RAADSBESLUIT

ZAAKNUMMER	BEHANDELEND AMBTENAAR	SECTOR	PORT. HOUDER
3542199	GRI – Hartendorp	GRI	Freriksen

ONDERWERP

3542199 - Rekenkameronderzoek Datagedreven Sturing

DE RAAD VAN DE GEMEENTE HENGELO BESLUIT:

1. Kennis te nemen van het rekenkamerrapport ‘Datagedreven sturing in de gemeente Hengelo;’
2. De conclusies en aanbevelingen, zoals genoemd op pagina 54 en 55 van het bestuurlijk rapport, over te nemen;
3. Het college opdracht te geven uitvoering te geven aan aanbeveling 2 en 3;
4. Voor het eind van het jaar 2023 een dialoog in een politieke markt te organiseren over het ontwikkelen van kaders van de raad bij datagedreven werken (aanbeveling 1) en het college opdracht te geven dit gesprek samen met het presidium voor te bereiden;
5. Het college opdracht te geven om binnen zes maanden te rapporteren over de uitvoering van de aanbevelingen.

PUBLIEKSVRIENDELIJKE SAMENVATTING

De Rekenkamer Hengelo heeft het resultaat van het onderzoek ‘Datagedreven sturing in de gemeente Hengelo’ aangeboden aan de gemeenteraad. Een onderzoek dat inzichtelijk maakt hoe de gemeente Hengelo uitvoering geeft aan haar ambities voor datagedreven werken. Het onderzoek geeft ook inzicht in de wijze waarop de organisatie omgaat met vraagstukken die spelen bij een (ethisch) verantwoord gebruik van data en algoritmen.

DE GEMEENTERAAD VAN HENGELO, **DATUM**

De griffier

De voorzitter

Echtheid van dit digitale document controleren? www.hengelo.nl/controleeruwdocument

RAADSADVIES

ZAAKNUMMER	BEHANDELEND AMBTENAAR	AFDELING	PORT. HOUDER
3542199	GRI – Hartendorp	GRI	Freriksen

ONDERWERP

3542199 - Rekenkameronderzoek Datagedreven Sturing

BESLUIT

De raad wordt voorgesteld om:
1. Kennis te nemen van het rekenkamerrapport ‘Datagedreven sturing in de gemeente Hengelo;’
2. De conclusies en aanbevelingen, zoals genoemd op pagina 54 en 55 van het bestuurlijk rapport, over te nemen;
3. Het college opdracht te geven uitvoering te geven aan aanbeveling 2 en 3;
4. Voor het eind van het jaar 2023 een dialoog in een politieke markt te organiseren over het ontwikkelen van kaders van de raad bij datagedreven werken (aanbeveling 1) en het college opdracht te geven dit gesprek samen met het presidium voor te bereiden;
5. Het college opdracht te geven om binnen zes maanden te rapporteren over de uitvoering van de aanbevelingen.

INLEIDING

De Rekenkamer Hengelo heeft het resultaat van het onderzoek ‘Datagedreven sturing in de gemeente Hengelo’ aangeboden aan de gemeenteraad (bijlage 1). Een onderzoek dat inzichtelijk maakt hoe de gemeente Hengelo uitvoering geeft aan haar ambities voor datagedreven werken. Het onderzoek geeft ook inzicht in de wijze waarop de organisatie omgaat met vraagstukken die spelen bij een (ethisch) verantwoord gebruik van data en algoritmen. Het onderzoek is uitgevoerd door dr. M.J. Oude Vrielink, onderzoekster van de rekenkamer Hengelo.

Het rekenkamerrapport is op 22 december 2022 aangeboden aan de gemeenteraad. Tegelijkertijd is het ook aangeboden aan het college van B&W en zijn zij uitgenodigd voor het geven van een bestuurlijke reactie voorafgaand aan de behandeling van dit voorstel. Deze bestuurlijke reactie is ontvangen op 2 februari 2023 en te vinden in bijlage 2.

Dit voorliggende raadsvoorstel is door de raadsgriffie opgesteld op basis van de ontvangen stukken vanuit de Rekenkamer.

ARGUMENTEN

1.2 *Wanneer de conclusies en aanbevelingen niet worden overgenomen, worden er kansen voor verbetering gemist.*

1.3 en 1.4 *Het uitvoeren van de aanbevelingen leidt tot verbeteringen in het beleid met betrekking tot Datagedreven werken en de uitvoering daarvan.*
Hierbij is niet alleen een rol voor het college weggelegd. Ook de raad is zelf aan zet om het gesprek met elkaar en college aan te gaan over de kaders rond datagedreven werken.

1.5 *De opvolging van aanbevelingen is belangrijk om in de toekomst op een verantwoorde manier het datagedreven werken in te zetten.*
Door het college te verzoeken over dit onderwerp te rapporteren blijft de raad in positie en betrokken bij het onderwerp. Het is hierbij ook mogelijk om de rapportage over de opvolging van de aanbevelingen te betrekken bij de te organiseren dialoog in de politieke markt.

KANTTEKENINGEN

-

OVERIG

Ambtelijke feitencheck
Conform het onderzoeksprotocol is de conceptrapportage aangeboden voor een (ambtelijke) feitencheck. Dit betreft een check op de feitelijke juistheid van de bevindingen van het onderzoek, exclusief de conclusies en de aanbevelingen. De reactie op de ambtelijke feitencheck, ontvangen op 6 december 2022, geeft de rekenkamer aanleiding om in het rapport van bevindingen een aantal passages aan te passen of te verduidelijken. De gemaakte opmerkingen tijdens de feitencheck en de wijze van overnemen of verwerken is opgenomen in bijlage 5 van het onderzoek.

Bestuurlijk vervolg
De rekenkamer stelt uw raad voor om dit onderzoek via een politieke markt te agenderen voor behandeling in de gemeenteraad. De Rekenkamer zal in de politieke markt – de totstandkoming van – het rapport toe lichten.
Ten aanzien van het besluit over dit onderzoeksrapport heeft de Rekenkamer u het volgende voorstel gedaan:

- Neem middels een raadsbesluit kennis van het opgestelde rapport 'Datagedreven sturing in de gemeente Hengelo'
- Bespreek tijdens een politieke markt de gepresenteerde aanbevelingen en besluit middels een raadsbesluit of en hoe hier opvolging aangegeven dient te worden.

Dit voorliggende raadsvoorstel is door de raadsgriffie opgesteld op basis van de ontvangen stukken vanuit de Rekenkamer.

Financiën
Dit raadsvoorstel heeft geen financiële consequenties.
Het onderzoek is uitgevoerd door de onderzoekster van de Rekenkamer Hengelo. De kosten hiervoor vallen binnen het budget dat voor de Rekenkamer beschikbaar is.

BIJLAGEN

Bijlage 1: *2022_V008_Aanbieding Rekenkameronderzoek Datagedreven Sturing*
Bijlage 2: *3549964 - Reactie college op Rekenkamer onderzoek 'Meer begrip begint bij begrip'*

Rekenkamer

Postbus 18
7550 AA Hengelo

Aan de gemeenteraad van Hengelo

Onderwerp	**Kenmerk**	**Datum**
Aanbieding onderzoek 'Datagedreven sturing in de gemeente Hengelo'	2022_V008	22 december 2022

Geachte leden van de raad,

De Rekenkamer Hengelo biedt u hierbij het resultaat aan van het onderzoek 'Meer grip begint bij begrip. Datagedreven sturing in de gemeente Hengelo'. Een onderzoek dat inzichtelijk maakt hoe de gemeente Hengelo uitvoering geeft aan haar ambities voor datagedreven werken. Het onderzoek geeft ook inzicht in de wijze waarop de organisatie omgaat met vraagstukken die spelen bij een (ethisch) verantwoord gebruik van data en algoritmen.
Het onderzoek is uitgevoerd door dr. M.J. Oude Vrielink, onderzoekster van de rekenkamer Hengelo. Het onderzoeksrapport alsook de bijbehorende conclusies en aanbevelingen treft u aan als bijlage bij deze brief.

Aanleiding en doel
Zoals veel gemeenten heeft de gemeente Hengelo ambities voor datagedreven sturing. Dat is sturend handelen op basis van het systematisch verzamelen, beheren, analyseren, interpreteren en toepassen van data. Datagedreven sturing draagt de belofte in zich van beter en eerder inspelen op lange termijn trends en ontwikkelingen. Maar ook van een zo effectief en efficiënt mogelijke inzet van middelen door kort cyclisch bij te sturen vanuit inzicht in gepleegde interventies.
Datagedreven sturing is een ontwikkeling die zich in de samenleving voltrekt en ook verwachtingen schept ten aanzien van gemeenten. Data en digitale technologie bieden gemeenten niet alleen kansen om te komen tot maatschappelijke meerwaarde, maar brengen ook maatschappelijke en ethische vraagstukken met zich mee.
Data en digitale technologie spelen voor raadsleden vaak alleen een rol op de achtergrond. Het doel van dit rekenkameronderzoek is om de Hengelose gemeenteraad inzicht te bieden in de invoering van datagedreven sturing in de gemeentelijke organisatie en inzichtelijk te maken welke rol de raad hierin heeft en kan nemen.

De centrale vraag van dit onderzoek luidt:
Waar staat de gemeente Hengelo in haar implementatie van datagedreven sturing en wat heeft zij geregeld en georganiseerd voor een verantwoorde inzet van en omgang met data en technologie?

Dit rekenkameronderzoek is beschrijvend van aard. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een beknopt literatuuronderzoek, een verkennend startgesprek, documentanalyse en negen (groeps)gesprekken met bestuurlijke en ambtelijke sleutelpersonen.

Ambtelijke feitencheck
Conform ons onderzoeksprotocol is de conceptrapportage aangeboden voor een (ambtelijke) feitencheck. Dit betreft een check op de feitelijke juistheid van de bevindingen van het onderzoek, exclusief de conclusies en de aanbevelingen.

De reactie op de ambtelijke feitencheck, ontvangen op 6 december 2022, geeft de rekenkamer aanleiding om in het rapport van bevindingen een aantal passages aan te passen of te verduidelijken. De gemaakte opmerkingen tijdens de feitencheck en de wijze van overnemen of verwerken is opgenomen in bijlage 5 van het onderzoek.

Behandeld door
C.H. Hartendorp
074-245 9519

Echtheid van dit digitale document controleren? www.hengelo.nl/controleeruwdocument

Behandelvoorstel
De rekenkamer stelt uw raad voor om dit onderzoek via een politieke markt te agenderen voor behandeling in de gemeenteraad. Vanzelfsprekend is de rekenkamer bereid om – de totstandkoming van – dit rapport toe te lichten tijdens de behandeling in een politieke markt.

Ten aanzien van uw besluit over dit onderzoeksrapport doen wij u het volgende voorstel:

- *Neem middels een raadsbesluit kennis van het opgestelde rapport "Meer grip begint bij begrip. Datagedreven sturing in de gemeente Hengelo"*
- *Bespreek tijdens een politieke markt de gepresenteerde aanbevelingen en besluit middels een raadsbesluit of en hoe hier opvolging aangegeven dient te worden.*

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,

Namens de Rekenkamer gemeente Hengelo,
de voorzitter,

A.F. Rings

Meer grip begint bij begrip

Datagedreven sturing in de gemeente Hengelo

Rapport van bevindingen
Rekenkamer Hengelo
December 2022

Echtheid van dit digitale document controleren? www.hengelo.nl/controleeruwdocument

Voorwoord

Voor u ligt het rapport *Meer grip begint bij begrip* van het rekenkameronderzoek naar datagedreven sturing binnen de gemeente Hengelo.

