminatie, uitsluiting, gelijke behandeling, stigmatisering
Machtsverhoudingen	Oneerlijke concurrentie, uitbuiting, relatie consument-bedrijf

Bron: Rathenau Instituut.

Technologie ontwikkelt zich exponentieel, maar organisaties zitten nog steeds vast in lineaire denkpatronen



Two worlds?



Kernboodschappen

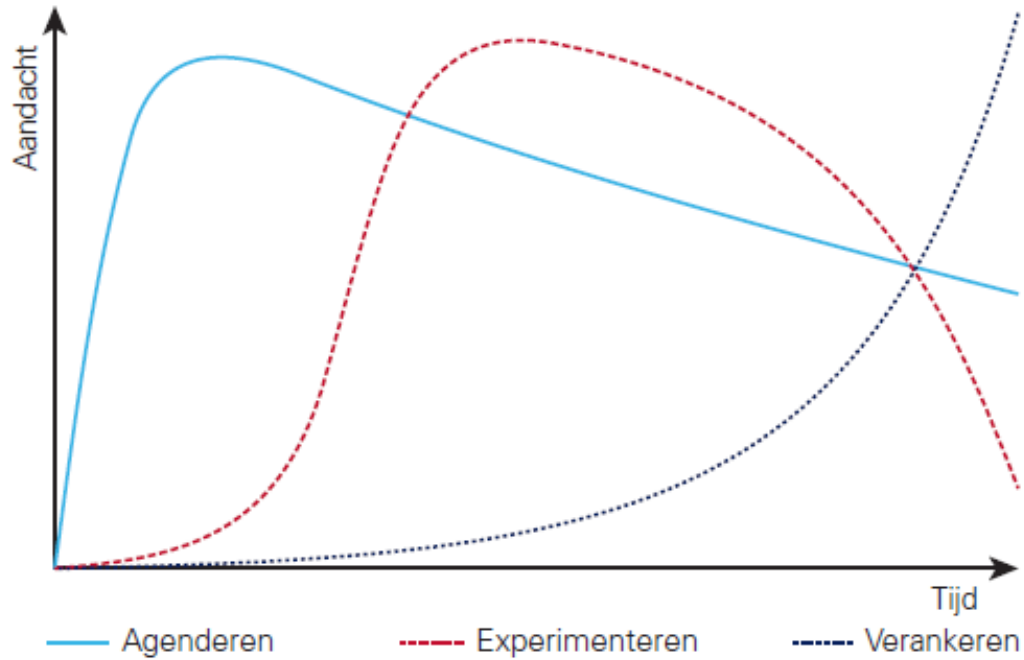
1.

It's here to stay. Gemeenten doen er verstandig aan om in deze ontwikkeling te treden.

2.

De ontwikkeling naar een datagedreven organisatie vindt bij gemeenten via een typisch innovatiepatroon plaats. Dit vereist actieve sturing en systematische inspanningen