Datagedreven sturing betekent in eerste instantie dat de gemeente de gegevens (data) die haar ter beschikking staan op een systematische wijze bewaart, ordent en analyseert. Daarmee kan de gemeente de beleidsuitvoering volgen, zowel de bedrijfsvoering (mensen en middelen) als het resultaat. Op basis van de data-analyse wordt vervolgens nagedacht of, en zo ja hoe, moet worden bijgestuurd. En ook de resultaten van die denkprocessen kunnen als data worden vervat en gebruikt in programma's: de algoritmes.

De rekenkamer heeft dit onderzoek opgepakt naar datagedreven sturing opgepakt, omdat er bij het gebruik van data en algoritmen allerlei vraagstukken kunnen spelen die randvoorwaardelijk om aandacht vragen en geregeld moeten worden. Bescherming van privacy en informatieveiligheid, maar ook ethische vraagstukken als in hoeverre informatica en machine learning een rol mogen spelen bij het sturen met behulp van data. Het onderzoek moet inzicht geven hoe met deze vraagstukken in Hengelo wordt omgegaan en in welke mate de Raad daarbij een rol speelt.

Tegelijk hebben we onderzocht wat de stand van zaken in de gemeente Hengelo is. De gemeente is in 2019 gestart met datagedreven sturing in één domein, met als bedoeling de efficiency te verhogen. De daar opgedane ervaringen zouden worden gebruikt om datagedreven sturing ook elders binnen de gemeentelijke organisatie in te zetten. In 2019 werd daarbij een strategie voorzien om de datagedreven sturing uit te rollen. In hoeverre is dat gelukt, waar in organisatie en wat kunnen we daarvan als leerpunten meenemen naar de toekomst. Het rapport beschrijft daarbij de grote lijnen, niet de afzonderlijke projecten die op datagedreven sturing zijn opgepakt. Daar waar nuttig voor het begrip van de stand van zaken worden de projecten wel genoemd.

Namens de Rekenkamer Hengelo,
Louis Rings (voorzitter)

Inhoudsopgave

1 Inleiding 4

1.1 Aanleiding 4

1.2 Achtergrond 4

1.3 Onderzoeksopzet 5

1.4 Onderzoeksaanpak 7

1.5 Leeswijzer 7

2 Datagedreven sturing in vogelvlucht 8

2.1 Datagedreven sturing 8

2.2 De keten van data naar waarde 8

2.3 Waarde creatie 9

2.4 Data analyse 9

2.5 Ontwikkelen en implementeren van een dataoplossing 11

2.6 Datagedreven sturing inrichten in de organisatie 12

3 Beleid, visie en strategie ten aanzien van datagedreven sturing 14

3.1 Datagedreven sturing als uitvoeringsaspect van beleid in het sociaal domein 14

3.2 Datagedreven sturing als in de organisatie te realiseren ontwikkeling 18

4 Stand van zaken in helicopterview 23

4.1 Programma Datagedreven sturing 23

4.2 Huidige stand van zaken in helicopterview 25

5 Besturing en organisatie 27

5.1 Sturing op realisatie van datagedreven sturing 28

5.2 Organisatiestructuur voor datagedreven sturing 29

5.3 Proces en werkwijze voor uitvoeren van dataprojecten 30

5.4 Organisatorische randvoorwaarden 31

6 Borging van een verantwoorde omgang met data en technologie 35

6.1 Datamanagement 36

6.2 Borgen van privacy, ethiek en informatieveiligheid 37

7 Opgeleverde dataoplossingen en daadwerkelijk gebruik 44

7.1 Overzicht van (data)projecten en verbreding binnen de organisatie 44

7.2 Meerwaarde van datagedreven sturing 46

7.3 Niveau van data-analytics 46

7.4 Redenen voor het niet gebruiken van dataoplossingen 47

7.5 Omgang met ethische vraagstukken 49

8 Betrokkenheid van de raad 50

8.1 Datagedreven sturing als aspect van beleid 50

8.2 Datagedreven sturing als te realiseren ontwikkeling in de organisatie 51

9 Conclusies en aanbevelingen 54

9.1 Conclusies 54

9.2 Aanbevelingen 55

Bronnen 56

Bijlage 1 Zelfrapportage voortgang en resultaten tot en met augustus 2022 62

Bijlage 2 Aangereikt overzicht dataprojecten januari 2020-juni 2022 67

Bijlage 3 Groeimodel datavolwassenheid 73

Bijlage 4 Voorbeelden van toepassing van algoritmes in andere gemeenten 75

Bijlage 5 Ambtelijke feitencheck op concept nota van bevindingen 76

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Zoals veel gemeenten heeft de gemeente Hengelo ambities voor datagedreven sturing.[1] Dat is sturend handelen op basis van het systematisch verzamelen, beheren, analyseren, interpreteren en toepassen van data.[2] Datagedreven sturing draagt de belofte in zich van beter en eerder inspelen op lange termijn trends en ontwikkelingen. Maar ook van een zo effectief en efficiënt mogelijke inzet van middelen door kort cyclisch bij te sturen vanuit inzicht in gepleegde interventies.[3]

Datagedreven sturen is geen doel op zich. Data en technologie worden als middelen aangewend in processen, die bepaalde prestaties en effecten voortbrengen. Vanuit het streven en in de verwachting dat zo publieke meerwaarde wordt gecreëerd bij de uitvoering van taken en het realiseren van opgaven.[4] In de gemeente Hengelo waren oplopende tekorten in het sociaal domein de directe aanleiding voor het verkennen en invoeren van datagedreven sturing.[5] De raad heeft daarvoor met het vaststellen van de Kadernota 2019 structureel budget beschikbaar gesteld.[6]

1.2 Achtergrond

Aansluiting houden bij de digitale samenleving

Digitalisering verandert niet alleen de sociale en economische wereld, maar ook de manieren van politiek bedrijven en besturen.[7] *De Digitale Agenda 2020* van de VNG illustreert dit met tal van nieuwe beleidspraktijken. Van digitale basisvoorzieningen, het bevorderen van economische bedrijvigheid en een prettige leefomgeving tot het verbeteren van mobiliteit en het benutten van big data in het ruimtelijk domein. Dit getuigt ervan hoe datastromen van groot belang zijn voor lokaal bestuur en het wel en wee van gemeenten.[8] In het *collegeprogramma Hengelo in verbinding 2022-2026* is het streven om in te spelen en voorbereid te zijn op de snel veranderende wereld, onder meer als het gaat om de digitale transformatie.[9]

Landelijke en lokale ontwikkeling datagedreven sturing

Onderzoek bij gemeenten laat zien dat datagedreven sturing tot stand komt in proces van leren en veranderen. Gemeenten doorlopen daarbij op hoofdlijnen de vijf stappen (zie figuur 1.1[10]). Het leer- en veranderproces vraagt om een bestuurlijk gedragen visie of agenda, die is uitgewerkt in een concreet programma.[11] In Hengelo heeft college van B & W de *i-visie en -strategie 2020-2022* vastgesteld en het CMT heeft ingestemd met een programmatische aanpak, die in het document *Aan de slag met datagedreven sturing* is vastgelegd. In het eindbeeld van de gemeente



[1] Gemeente Hengelo, *Aan de slag met datagedreven sturing*, mei 2019; *I-visie en -strategie 2020-2022*, december 2019.
[2] NL Digitaal, *Data Agenda Overheid*, 2019, p. 17; VNG/ Berenschot, *Datagedreven sturing bij gemeenten*, 2018, p. 21.
[3] Vergelijk Stuurman e.a., *Datagedreven zicht op ondermijning in Woonwijken*, 2020, p. 19.
[4] Berenschot, *Naar een datagedreven gemeente*, 2015; VNG/ Berenschot, *Datagedreven sturing bij gemeenten*, 2018.
[5] Gemeente Hengelo, *Coalitieprogramma Een programma voor Hengelo 2018-2022*, juni 2018.
[6] Gemeente Hengelo, *Kaderbrief 2019-2022*, 20 juni 2018
[7] Rathenau Instituut, *Raad weten met digitalisering*, 2020, p. 17.
[8] Rathenau Instituut, *Raad weten met digitalisering*, 2020, p. 85, 86.
[9] Gemeente Hengelo, *Collegeprogramma Hengelo in verbinding 2022-2026*, mei 2022, p. 4.
[10] Bron: VNG/ Berenschot, *Datagedreven sturing bij gemeenten*, 2018, p. 23.
[11] A & O fonds Gemeenten/ VNG realisatie, *Ontwikkelmodel datagedreven gemeente*, Den Haag, 2020, p. 12.

is datagedreven werken het 'nieuwe normaal'.[12] Het programma beschrijft hiervoor doelen, ambities, bouwstenen en een realisatieroute. En zeven projecten om in 2019-2020 datagedreven sturing bij de gemeente Hengelo in te voeren.[13] In vervolg op het programma is 'in de lijn' een Kern Datateam ingericht om verder te werken aan de doelen en ambities voor datagedreven sturing.[14]

Rol voor gemeentebestuur

Datagedreven sturing is een ontwikkeling die zich in de samenleving voltrekt en ook verwachtingen schept ten aanzien van gemeenten. Data en digitale technologie bieden gemeenten niet alleen kansen om te komen tot maatschappelijke meerwaarde, maar brengen ook maatschappelijke en ethische vraagstukken met zich mee. Het gebruik ervan kan grote maatschappelijke impact hebben, ook ongewenste. In extreme gevallen zelfs ontwrichtende gevolgen voor het leven van burgers. De uitdaging voor bestuurders is om richting te geven aan de inzet van en omgang met data en technologie. Dit vraagt in concrete gevallen om een politiek-bestuurlijke afweging en beslissing. En in algemene zin om de gemeentelijke organisatie op een verantwoorde inzet van en omgang met data en technologie in te richten.[15]

Data en digitale technologie spelen voor raadsleden vaak alleen een rol op de achtergrond. Ten onrechte volgens diverse kennis- en adviesorganen: data en technologie verdienen volle aandacht van raadsleden.[16] Door aan de ene kant data en technologie in te zetten om diverse gemeentelijke doelen na te streven, kunnen aan de andere kant diverse publieke waarden onder druk komen te staan.[17] Een democratisch debat en politieke besluitvorming is daarom van belang.[18] Belangrijk is om te verhelderen vanuit welke publieke waarden datagedreven sturing gewenst is en welke grenzen of randvoorwaarden vanuit juridisch of ethisch perspectief nodig of wenselijk zijn. Onderzoek van het Rathenau Instituut wijst uit dat dit nog zelden onderwerp is van gesprek in de raad.[19]

1.3 Onderzoeksopzet

Gemeenten kunnen voor allerlei doelen data en technologie inzetten, vanuit het streven en in de verwachting dat dit bijdraagt aan meer effectiviteit, efficiëntie, innovatie en/of draagvlak.[20] Datagedreven sturing kan ook publieke waarden onder druk zetten, zoals: privacy, veiligheid, autonomie, discriminatie, recht op een eerlijk proces, transparantie, controle op algoritmen en machtsverhoudingen.[21] De gemeente Hengelo wil de visie voor datagedreven sturing herijken en heeft daarbij het voornemen

---

[12] Gemeente Hengelo, *I-visie en -strategie 2020-2022*, december 2019, p. 12.

[13] Een deel van de projecten resulteert in prestaties, die datagedreven sturing binnen de gemeente Hengelo technologisch en organisatorisch vormgeven. Ze zijn ondersteunend aan de processen, waarin datagedreven sturing wordt toegepast. De overige projecten bestaan uit het experimenteren met datagedreven sturing. Deze experimenten hebben datagedreven inzichten voor het oplossen van een interne en/of maatschappelijke vraagstukken tot resultaat. Aanvullend kunnen uit de experimenten lessen voortkomen voor de verdere ontwikkeling van datagedreven sturing.

[14] Gemeente Hengelo, CMT-vergadering, 13 mei 2020.

[15] Rathenau Instituut, *Waardevol digitaliseren*, 2018; VNG, *Handreiking Digitale Ethiek. Op weg met digitale ethiek*, 2022.

[16] Rathenau Instituut, *Raad weten met digitalisering*, 2020), Raad voor het Openbaar Bestuur, *Sturen of gestuurd worden*, 2021;) Nationale Ombudsman, *Een burger is geen dataset*, 2021.

[17] Rathenau Instituut, *Waardevol digitaliseren*, 2018.

[18] Rathenau Instituut, *Waardevol digitaliseren*, 2018, p. 94; Rathenau Instituut Longread website.

[19] Rathenau Instituut, *Raad weten met digitalisering*, 2020.

[20] Berenschot, *Naar een datagedreven* gemeente, 2015; VNG/ Berenschot, *Datagedreven sturing bij gemeenten*, 2018, p. 39, 40; A & O fonds Gemeenten/ VNG-realisatie, *Datagedreven sturing in gemeenten*, 2018.

[21] WRR, *Big Data in een vrije en veilige samenleving*, 2016; Rathenau Instituut, *De datagedreven samenleving. Achtergrondstudie*, 205; Rathenau Instituut, *Waardevol digitaliseren* 2018, p. 113.

om vanuit de ingezette aanpak een nieuwe ambitie voor komende jaren op te stellen. De rekenkamer Hengelo ziet hierin een goed moment om onderzoek te doen naar de stand van zaken op het gebied van datagedreven sturing.

1.3.1 Doel en vraagstelling

Het doel van dit rekenkameronderzoek is om de Hengelose gemeenteraad inzicht te bieden in de invoering van datagedreven sturing in de gemeentelijke organisatie en inzichtelijk te maken welke rol de raad hierin heeft en kan nemen.

De centrale vraag van dit onderzoek luidt:
Waar staat de gemeente Hengelo in haar implementatie van datagedreven sturing en wat heeft zij geregeld en georganiseerd voor een verantwoorde inzet van en omgang met data en technologie?

De centrale vraag is uiteengelegd in de volgende deelvragen:

1. Welke beleid voert de gemeente Hengelo als het gaat om datagedreven sturing?
2. Waar staat de gemeente in de beleidsuitvoering en welke resultaten zijn bereikt?
3. Wat heeft de gemeente aan de voorkant geregeld en georganiseerd om een verantwoorde inzet van en omgang met data en technologie te borgen?
4. In welke initiatieven en projecten is/ wordt datagedreven sturing toegepast?
   4a. In welke delen van de gemeentelijke organisatie?
   4b. Voor welke taken/ opgaven is datagedreven sturing in de experimenten ingezet en met welk doel?
   4c. Welk niveau van analyse is toegepast (beschrijvend, diagnosticerend, voorspellend, voorschrijvend)?
   4d. In hoeverre worden ontwikkelde producten van datagedreven sturing daadwerkelijk in gemeentelijke processen gebruikt? Wat zijn daarvoor de redenen?
   4e. In hoeverre en op welke manier is een verantwoorde inzet van en omgang met ethische vraagstukken in de experimenten geborgd?
5. Op welke wijze is de raad geïnformeerd over invoering van datagedreven sturing in de gemeentelijke organisatie en over de inzet van data en technologie als beleidsinstrument?

1.3.2 Normenkader

Voor de toetsing van de bevindingen is voorafgaand aan het onderzoek door de rekenkamer het volgende normenkader vastgelegd.

Beleid

- Het beleid is via democratisch debat en politieke besluitvorming tot stand gekomen.
- De beleidsinstrumentatie is in overeenstemming met de ambities voor datagedreven sturing.

Beleidsuitvoering

- De keuze voor implementatie van datagedreven sturing is onderbouwd gemaakt.
- De projecten voor de invoering van datagedreven sturing zijn volgens planning uitgevoerd.
- De uitvoering van de projecten resulteert in een voor Hengelo bruikbare werkwijze en inbedding van datagedreven werken.
- Het experimenteren gaat gepaard met een strategie voor leren en veranderen.

Organisatie van een verantwoorde inzet van en omgang met data en technologie
De gemeente heeft iets geregeld of georganiseerd:

- om met privacy- en ethische aspecten om te gaan;

- voor het borgen van informatieveiligheid;
- om uit de valkuilen van gebruik van algoritmen te blijven;
- om te zorgen voor een toegankelijke overheid die de burger centraal stelt.

Rol van de raad
- De raad heeft kaders kunnen stellen voor de inzet van en omgang met data en technologie.
- De raad is geïnformeerd over de voortgang en resultaten van de invoering van datagedreven sturing.

1.4 Onderzoeksaanpak

Dit rekenkameronderzoek is beschrijvend van aard. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een beknopt literatuuronderzoek, een verkennend startgesprek, documentanalyse en negen (groeps)gesprekken met bestuurlijke en ambtelijke sleutelpersonen. Het literatuuronderzoek richtte zich op het ontwikkelproces van datagedreven sturing in een gemeentelijke context, de uitvoering van datagedreven projecten, randvoorwaarden voor een veilig en verantwoord gebruik van data en welke rol wordt toebedacht aan de raad. De Hengelose situatie is door middel van documentanalyse en (groeps)interviews onderzocht. Tot de bestudeerde documenten behoren visie- en beleidsdocumenten, ambtelijke notities, p & c-documenten, moties en raadsvragen die ingaan op datagedreven werken en randvoorwaardelijke aspecten. Door middel van (groeps)gesprekken met bestuurlijke en ambtelijke sleutelpersonen is verdieping gezocht en aanvullende informatie verkregen. Het onderzoek richt zich op de periode 2020 tot en met juni 2022. Voor die periode is een overzicht van uitgevoerde dataprojecten ontvangen. Over de periode juni 2022-oktober 2022 zijn wel relevante beleidsdocumenten nog in het onderzoek betrokken.

1.5 Leeswijzer

In dit eerste hoofdstuk is de onderzoeksopzet is beschreven. In hoofdstuk 2 wordt een globale toelichting op datagedreven sturing aangereikt. Dit hoofdstuk gaat in op de definitie van datagedreven sturing, hoe data van waarde worden voor een organisatie, welke niveaus van data analyse worden onderscheiden, uit welke stappen een concreet dataproject bestaat en wat een organisatie moet inrichten en organiseren om op verantwoorde wijze gebruik te maken van data analyse. De daarop volgende hoofdstukken beschrijven de bevindingen van het onderzoek naar datagedreven sturing binnen de gemeente Hengelo. Elk hoofdstuk start met een weergave van de deelvraag die centraal staat en welke norm daarbij van toepassing is. In een kader worden vervolgens de bevindingen op hoofdlijnen weergeven. Deze bevindingen worden vervolgens in het hoofdstuk toegelicht. Hoofdstuk 3 richt zich op het Hengelose beleid, waarin datagedreven sturing zowel een uitvoeringsaspect van beleid is als een te realiseren organisatiebrede ontwikkeling. Hoofdstuk 4 geeft vanuit een helikopterblik weer waar de gemeente staat in de realisatie van datagedreven sturing ten opzichte van haar eigen ambities en voornemens. Hoofdstuk 5 beschrijft de besturing en organisatie van datagedreven sturing in de gemeente Hengelo. In hoofdstuk 6 wordt ingegaan op wat de gemeente heeft geregeld en georganiseerd voor een veilige en verantwoorde manier van datagedreven werken. Hoofdstuk 7 geeft een overkoepelend beeld van bevindingen ten aanzien van uitgevoerde dataprojecten. Het geeft hiervan een overzicht en verdeling over de gemeentelijke organisatie. En het schetst waarin volgens betrokkenen de meerwaarde ligt en wat verklaringen zijn voor een beperkt gebruik van data analyses in het dagelijkse werk. In hoofdstuk 8 komt aan de orde in hoeverre de raad kaders heeft gesteld voor datagedreven sturing en op welke wijze de raad over datagedreven sturing is geïnformeerd. Hoofdstuk 9 sluit af met conclusies en aanbevelingen.

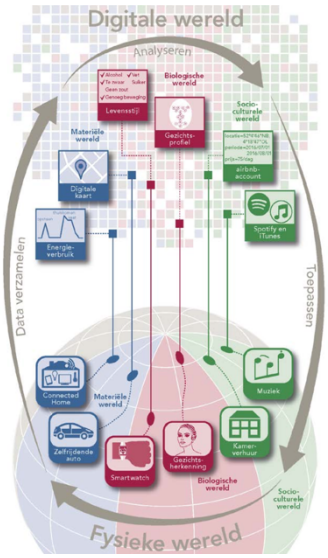
2 Datagedreven sturing in vogelvlucht

Datagedreven sturing is een recente ontwikkeling binnen gemeenten in een sterk dynamische digitale wereld. Kennis en inzichten zijn daarmee voorlopig. In het bestek van dit rekenkameronderzoek is het bovendien onmogelijk om aan het brede spectrum van datagedreven sturing recht te doen. Datagedreven sturing is een onderwerp dat veel aspecten in de gemeentelijke organisatie raakt. Het is ook een onderwerp dat met veel, vaak technische, begrippen is omgeven. Dit hoofdstuk beoogt een globaal beeld te geven van wat datagedreven sturing inhoudt, waarom gemeenten er op inzetten, wat er in concrete dataprojecten plaatsvindt en wat daarvoor organisatorische randvoorwaarden zijn.

2.1 Datagedreven sturing

Technologische ontwikkelingen gaan hard en veranderen het denken en doen in de samenleving. Het vraagt van gemeenten dat zij anders gaan denken over informatievraagstukken. In de uitvoering van taken en opgaven nemen data en technologie een steeds centralere plaats in. Data is een ander woord voor gegevens. Datagedreven sturen en datagedreven werken zijn benamingen voor handelen gebaseerd op het systematische verzamelen, beheren, analyseren en interpreteren van data.[22]

De inzet van data en technologie wordt van oudsher gezien als een aspect van bedrijfsvoering. Maar wetenschappers, kennisinstituten en adviesorganen laten een ander geluid horen. Zij wijzen op de sterke verwevenheid van de fysieke en digitale wereld, waardoor de inzet van data en technologie sociale en maatschappelijke impact heeft (zie figuur 2.1).[23] Om die reden wordt gepleit voor meer democratisch debat en politieke besluitvorming.[24]



Figuur 2.1 Bron: Rathenau Instituut (2017, p. 8)

Wettelijke kaders richten zich voornamelijk op privacy en informatieveiligheid.[25] Maar wat juridisch toelaatbaar is, kan verder reiken dan de gemeente wenselijk vindt. Het gemeentebestuur kan principes voor het gebruik van data en technologie bepalen. Deze principes geven in de ambtelijke organisatie richting aan de organisatie van datagedreven sturing en de uitvoering van concrete dataprojecten. Voor de raad bieden de principes een toetsingskader bij het uitoefenen van zijn controlerende taak.[26]

2.2 De keten van data naar waarde

Gemeenten beschikken over enorme hoeveelheden data. Hoe data van toegevoegde waarde worden, is sterk vereenvoudigd weergegeven in figuur 2.2.

---

[22] A & O Fonds gemeenten, *Datagedreven innovatie in gemeenten*, 2021, p. 137.

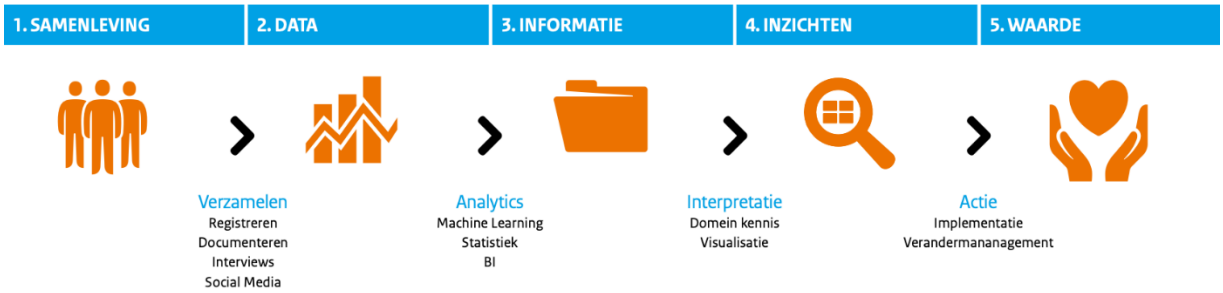
[23] Rathenau Instituut, *Opwaarderen - Borgen van publieke waarden in de digitale samenleving*, 2017.