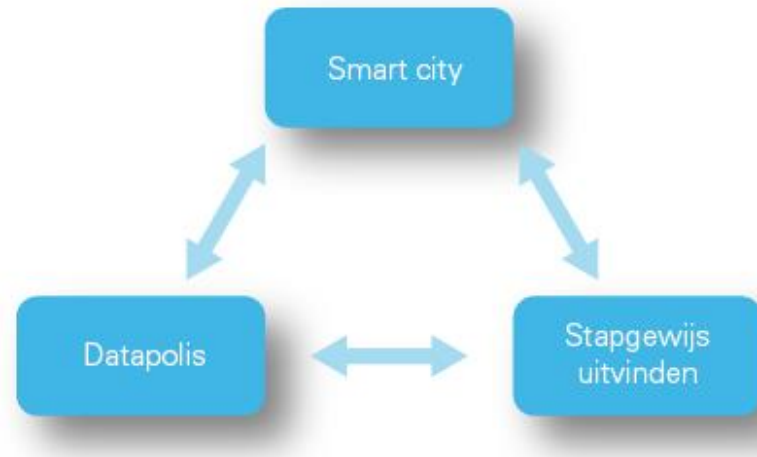




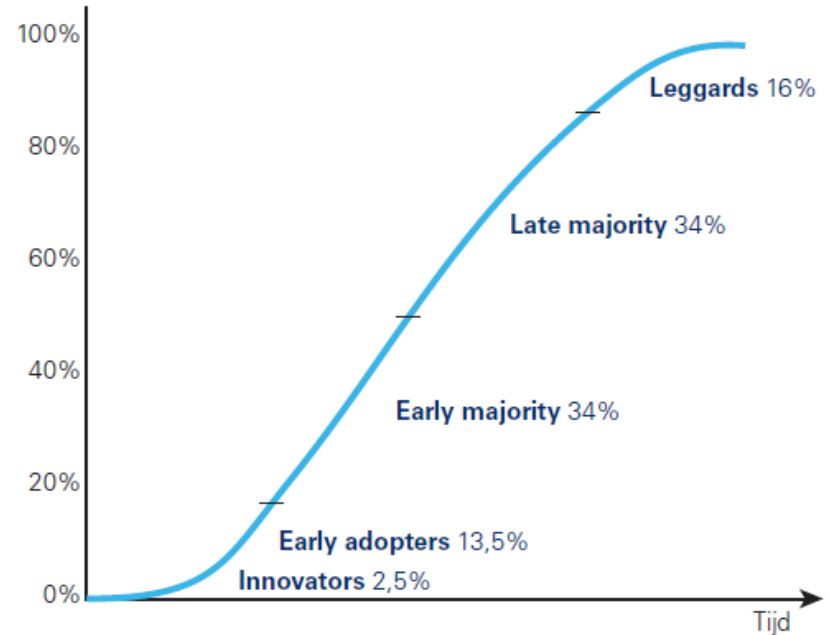
3.

Er zijn grote en toenemende verschillen tussen gemeenten, maar ook gemeenten die nog niet zover zijn kunnen als *volger* verder komen

- Capaciteit en competentie zijn bij een aantal (kleinere) gemeenten een reëel vraagstuk om verder te komen. Verschillen tussen voorlopers en achterblijvers nemen toe
- De overkoepelende *gerichtheden* bij gemeenten:
 1. De datapolis benadering
 2. Smart city benadering
 3. Stapsgewijs uitvinden



- **Koplopers** bevinden zich in de fase van verbreding van experimenteren met een aanzet naar brede verankering in het primaire proces.
- **Pioniers** bevinden zich in de fase van experimenteren met pogingen naar verbreding.
- **Voorlopers** ontplooiën enige activiteiten met betrekking tot experimenteren en het vormgeven van steviger agenderen.
- **Achterlopers** en **achterblijvers** hebben enkel (vage) voornemens en bevinden zich in het begin van agendering en coalitievorming.



4.

De gemeenten die voorop lopen hebben een aantal geslaagde projecten, maar zijn organisatiebreed nog niet in de fase van verankeren

Het verder bevorderen van verbreding en verankering kent twee hoofddimensies:

1. **Leren door overdracht.** Gemeenten zetten in op verbreding en verankering door *leren* te bevorderen. Dit vereist overdracht van kennis (zo doe je het) en waardering (het heeft veel meerwaarde). Het systematisch vormgeven van dit leren is nuttig.
2. **Verankering door volwassen worden (inclusief aanpassing organisatiefuncties).** Verankering vereist dat gemeenten *datagedreven volwassen* worden. Dat vereist ontwikkeling van competenties in het reguliere proces en een datastrategie die past bij de ontwikkeling van datagedreven sturing.
Verankering vereist ook aanpassing van organisatiefuncties als HR, O&S en I&A.

5.

Datagedreven werken brengt serieuze risico's met zich mee. Dit vereist dat (samen met partners) aan randvoorwaarden wordt gewerkt



En wat betekent dat voor mij?



Discussie

Dankzij datagedreven sturing hebben we in de toekomst alleen nog maar evidence-based policy

Discussie

Om oplossingen voor vraagstukken te vinden is het onvoldoende om af te gaan op informatie uit data

Discussie

Zonder informatiegestuurd werken kan mijn gemeente de maatschappelijke opgaven over 10 jaar niet meer aan

Discussie

Kleine gemeenten kunnen niet mee in deze ontwikkeling
en zullen het loodje leggen

Discussie

Onze bestuurders hebben baat bij deze ontwikkeling,
maar hoe krijg ik ze mee?