[24] Rathenau Instituut, *Raad weten met digitalisering*, 2020; Raad voor het Openbaar Bestuur, *Sturen of gestuurd worden?*, 2021.

[25] TNO, *Dienstverlening verbeteren met big data*, 2014, p. 16; WRR, *Big Data in een vrije en veilige samenleving*, 2016.

[26] Rathenau Instituut, *Raad weten met digitalisering*, 2020; Utrecht Data School/ VNG realisatie, *Op weg naar een datagedreven gemeente*, 2021; R. Ottens, *Datagedreven werken en de angst voor de raad*, 30 september 2021.

Door digitale en technologische ontwikkelingen wordt over het dagelijkse leven in de **samenleving** steeds meer in data **verzameld** en opgeslagen. Datagedreven sturing gaat over het gebruik van interne en externe **data**bronnen die na analyse nieuwe informatie bieden. Dankzij de toenemende rekenkracht van computers en steeds geavanceerdere technieken is er in de **analyse** steeds meer mogelijk. Digitale rapportage software of visualisatietools maken het mogelijk om data en **informatie** visueel aantrekkelijk vormgegeven en overzichten of conclusies daaruit te communiceren. Als medewerkers zelf rapportages en dashboards kunnen en mogen maken en delen, wordt gesproken van *Self-service Business Intelligence*. Door data en informatie te **interpreteren**, vindt duiding op basis van domein kennis plaats. De **inzichten** die zo ontstaan, kunnen tot **actie** aanzetten. Belangrijk daarvoor is informatie die door analyse tot stand komt goed aansluit op taken en verantwoordelijkheden van de gebruikers.



Figuur 2.2 Bron: Ministerie van Justitie en Veiligheid (2019, p. 9).

2.3 Waarde creatie

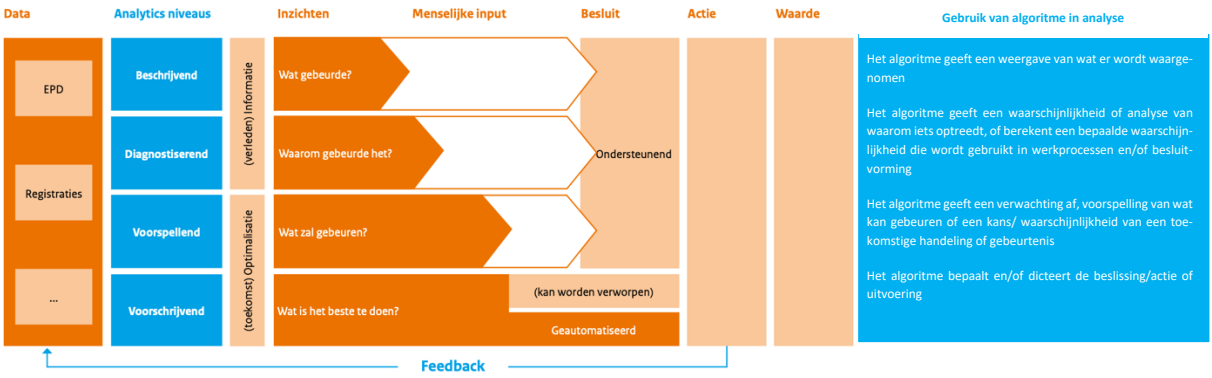
Doel van elke overheid is het komen tot publieke waarde. In deze sturingsfilosofie moeten drie pijlers met elkaar in evenwicht zijn. Overheidsorganisaties moeten duidelijk voor ogen hebben aan welke maatschappelijke opgave zij willen bijdragen, ze moeten erop kunnen rekenen dat belanghebbenden deze ambitie steunen, en ze moeten beschikken over voldoende kennis, kunde en middelen om deze daadwerkelijk te realiseren (operationele capaciteit).

Het realiseren van publieke waarde is altijd een proces waarin middelen in processen worden omgezet in prestaties en maatschappelijke effecten. Datagedreven sturing heeft externe waarde als verbeteringen worden bereikt voor specifieke groepen inwoners (bijvoorbeeld terugdringen van armoede) of in het algemene belang (bijvoorbeeld een betere leefomgeving). Waardecreatie kan ook intern gericht zijn door verbetering van de werkorganisatie (bijvoorbeeld betere stuurinformatie, minder incident gedreven inzet van middelen, slimmere werkprocessen). Een andere intern gerichte waarde bestaat uit de leerervaringen met het uitvoeren van datagedreven projecten.[27]

2.4 Data analyse

Het is gangbaar om onderscheid te maken naar vier niveaus: beschrijvende, diagnosticerende, voorspellende en voorschrijvende analyse (zie figuur 2.3). Welk niveau van analyse in een concrete situatie passend is, volgt uit het vraagstuk waarvoor met data analyse een oplossing wordt gezocht. Bij beschrijvende en diagnosticerende analyse wordt gekeken hoe een situatie was of nu is. Bij voorspellende en voorschrijvende analyses wordt vooruitgekeken. Bij voorschrijvende analyses sorteert de analyse voor op het nemen van een beslissing. Die kan met menselijke tussenkomst worden genomen of automatisch plaatsvinden.

[27] A & O Fonds gemeenten, *Datagedreven innovatie in gemeenten*, 2021, p. 31, 32.



Figuur 2.3 Bron: Ministerie van Justitie en Veiligheid (2019, p. 30).[28]

Welk niveau van analyse een organisatie kan toepassen, hangt af van wat zij kan. Een datavolwassen organisatie beheerst elk niveau van 'data-analytics'. Bijlage 3 bevat een voorbeeld van instrumenten die in omloop zijn om de datavolwassenheid van een gemeente te beoordelen. De opstellers daarvan constateren dat de stap naar analyses met voorspellende waarde in de praktijk een grote blijkt, zeker in het sociaal domein. Binnen dit domein worden veel data niet verzameld met het doel ze grootschalig te analyseren. Bovendien gaat het om mensenwerk in het sociaal domein. Dat maakt gemeenten terughoudend om de werkelijkheid 'te vangen' in een algoritme. Dat geldt ook voor vierde niveau van data-analyse. Voor veel gemeenten is dit nog toekomstmuziek of 'een brug te ver'.[29]

Naast het niveau van analyse, moet ook de keuze voor de in te zetten technieken worden bepaald. Op hoofdlijnen wordt onderscheid gemaakt tussen:

- Business Intelligence (BI). Deze technieken hebben een oorsprong in de bedrijfskunde en worden gebruikt voor het samenvoegen of visualiseren van data, zodat deze makkelijk is te interpreteren.
- Statistiek. Dit zijn technieken vanuit de wiskunde voor toetsing van vooropgestelde hypothesen.
- Machine learning. Technieken vanuit de data science waarin met behulp van krachtige algoritmen naar verbanden in de data worden gezocht.[30]

Een algoritme bestaat uit een reeks instructies die je door middel van een programmeertaal aan een computer geeft. In een opeenvolging van stappen verwerkt het algoritme de invoer tot een uitvoer, waarbij de invoer uit een grote verscheidenheid aan gegevens kan bestaan: van demografische en sociaaleconomische gegevens tot geografische en financiële gegevens. De uitvoer van het algoritme kan een zelfstandig besluit inhouden, maar kan ook ter ondersteuning worden meegenomen in een proces waarin een mens uiteindelijk beslist.[31] Rechts in figuur 2.3 is zichtbaar hoe en waarvoor algoritmen bij data-analyse kunnen worden ingezet.[32]

---

[28] De figuur is uitgebreid met de visualisatie van het gebruik van algoritme in analyse. De toegevoegde tekst is overgenomen uit: Ministerie van Justitie en Veiligheid, *Richtlijnen voor het toepassen van algoritmen door overheden en publieksvoorlichting over data-analyse*, 1 maart 2021, p. 3-4.

[29] https://www.binnenlandsbestuur.nl/bestuur-en-organisatie/stappen-zetten-datavolwassenheid.

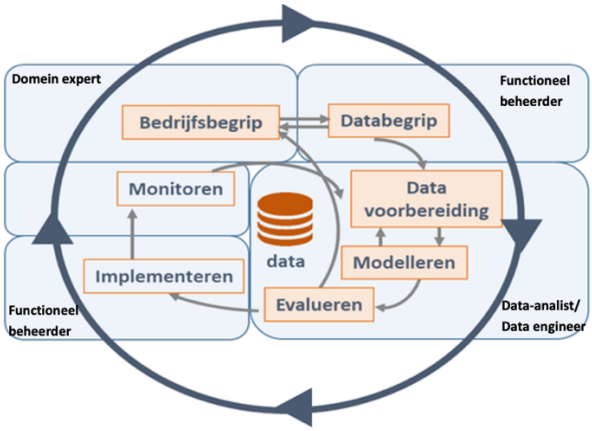
[30] Bij machine learning is er sprake van zelflerende algoritmen: algoritmen die uit grote dataverzamelingen zelf modellen kunnen afleiden die worden toegepast op een invoer. Op basis van grote hoeveelheden data die als trainingsdata aan het algoritme worden aangereikt, gaat het algoritme op zoek naar verbanden en patronen in die data. Ook kunnen zelflerende algoritmen verder leren op basis van later ingevoerde gegevens en feedback.

[31] S. Kulk en S. van Deursen, *Juridische aspecten van algoritmen die besluiten nemen*, 2020, p. 29.

[32] Ministerie van Justitie en Veiligheid, *Richtlijnen voor het toepassen van algoritmen door overheden en publieksvoorlichting over data-analyses*, 1 maart 2021, p. 8.

2.5 Ontwikkelen en implementeren van een dataoplossing

Datagedreven sturing kan ontstaan vanuit een vraag uit de organisatie of de beschikbaarheid van een grote hoeveelheid data. In het ideale geval vormt een vraag uit de organisatie het startpunt.[33] Figuur 2.4 toont op hoofdlijnen welke fasen in een concreet dataproject worden doorlopen.



Figuur 2.4: Data-analysemodel (CRISP DM)[34]

Een dataproject start vanuit een verkenning van de scope van het project en een eerste beeld van de mogelijke toepassingen en de verwachte opbrengsten. In de fase van bedrijfsbegrip bespreken de projectleider en de domein-expert (lees: opdrachtgever) de vraag of het probleem waarvoor met gebruik van data een oplossing gezocht. In de fase van databegrip wordt de data door de functioneel beheerder/ gegevensbeheerder uit de bronsystemen ontsloten.

De daarop volgende drie fasen van datavoorbereiding, modelleren en evalueren richten zich op het ontwerpen, bouwen en testen van een oplossing, los van het proces waarin de oplossing uiteindelijk zal worden gebruikt. De data engineer/ data-analist combineert verschillende soorten data met elkaar tot één werkbare dataset. Deze vormt de basis voor het uitvoeren van de analyse, waarbij in een iteratief ontwikkelproces een dataproduct wordt ontwikkeld. Dat kan bijvoorbeeld een dashboard of voorspelmodel zijn.

In de implementatiefase wordt het dataproduct opgeleverd en in beheer genomen. Door monitoring van de resultaten wordt de prestatie van het dataproduct gevolgd.

Datagedreven sturing houdt in dat in de reguliere processen gebruik wordt gemaakt van de dataproducten. Door duiding van de informatie worden inzichten verkregen, waarop besluitvorming en acties worden gebaseerd. Dat is geen vanzelfsprekendheid. Al in de ontwikkelfase moet dit technische en organisatorisch worden voorbereid om te zorgen dat data en inzichten in de reguliere processen gebruikt gaan worden.

[33] Digitale overheid, *Randvoorwaarden datagedreven werken*.

[34] Bron: Van Ginkel en Strijp, Van beleids- naar datacyclus, 2020. Bewerking op basis van Tom Pots, *Datascience in de praktijk: een concrete aanpak*, 4 oktober 2017.

2.6 Datagedreven sturing inrichten in de organisatie

Voor datagedreven sturing moet veel ingeregeld worden op alle niveaus van de organisatie. Het ministerie van Justitie en Veiligheid stelde daarvoor het onderstaande raamwerk op (figuur 2.5).



Figuur 2.5: Bron: Ministerie van Justitie en Veiligheid (2019, p. 20)

De verschillende onderdelen zijn nader uitgewerkt en toegelicht. Deze toelichting is te raadplegen via: https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/07/31/data-gedreven-werken-wat-is-er-voor-nodig. We volstaan hier met een beknopte samenvatting per onderdeel:

Visie en strategie
Om iedereen binnen de organisatie op dezelfde doelen te laten richten is een visie en strategie noodzakelijk op basis waarvan een realisatie-route kan worden opgesteld. Binnen het kernteam voor data analyse ('innovatielab') moet duidelijk zijn welke diensten worden aangeboden, aan welke doelgroepen en in samenwerking met wie.

Organisatie
Het inrichten van datateams volgens het zogenoemde *hub & spoke*-model (kernteam met daarom heen decentrale werkteams). Dit moet zorgen voor aansluiting bij domein experts en efficiënt gebruik van schaarse middelen (menskracht, expertise en techniek). En voor het opstellen van gemeenschappelijke normen en richtlijnen, waarbij risico's van datagedreven sturing worden gemitigeerd. In projecten is het datateam (kernteam + werkteam) multidisciplinair samengesteld, waarbij rollen worden afgestemd op het project. Het datateam werkt *agile* op basis van *scrum*, wat zorgt voor een snelle verkenning en hypothese testing. De iteratieve werkwijze maakt het mogelijk om de prioritering aan te passen op de laatste behoefte van de eindgebruikers, waarop het dataproduct wordt doorontwikkeld. Het datateam zoekt de per project de voor het doel van het project geschikte technologie.

Nadruk op ontwikkelen en nadruk op implementeren en borgen
Een dataproduct komt tot stand in een proces van ontwikkelen en implementeren dat meerdere fasen omvat. In elke fase van dit proces zijn andere rollen nodig.

Data & informatiemanagement
Data en informatiemanagement vormen het fundament van datagedreven werken. De kwaliteit van datagedreven producten zijn direct afhankelijk van de kwaliteit van data. Hoofdthema's van data en

informatiemanagement zijn: data governance, master-/ metadata management, datakwaliteit en kwaliteitsborging van data, data architectuur, gegevensbescherming en gegevensdeling buiten de eigen organisatie.

Data naar inzichten
Er zijn verschillende niveaus van analyse (beschrijvend, diagnosticerend, voorspellend, voorschrijvend). Welk niveau van analyse in een project wordt toegepast, hangt af van de datavolwassenheid van de organisatie en van het vraagstuk dat onderwerp is van analyse. In afstemming op het vraagstuk wordt ook de geschikte analyse techniek bepaald (Business Intelligence, Statistiek, *Machine learning*) en de benodigde technologie (tools voor: visualisatie, analyse, data opslag en data ontsluiting).

Inzicht gedreven besluitvorming
De daadwerkelijke waarde van informatie na analyse komt tot uiting in de omzetting van verkregen inzichten in besluitvorming en acties. Om dit structureel te doen is aandacht nodig voor het proces en de gebruikers. Het vraagt om borging van de nieuwe manier van werken en het op meerdere plaatsen beleggen van acties.

Resultaat meting
Het meten van resultaten vindt plaats door de ontwikkelfase met domein experts aannames te toetsen en na oplevering van dataprojecten door resultaten te vergelijken met een vastgestelde peilwaarde.

Competentie ontwikkeling
Datagedreven sturing vraagt om organisatiebrede ontwikkeling van competentie. Om de waarde van data analyse voor vraagstukken te leren herkennen, om vertrouwd te raken met data analyse en die in besluitvorming en werkzaamheden te betrekken. En om op den duur simpelere analyses zelf te kunnen uitvoeren, zodat het kernteam zich meer kan richten op de complexere analyses en het verbreiden van leerervaringen binnen de werkteams.

Informatie & Beveiliging
Inspanningen om ongeoorloofde toegang, inzage, wijzigingen of verwijderingen te voorkomen, ongeacht of dit onbedoeld, opzettelijk of kwaadwillend is. Bij het koppelen van data is in geval van persoonsgegevens anonimisering of pseudonimisering noodzakelijk.

Ethiek
Naast privacy en beveiligingsvraagstukken, die voornamelijk gaan over wat wel en niet mag, is het belangrijk om te bedenken wat wel en niet wenselijk is. In de ethiek over het toepassen van algoritmes vormen transparantie, verantwoordelijkheid en vertrouwen belangrijke thema's.

Sponsoring & Besturing
Om de visie en strategie uit te voeren en de gewenste doelen te behalen, is sturing en support vanuit de directie essentieel.

3 Beleid, visie en strategie ten aanzien van datagedreven sturing

Deelvraag 1 Welke beleid voert de gemeente Hengelo als het gaat om datagedreven sturing?

Normenkader:

- *Het beleid is via democratisch debat en politieke besluitvorming tot stand gekomen.*

Bevinding op hoofdlijnen:

- Datagedreven sturing is in Hengelo als eerste een uitvoeringsaspect van domeinspecifiek beleid, met name in het beleid dat de gemeente in het sociaal domein voert. De raad heeft binnen dit beleid middelen beschikbaar gesteld voor datagedreven sturing. Datagedreven sturing is in dat geval een middel om meer grip te krijgen en houden in het sociaal domein.
- Vervolgens is datagedreven sturing een van de vier sporen voor de informatievoorziening. Dit is vastgelegd in de i-visie en -strategie 2020-2022, die door het college is vastgesteld. Het betreft een organisatiebreed te realiseren ontwikkeling. Er is een herijking van de i-visie en -strategie in voorbereiding, waarin datagedreven sturing een spoor van de informatievoorziening zal blijven. Daarnaast zal er een specifieke datastrategie opgesteld worden.
- Het ambitieniveau voor datagedreven sturing is ambtelijk bepaald. Het streven is om voor meer onderwerpen het niveau van beschrijvende analyse te bereiken en via diagnosticerende analyse toe te groeien naar voorspellende analyse.
- De strategie voor het realiseren van datagedreven sturing binnen de gemeente volgt de VNG-innovatiecyclus: dataprojecten van onderop laten ontstaan vanuit een concrete vraag of behoefte, verbreden in de organisatie, verankeren in reguliere processen tot datagedreven sturen en werken het 'nieuwe normaal' is.
- In 2020 werd gewerkt binnen het programma Datagedreven sturing. Daarna is de ambitie overgegaan in het Kern Datateam dat in opdracht van een team- of afdelingsmanager een dashboard of andere dataoplossing ontwikkelt voor teams of afdelingen binnen de organisatie.

In dit hoofdstuk volgt een toelichting op de bevindingen.

3.1 Datagedreven sturing als uitvoeringsaspect van beleid in het sociaal domein

3.1.1 Versterken van ICT-beheer als opmaat voor datagedreven sturing

Het initiatief voor datagedreven sturing is vanuit de ambtelijke organisatie ontstaan. De i-organisatie[35] zag kansen om met data te komen tot vernieuwende inzichten en oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Binnen het sociaal domein was er sterke behoefte aan grip op de steeds verder oplopende tekorten.[36] Het voorlaatste college werd hiermee al geconfronteerd. Het vorige college heeft in het *coalitieprogramma 2018-2022* (juni 2018)[37] het voornemen opgenomen tot "een verdere verkenning en zo spoedig mogelijke invoering van eigentijdse ICT-middelen" (p.7).[38]

[35] De i-organisatie bestond op dat moment uit de afdeling ICT en de afdeling Informatie Management. Momenteel omvat de i-organisatie de afdeling Informatie & IT. Deze afdeling wordt in paragraaf 5.2.1 nader toegelicht.

[36] Vraaggesprek 9 september 2022.

[37] Gemeente Hengelo, Coalitieakkoord 2018-2022 Een programma voor Hengelo, zaaknummer 2228809, april 2018.

[38] Voor het overige bevat het coalitieakkoord 2018-2022 weinig andere voornemens op het gebied van datagedreven sturing. Genoemd zijn het onderzoeken van digitale mogelijkheden op het gebied van parkeren (p. 9) en op het gebied van bijzondere bijstand en minimaregelingen (p. 19). Ook landelijk is het beeld dat datagedreven werken maar minimaal in coalitieakkoorden terugkomt. Wanneer het wel aanwezig is betreft het vaak enkele losse passages onder brede terminologie als digitalisering, innovatie of soms binnen smart city (Utrecht Data School, 2021, p. 9).

De Hengelose gemeenteraad heeft met het vaststellen van de *Kaderbrief 2019* (juni 2018) € 130.000 structureel beschikbaar gesteld voor het versterken van het ICT-beheer, vooral gericht op het sociaal domein. Uit de toelichting blijkt dat de gemeente hiermee wil investeren in het gebruik van data in beleidsvorming en de aansturing van processen.[39] Datagedreven werken en data-uitwisseling vragen om extra formatie voor het ICT-beheer.[40]

3.1.2 Meer grip op het sociaal domein door inzichten op basis van data

Het college heeft in het kader van het *Inventieprogramma Sociaal Domein* (juli 2018)[41] intern de basis voor het financiële perspectief van het sociaal domein in de *Kaderbrief 2019* laten onderzoeken.[42] Er wordt onder meer geconcludeerd dat informatie over trends en ontwikkelingen kan helpen om grip te krijgen in het sociaal domein. Het onderzoek bevestigt voor het college het belang van adequate informatie en sturen op basis van data.[43]

In reactie op de eindrapportage geeft het CMT te kennen[44] dat ambtelijk een visie en plan van aanpak voor datagedreven werken wordt opgesteld: het document *Aan de slag met datagedreven sturing*. Het CMT heeft in mei 2019 ingestemd met de daarin voorgestelde aanpak. Later dat jaar is datagedreven sturing in de *i-visie en -strategie 2020-2022* van het college opgenomen als een van de vier strategische sporen voor de Hengelose informatievoorziening. De raad heeft van de vaststelling van de *i-visie en -strategie* kennis kunnen nemen via de openbare besluitenlijst.[45] De notitie is niet ter kennisname aan de raad aangeboden.

In 2020 heeft een heroriëntatie in het sociaal domein plaatsgevonden, met nauwe betrokkenheid van de raad.[46] Dit resulteerde in het *Beleidsprogramma sociaal 2021-2025*, dat de raad op 14 april 2021 heeft vastgesteld.[47] Onderdeel van de vijf opgaven in het beleidsprogramma is 'Grip krijgen en houden op het sociaal domein' (opgave 5).[48] De kern hiervan is: "Door meer datagedreven te werken komt er meer *realtime* inzicht in de ontwikkelingen in het sociaal domein waardoor er beter en sneller gesignaleerd en gestuurd kan worden."[49]

De raad heeft er met het vaststellen van de *Kadernota 2022-2025* (juli 2021) en de *Beleidsbegroting 2022-2025* (november 2021) mee ingestemd dat de gemeente investeert in datagedreven werken. Doel daarvan is meer inzicht te hebben in de ontwikkelingen in het sociaal domein waardoor zij beter

---

[39] Gemeente Hengelo, Kaderbrief 2019, zaaknummer 2247489, 2019, Bijlage Nadere uitwerking Kaderbrief 2019-2022, p. 30.