Berenschot

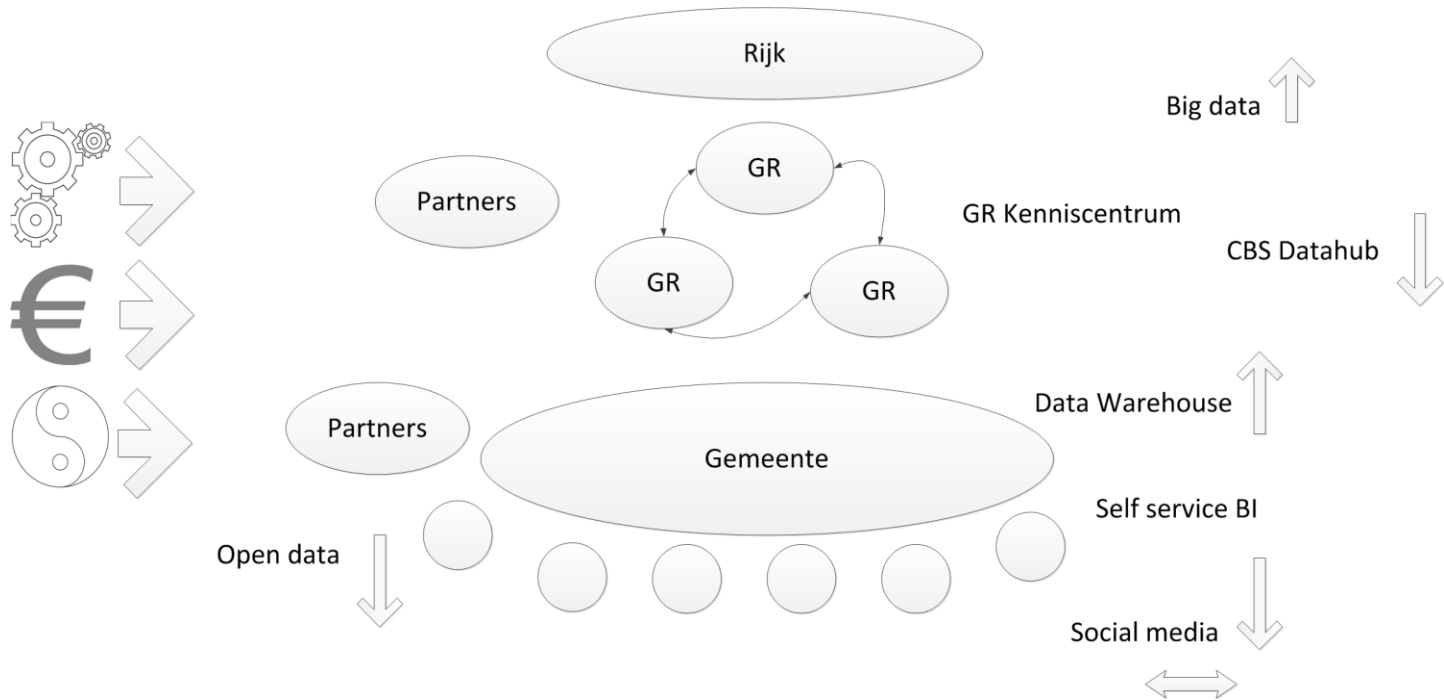
www.berenschot.nl

 /berenschot

Wat is de opgave voor welke groep in welke fase?

Doelgroep / fase	Agenderen: 'beginnende' organisatie	Experimenteren: 'proberende' organisatie	Verbreden/verankeren: 'gevorderde' organisatie	Nieuwe werken: 'veranderende' organisatie
Bestuurders en topmanagement	Eerst informeren: wat is het? En dan: waarom zouden we dit doen? Stip op horizon zetten. Fundamentele discussie uitgaande van publieke waarde. Begin promoten.	Promoten. Goede voorbeelden in spotlights zetten, slechte ervaringen plaatsen in perspectief van leren. Middelen geven. Zelf datagedreven beslissingen nemen.	Structureel aan de slag met datagedreven sturing via integraal programma. Denken in mogelijkheden én randvoorwaarden. Slag naar buiten; bv board.	Datagedreven beslissingen in verbinding met samenleving zijn de nieuwe norm.
Strategen en beleidsmedewerkers	Lijnen uitzetten. Vragen ontwikkelen op kansrijke kleine gebieden.	Verbinden van vragen en techniek. Sturen op koppeling mogelijkheden aan vraag publieke waarde.	Community starten (bv databrigade). Uitspreiden over organisatie. Slag naar buiten/samenleving.	Vragen naar publieke waarde worden vanuit data aangevlogen, samen met externe partijen.
I&A'ers en O&S'ers	Gezicht keren naar de organisatie als partner: hoe kunnen we samen optrekken in deze ontwikkeling?	Experimenteren én de winkel openhouden. Veel bij 'beleid' aanhaken. Datastrategie herijken. 'Dataklooien'?	Nieuwe datastrategie volgen: veranderende verhouding tussen 'centraal' en de business. Lab openen?	Vrijwel iedereen in de organisatie werkt met data. Rol I&A en O&S afhankelijk van strategie.
HRM'ers	Talent identificeren en stimuleren aan te haken.	Trainingen en cursussen gericht op competenties en vaardigheden. Zelf deelnemen met minimaal één experiment.	Strategisch HR-beleid gericht op wie je nodig hebt, hoe je ze binnen haalt, waar ze nodig zijn en hoe je ze binnen houdt en ontwikkelt.	Organisatieverandering en cultuurverandering ondersteunen.

Datagedreven sturing en schaal



Publieke waarde: maatschappelijke doelenboom met indicatoren