[40] De middelen zijn begroot voor een applicatiebeheerder Data gestuurd werken (1 fte) en een applicatiebeheerder Koppeling (1 fte) (19-NB-9.1).

[41] Gemeente Hengelo, Raadsbrief 'Aanbieden inventieprogramma Sociaal Domein, zaaknummer 2249841 6 juli 2018.

[42] Gemeente Hengelo, College-/burgemeestersadvies, Eindrapportage 'sociale foto', zaaknummer 2307553.

[43] Gemeente Hengelo, Raadsbrief Eindrapportage 'sociale foto', zaaknummer 2307553, 18 december 2018.

[44] College-/burgemeestersadvies, Eindrapportage 'sociale foto', bijlage 3 Reactie van het CMT', zaaknummer 2307553.

[45] Openbare besluiten Burgemeester en Wethouders van de Gemeente Hengelo, nr. B01, dinsdag 10 december 2019.

[46] De raad is uitgenodigd om beeldvormend in gesprek te gaan over zaken die volgens het college meer, beter of anders kunnen, waaronder het bouwen van een informatie dashboard (Raadsbrief 'Proces heroriëntatie sociaal domein', zaaknummer 3066256, 26 mei 2020). In een beeldvormende Politieke Markt heeft de raad op 17 november 2020 gesproken over het concept beleidsprogramma én over de sturing op het sociaal domein (Raadsbrief 'Concept notitie heroriëntatie sociaal domein', zaaknummer 3129078, 27 oktober 2020).

[47] Raadsbesluit Beleidsprogramma sociaal 2021-2025, zaaknummer 3175020, 14 april 2021.

[48] Daarbij is aangegeven dat de opgaven jaarlijks worden vertaald naar een uitvoeringsplan. De maatregelen uit het interventieprogramma en de plannen voor 'innoveren, preventie en versnelling' maken integraal onderdeel uit van de opgaven en het uitvoeringsplan.

[49] Gemeente Hengelo, Jaarstukken 2021, juli 2022, p. 29.

en sneller kan sturen. De gemeente neemt daarvoor de maatregel om scherpe afspraken te maken over de doelen die zij met haar opgaven wil bereiken en over de wijze van monitoren. Met als inzet: datagedreven werken, een dashboard met realtime managementinformatie, beter prognosticeren en beter zicht op de kwaliteit van geboden zorg en ondersteuning.[50]

In het *concept Transformatieplan sociaal domein* (september 2022) wordt datagedreven sturing in de context van een lerend stelsel geplaatst. De gemeente wil in een samenspel tussen gemeente, partners en inwoners op basis van kwantitatieve en kwalitatieve informatie leren en verbeteren. Zij zet daarbij in op een dialoog om de beweging in het sociaal domein te duiden en verklaren (diagnosticerende analyse). Dit blijkt onder andere uit de volgende passage: "Kwantitatieve informatie is onmisbaar om datagedreven te kunnen werken en leren. De cijfers die ons helpen om de beweging in kaart te brengen, verrijken we met duiding in de vorm van uitwisseling van ervaringen en verhalen. Dat brengen we bij elkaar vanuit verschillende organisaties, om van daaruit overstijgende effecten te zien en met elkaar te verklaren."[51] De raad heeft het Transformatieplan sociaal domein op 26 oktober 2022 vastgesteld.[52]

3.1.3 Smart City

In de *Beleidsbegroting 2022-2025* (november 2021) is het voornemen geuit om in het kader van datagedreven sturing ook aandacht te geven aan het thema Smart City.[53] De *Koers voor 2040*, die hiervoor de basis legt, is opgenomen in de *Kadernota 2021-2024*.[54] Onderdeel van het streefbeeld om in 2040 een stad te zijn waarin de digitale mogelijkheden slim en optimaal benut worden, is dat Hengelo dé gemeente met steeds weer nieuwe ideeën in het sociaal domein is. Wat onder meer betekent, dat de gemeente digitale mogelijkheden benut voor maatschappelijke opgaven om het leven van de Hengelo-er beter, gezonder en mooier te maken.[55]

3.1.4 Bestuurlijke opdracht wijkgericht werken

Ook in de bestuursopdracht voor wijkgericht werken is datagedreven sturing een onderwerp. In het *collegeprogramma Hengelo in verbinding 2022-2026* is aangegeven dat de gemeente in deze collegeperiode wil inzetten op het behouden en versterken van leefbare wijken, waarbij ontmoeten en goede voorzieningen voorop staan (wonen, zorg, welzijn, veiligheid en de fysieke leefomgeving). Om in samenspraak met partners en bewoners vorm en inhoud aan het wijkgericht werken te geven, is in het najaar, in lijn met het voornemen in de *Beleidsbegroting 2023-2026*, een bestuurlijke opdracht vastgesteld. De raad is ter voorbereiding van de begrotingsbespreking over de inhoud geïnformeerd via een bijlage bij een raadsbrief over de bestuurlijke opdracht.[56] Deze opdracht gaat uit van twee sporen met als doel om te komen tot een gebalanceerde aanpak voor de toekomst en tegelijkertijd nu al concreet invulling te geven aan wijkgericht werken. Het eerste spoor moet een voorstel voor de toekomstige werkwijze en een op basis van data gestructureerde analyse van de wijken tot resultaat hebben. Het uitgangspunt daarbij is dat er ruimte zijn om te differentiëren per gebied, omdat elke wijk met andere opgaven kampt.[57]

---

[50] Gemeente Hengelo, Kadernota 2022-2025, juli 2021, p. 137.

[51] Gemeente Hengelo, concept Transformatieplan sociaal domein, september 2022, p. 20, 21.

[52] Gemeente Hengelo, Raadsbesluit Transformatieplan sociaal domein, zaaknummer 3462621, 26 oktober 2022.

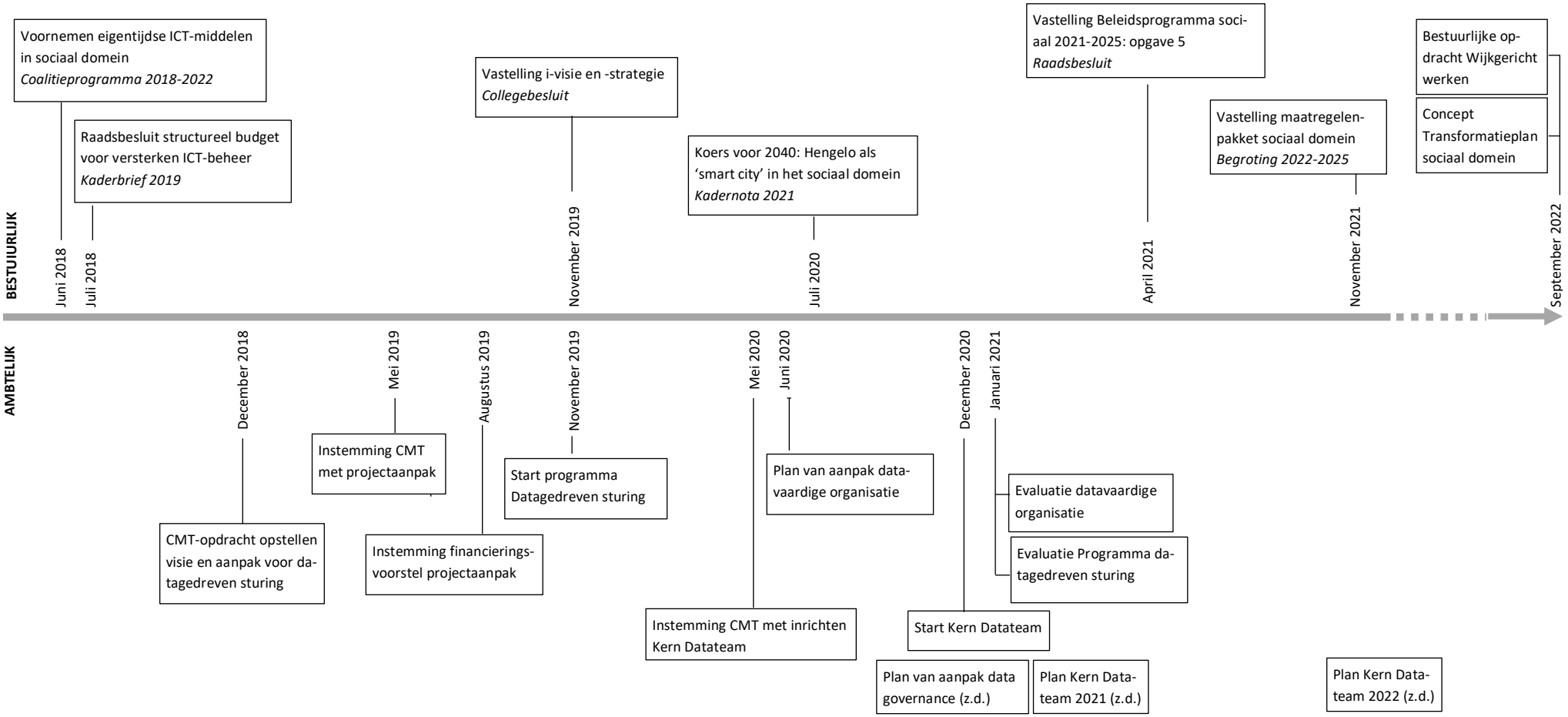
[53] Gemeente Hengelo, Beleidsbegroting 2022-2025, november 2021, p. 179.

[54] Gemeente Hengelo, Kadernota 2021-2024, juli 2020, p. 14.

[55] http://hgl-intranet/Welkom-op-het-Intranet/Onze-Organisatie/Opgavegericht-werken/Onze-koers-voor-2040.html

[56] Gemeente Hengelo, Raadsbrief Wijkgericht werken, zaaknummer 3487985, 12 oktober 2022.

[57] Gemeente Hengelo, Bestuurlijke opdracht wijkgericht werken, zaaknummer 3487985.



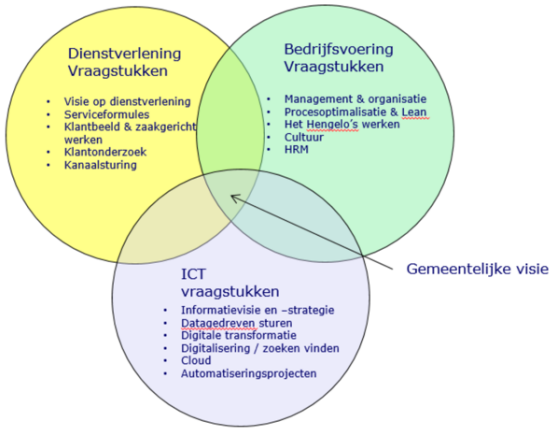
Figuur 3.1 Bestuurlijke kaders voor datagedreven sturing en ambtelijk gestuurde ontwikkelingen in de gemeentebrede realisatie van datagedreven sturing

3.2 Datagedreven sturing als in de organisatie te realiseren ontwikkeling

3.2.1 I-visie en -strategie 2020-2022

In november 2019 heeft het college de *i-visie en -strategie 2020-2022* vastgesteld.[58] Het beschrijft de gemeentelijke visie op informatievoorziening binnen gemeente Hengelo en geeft richting en prioritering aan lopende en toekomstige informatieprojecten en activiteiten. Dit in nauwe verbinding met de visie op dienstverlening en bedrijfsvoering (zie figuur 3.2).[59]

Gemeente Hengelo wil graag een vitale partner voor haar inwoners en ondernemers zijn en blijven. Zij beschouwt ICT als onmisbare schakel. Automatisering en informatisering geven mogelijkheden om aansluiting met de veranderende samenleving te behouden en maken nieuwe vormen van samenwerking en besluitvorming mogelijk. De gemeente ziet het als haar missie om zorg te dragen voor betere en efficiëntere dienstverlening en bedrijfsvoering door de inzet van (informatie)technologie.[60]



Figuur 3.2 Verbinding dienstverlening, bedrijfsvoering en i-visie en -strategie

Richtinggevende principes zijn:[61]

- "De inzet van (informatie)technologie draagt bij aan het behalen van onze organisatie doelen/ambities. De behoefte van de Hengeloër staat hierbij centraal;
- De wijze waarop de gemeente Hengelo informatietechnologie inzet, sluit nauw aan bij de vraag van de afdelingen;
- Informatie en data worden ingezet bij operationele, tactische en strategische besluiten;
- De informatiehuishouding (architectuur) past bij de organisatiedoelen en is flexibel en samenhangend (integraal) van opzet;
- De gemeente Hengelo kiest die (innovatieve) informatietechnologie, die past bij een moderne en flexibele organisatie;
- De informatiehuishouding is ingericht op het samenwerken met ketenpartners;
- De gemeente Hengelo volgt de landelijke standaarden, tenzij dit conflicteert met betere en efficientere dienstverlening en stuurt dan actief op aanpassingen van de landelijke standaard."

De informatievisie vormt de leidraad voor de uitwerking van vier sporen voor informatievoorziening. 'Datagedreven sturing' is een van deze sporen. Na de vaststelling van de *i-visie en -strategie* door het college, is aan de vier sporen nadere uitwerking gegeven via de P&C-cyclus als aspect van de bedrijfsvoering.

De gemeente werkt op basis van een i-portfolio integraal en programmatisch aan informatievraagstukken. Het Programma Datagedreven sturing is een van de twee programma's met de hoogste prioriteit en grootste investering in het i-portfolio (> € 209.000,-).[62]

---

[58] College-/burgemeestersbesluit, i-visie en -strategie, zaaknummer 2463381, 10 december 2019; Openbare besluiten Burgemeester en Wethouders van de Gemeente Hengelo, nr. B01, 10 december 2019.

[59] Gemeente Hengelo, I-visie en -strategie 2020-2022, zaaknummer 2463381, december 2019, p. 10.

[60] Gemeente Hengelo, I-visie en -strategie 2020-2022, zaaknummer 2463381, december 2019, p. 10.

[61] Gemeente Hengelo, I-visie en -strategie 2020-2022, zaaknummer 2463381, december 2019, p. 10.

[62] Gemeente Hengelo, I-visie en -strategie 2020-2022, zaaknummer 2463381, december 2019, p. 14. Bij de ambtelijke feitencheck is aangegeven dat het feitelijk ging om een bedrag van > € 200.000.

3.2.2 Programma Datagedreven sturing

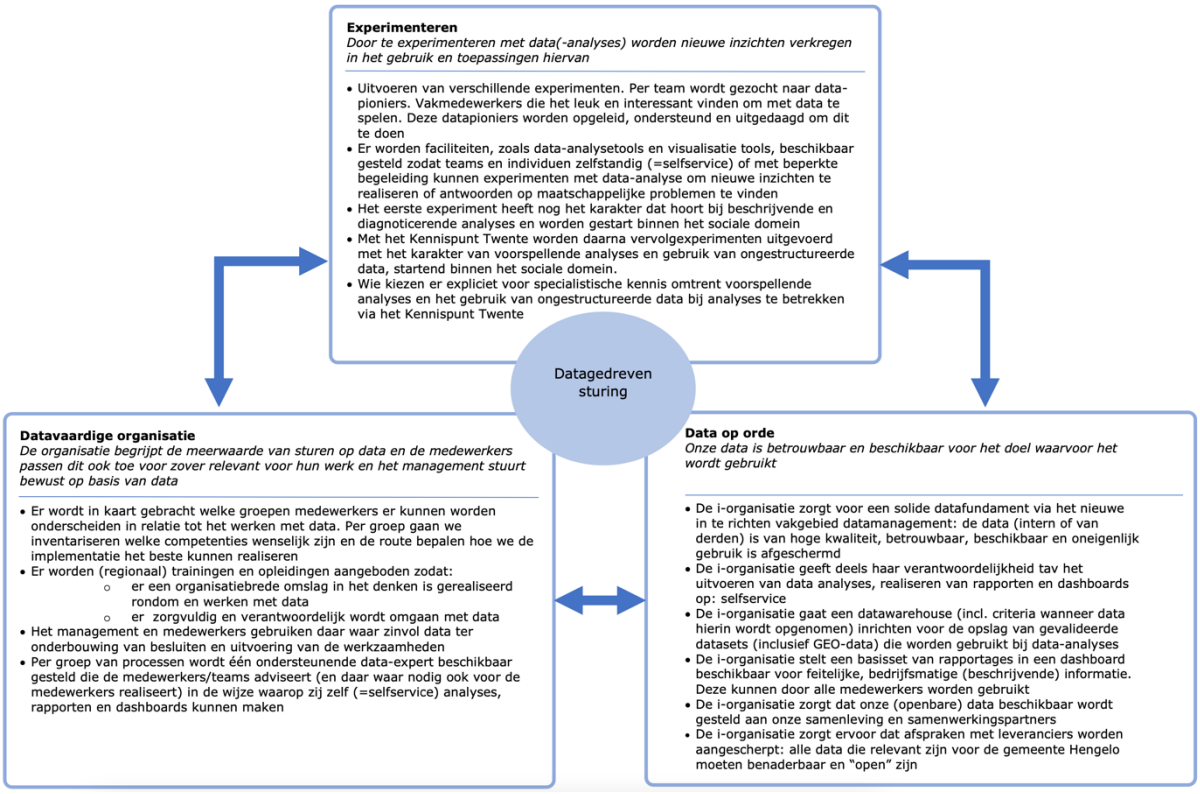
In opdracht van het CMT[63] is een visie en aanpak voor datagedreven sturing in Hengelo opgesteld. Deze zijn vastgelegd in het document *Aan de slag met datagedreven sturing*, waarmee het CMT in mei 2019 heeft ingestemd. Het programma Datagedreven sturing is in november 2019 van start gegaan en liep tot en met december 2020.[64]

Ambitie en bouwstenen

De gemeente stelt zich met datagedreven sturing tot doel een bijdrage te leveren aan het in control zijn van de gemeentelijke organisatie en aan het stimuleren van vernieuwing, zodat de gemeente kan blijven aansluiten bij de ontwikkelingen en verwachtingen van de stad.[65] Vanuit dit doel en een analyse van de toenmalige situatie is een drieledige ambitie geformuleerd:

- "Zorgen dat datagedreven sturing bij medewerkers (inclusief management) het nieuwe normaal wordt;
- Zorgen dat de 'basis op orde' is en het niveau van beschrijvende analyse voor meer thema's van toepassing is. Feit gebaseerde (factbased) rapportages;
- Zorgen dat de stap naar meer 'inzicht' wordt gemaakt: via experimenten op het gebied van diagnosticerende analyses en naar voorspellende analyses. Vernieuwing!"[66]

In aansluiting hierop zijn drie bouwstenen benoemd: datavaardige organisatie, data op orde en experimenteren (zie figuur 3.3).[67] Kader 1.1 geeft een toelichting bij basis/data op orde.



Figuur 3.3 Bouwstenen voor 2019 en 2020 (Bron: Aan de slag met datagedreven sturing, mei 2019, p. 7)

[63] Gemeente Hengelo, CMT-Memo Uitvoeren visie datagedreven sturing, 3 augustus 2019, zaaknummer 2371239.
[64] Gemeente Hengelo, CMT Memo MT Uitvoeren visie datagedreven sturing, 3 augustus 2019, zaaknummer 2371239.
[65] Gemeente Hengelo, Aan de slag met datagedreven sturing, zaaknummer 2371239, mei 2019, p. 6.
[66] Gemeente Hengelo, Aan de slag met datagedreven sturing, zaaknummer 2371239, mei 2019, p. 6.
[67] Gemeente Hengelo, Aan de slag met datagedreven sturing, zaaknummer 2371239, mei 2019, p. 7.

Kader 1.1 basis/data op orde

Onderdeel van de ambitie van de gemeente Hengelo is dat de 'basis op orde' is met als bouwsteen 'data op orde'. Met 'op orde' bedoelen gemeenten meestal dat zij de randvoorwaardelijke zaken voor datagedreven werken hebben ingericht.

Data op orde richt zich op zaken als de volledigheid, actualiteit, betrouwbaarheid en beschikbaarheid van de gegevens, de data. Dat vormt een solide basis voor datagedreven werken: data analyse staat of valt met de beschikbaarheid en kwaliteit van data.

Basis op orde gaat een stap verder. Het betreft ook de inrichting van randvoorwaarden voor een veilige en verantwoorde omgang met gegevens (informatieveiligheid, bescherming van persoonsgegevens en ethische vraagstukken).

Projecten voor de invoering van datagedreven sturing

Er zijn voor de periode tot eind 2020 zeven concrete projecten benoemd om datagedreven sturing in Hengelo in te voeren (zie kader 1.2). Het eerste project kende een geplande looptijd van eind december 2019 tot februari 2020. De overige projecten van begin maart 2020 tot eind december 2020.

Voor de invoering van datagedreven sturing zijn twee fasen voorzien. In Fase 1 worden ervaringen opgedaan in een of enkele experimenten met data-analyses in het sociaal domein. Daarop volgt een 'go/no-go moment', waarna bij een positief besluit Fase 2 start. Vanaf dat moment wordt structureel geïnvesteerd in de realisatie van datagedreven sturing in Hengelo.[68]

Twee projecten richten zich op het experimenteren met data om een maatschappelijk probleem of intern informatievraagstuk op te lossen. De overige projecten scheppen randvoorwaarden voor een (ethisch) verantwoorde invoering van datagedreven sturing in de organisatie.

Kader 1.2 Uitvoeringsprojecten in programma Datagedreven sturing[69]

Uit te voeren projecten om datagedreven sturing in te voeren in Hengelo:

1. Eerste experiment datagedreven werken in sociaal domein
2. Opzetten innovatiedatalab
3. Vervolgexperimenten datagedreven werken
4. Opzetten datamanagement. Deelprojecten:
    - Opzetten datakwaliteitsmanagement
    - Opzetten generieke datadomein
    - Opzetten datawarehouse
    - Opzetten framework voor dashboards
5. Inrichten organisatiestructuur (i-)organisatie
6. Datavaardige organisatie. Deelprojecten:
    - Opstellen profiel datavaardigheid
    - Bepalen datavaardigheid van huidige organisatie
    - Opzetten curriculum datavaardigheid als nieuwe trainingsaanbod
    - Opleiden en begeleiden van betrokken medewerkers en management
7. Ethische aspecten

[68] Gemeente Hengelo, CMT-Memo Uitvoeren visie datagedreven sturing, 3 augustus 2019, zaaknummer 2371239.

[69] Gemeente Hengelo, Aan de slag met datagedreven sturing, zaaknummer 2371239, mei 2019, p. 15-16.

3.2.3 Datagedreven sturing op structurele basis

Het programma Datagedreven sturing kende een looptijd van ruim een jaar (november 2019 - december 2020). Het CMT heeft op basis daarvan besloten om datagedreven sturing een structurele basis te geven. Met de inrichting van het Kern Datateam is er een centraal punt georganiseerd, waar dataoplossingen volgens een standaard worden gebouwd en opgeleverd. De ambitie voor datagedreven sturing is in dit team overgegaan.[70] Van de ambitie zijn korte- en lange termijn ambities voor het Kern Datateam afgeleid (zie kader 1.2).

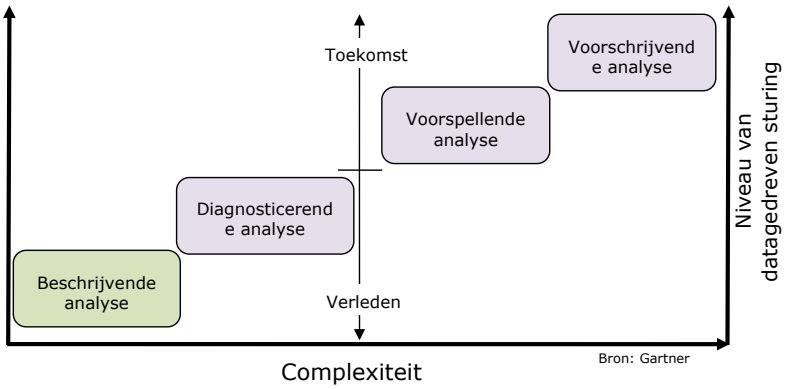
Kader 1.2 Ambities voor Kern Datateam[71]

Ambities Kern Datateam - korte termijn:

- Beantwoorden van informatievraagstukken met behulp van data
- Verbreden van kennis en expertise ten behoeve van het ontwikkelen en functioneel beheren van datagedreven oplossingen en diensten
- Zorgen dat de "basis op orde" is en blijft door middel van het inzichtelijk maken van de datakwaliteit → single point of truth
- Innoveren door nieuwe data-oplossingen (incl. tooling) te verkennen en toe te passen
- Bijdragen aan het creëren van een datavaardige organisatie
- Samenwerken met andere gemeentes, VNG en Kennispunt Twente om kennis/informatie te delen

Ambitie Kern Datateam - lange termijn:

- Datagedreven sturing is ingebed in de processen en bij medewerkers van de Gemeente Hengelo
- Het Kern Datateam is hét aanspreekpunt/kennis/expertise voor de hele organisatie als het gaat om datavraagstukken
- Er is één single point of truth voor alle data/datakwaliteit
- Allereerst de basis op orde krijgen om vervolgens de stap te kunnen maken naar Voorspellende analyse (model Gartner).



3.2.4 Herijking van i-visie en -strategie

De *i-visie en –strategie* van het college beslaat de periode 2020-2022. In het gesprek met de wethouder Bedrijfsvoering is naar voren gebracht dat een herijking in voorbereiding is, maar vertraging heeft

[70] Gemeente Hengelo, PowerPointpresentatie Kern Datateam 2021, z.d.

[71] Bron: Gemeente Hengelo, PowerPointpresentatie Plan Kern Datateam 2021.

opgelopen door onderbezetting als gevolg van vacatures in de afdeling I & IT. Binnen deze afdeling is per 1 oktober 2022 een nieuwe i-strateeg aangesteld, die onder meer de opdracht heeft om de i-visie en -strategie te herijken. Daarbij is de inzet om een vergezicht te schetsen gekoppeld aan een strategie die jaarlijks zal worden geactualiseerd. Datagedreven sturing blijft bij de herijking een spoor van de informatievoorziening. Het Kern Datateam heeft opdracht gekregen om op basis van ervaringen in de periode 2020-2022 lessen en inzichten te benoemen. Deze zullen door de i-strateeg worden verwerkt bij het opstellen van de datastrategie en bij de herijking van de i-visie en -strategie, die het college vervolgens zal vaststellen.[72]

[72] Vraaggesprek 28 september 2022; Vraaggesprek 5 oktober 2022.

4 Stand van zaken in helicopterview

Deelvraag 2 Waar staat de gemeente in de beleidsuitvoering en welke resultaten zijn bereikt?

Normenkader

- *De keuze voor implementatie van datagedreven sturing is onderbouwd gemaakt.*
- *De projecten voor de invoering van datagedreven sturing zijn volgens planning uitgevoerd.*

Bevinding op hoofdlijnen:

- De realisatie van datagedreven sturing is gestart vanuit het programma Datagedreven sturing. Na de eerste experimenten is volgens plan door het CMT bepaald of de gemeente op de ingeslagen weg wil doorgaan (go/no go moment). De keuze om datagedreven sturing structureel in de organisatie in te bedden berust op een bespreking van inhoudelijke en financiële overwegingen in MT-vergaderingen.
- In het programma Datagedreven sturing leggen zeven projecten de basis voor invoering van datagedreven sturing binnen Hengelo. Gedurende de looptijd van het programma Datagedreven werken is aan alle zeven projecten is uitvoering gegeven.
  Alle projecten zijn uitgevoerd, waarbij twee projecten anders zijn ingevuld (project 'opzetten datamanagement' en project 'ethische aspecten') en een project niet volledig is uitgevoerd (project 'datavaardige organisatie'). Een aantal projecten hebben (nog) niet de beoogde resultaten gehad. Met name het voornemen voor het inrichten van een datawarehouse vormt in de komende jaren een grote uitdaging en de eisen die dat stelt aan de inrichten van de data governance. Ook de datavaardigheid van medewerkers en leidinggevenden vergt de nodige aandacht. En in samenhang daarmee verder opvolging geven aan het voornemen om tot het opstellen van een datavaardigheidsprofiel (per team/ individuele medewerkers gedifferentieerd).

In dit hoofdstuk geven we een toelichting op de bevindingen.

4.1 Programma Datagedreven sturing

Het document Aan de slag met datagedreven sturing beschrijft een aanpak voor de realisatie van datagedreven sturing. De aanpak gaat uit van een 'bottom-up' strategie: experimenten als 'aanjager' voor een proces van verbreding en verankering in de organisatie. Met als eindbeeld dat datagedreven sturing 'het nieuwe normaal' is in de organisatie. Een 'datavaardige organisatie' en de 'data op orde' zijn randvoorwaardelijk voor het 'experimenteren' (zie paragraaf 3.2.2 over deze drie 'bouwstenen').

4.1.1 De keuze voor datagedreven sturing is inhoudelijk en financieel onderbouwd

De keuze om datagedreven sturing structureel in de organisatie in te bedden berust op een inhoudelijke en financiële afweging. Het CMT zag in de eerste experimenten goede kansen voor datagedreven sturing.[73] Om meer slagkracht te krijgen, werd structurele investering in capaciteit voor het uitvoeren van dataprojecten nodig geacht. Daarbij is binnen de financiële kaders van de raad[74] gezocht naar mogelijkheden voor de inrichting van een Kern Datateam (het 'go/no go moment').[75] De percentuele

[73] Gespreksverslag 9 september 2022; Gemeente Hengelo, Agendaformulier CMT-vergadering, bijlage PowerPointpresentatie, 6 mei 2020.

[74] Gemeente Hengelo, *Raadsbesluit Kaderbrief 2019*, zaaknummer 2247489, 20 juni 2018. Bijlage Nadere uitwerking Kaderbrief 2019-2022.

[75] Gespreksverslag 9 september 2022; Gemeente Hengelo, Agendaformulier CMT-vergadering, bijlage PowerPointpresentatie, 6 mei 2020.

inzet vanuit het Kern Datateam voor projecten in de drie domeinen[76] is daarop afgestemd. Bij de eindevaluatie van het programma Datagedreven sturing is geconstateerd dat de aanpak werkt en zo voortgezet kan worden.[77]

4.1.2 Resultaten van projecten voor de invoering van datagedreven werken

De realisatie van datagedreven sturing is gestart vanuit het programma Datagedreven sturing. Dit programma liep van november 2019 tot en met december 2020 waarin uitvoering werd gegeven aan zeven projecten (zie paragraaf 3.2.2). Uit de eindevaluatie van het programma komt naar voren dat binnen de programmaperiode aan alle projecten uitvoering is gegeven. Al doende is aan enkele projecten een andere invulling gegeven vanuit nieuwe inzichten. Kort samengevat is dit het beeld eind 2020 met betrekking tot de zeven projecten:

1. Eerste experiment in sociaal domein: er is een dashboard voor Wmo ontwikkeld.[78]
2. Opzetten innovatiedatalab: er is een Business Intelligence (BI)-tool[79] geselecteerd. De keuze is gevallen op de applicatie 'Cognos'. Er zijn test- en productieomgevingen ingericht.[80]
3. Vervolgexperimenten datagedreven werken: er zijn in 2020 drie dataprojecten uitgevoerd binnen het Sociaal Domein en twee binnen Bedrijfsvoering (zie voor overzicht van alle projecten paragraaf 7.1).[81]
4. Opzetten van datamanagement: er zijn bij elk dataproject kwaliteitsanalyses uitgevoerd. Er zijn formats beheerdocumentatie (databronnen, datakwaliteit) opgesteld en een standaardisatie van de look & feel van dashboards gerealiseerd. Aan het voornemen van een generiek datadomein en datawarehouse is vooralsnog een andere invulling gegeven: er wordt per dataproject gewerkt met een datamodule binnen Cognos.[82]
5. Inrichten van organisatiestructuur (i-)organisatie: er is in de organisatie een structuur voor samenwerken rond concrete dataprojecten gerealiseerd met daaraan gekoppeld een proces en werkwijze (zie hoofdstuk 5).[83]
6. Datavaardige organisatie: Er is deels nog geen uitvoering gegeven aan de voornemens voor het opstellen van competentieprofielen voor groepen medewerkers die met data werken en het uitvoeren van een 'nulmeting'. Voor het Kern Datateam zijn de competenties bekend. Vanuit dit team is op hoofdlijnen in beeld welke competenties benodigd zijn voor datagedreven werken in de 'flexibele schil'[84] en ook bij de overige medewerkers. De uitwerking moet nog met HRM en de vakafdelingen verder vorm worden gegeven.[85] Het programma Datagedreven sturing voorzag in

[76] Grofweg gaat tweederde van de inzet naar het sociaal domein en een derde naar de overige domeinen (Agendaformulier CMT-vergadering, 6 mei 2020, Bijlage PowerPointpresentatie; Plan Kern Datateam 2022).

[77] Vraaggesprek 9 september 2022.

[78] Gemeente Hengelo, *PowerPointpresentatie Evaluatie programma datagedreven sturing* z.d.

[79] Een BI-tool is applicatiesoftware die is ontworpen om gegevens voor business intelligentie op te halen, te analyseren en bruikbaar te maken voor de organisatie.

[80] Gemeente Hengelo, *PowerPointpresentatie Evaluatie programma datagedreven sturing* z.d.

[81] Overzicht dataprojecten, ontvangen vanuit Kern Datateam, d.d. Zie bijlage 2 van dit rekenkameronderzoek.

[82] Gemeente Hengelo, *PowerPointpresentatie Evaluatie programma datagedreven sturing* z.d.

[83] Gemeente Hengelo, *PowerPointpresentatie Plan Kern Datateam 2021*, z.d. Gemeente Hengelo, *PowerPointpresentatie Plan Kern Datateam 2022*, z.d.

[84] Paragraaf 5.2.2 geeft een toelichting op dit begrip.

[85] Dit is naar voren gebracht bij de ambtelijke feitencheck.

opleidingsmogelijkheden.[86] Vanuit het programma zijn enkele medewerkers in het sociaal domein geschoold in het bouwen van dashboards.[87]

7. Ethische aspecten: de wens om een ethische raad in te richten is nog niet gerealiseerd. In de dataprojecten is een DEDA[88] uitgevoerd om eventuele juridische en ethische vraagstukken en daarop te nemen acties vast te leggen.[89]

4.2 Huidige stand van zaken in helicopterview

De ambitie voor datagedreven sturing is overgegaan in het Kern Datateam.[90] Dat betekent dat het team datagedreven sturing helpt realiseren langs de drie geformuleerde bouwstenen (zie figuur 3.3 op p. 21).

- Experimenteren
- Data op orde
- Datavaardige organisatie.

Op verzoek van de rekenkamer Hengelo inzichtelijk gemaakt waar de gemeente staat als het gaat om deze drie bouwstenen. Het Kern Datateam heeft daarvoor de notitie *Revisie 2022 – Visie Datagedreven Sturing* geschreven. Deze notitie is in bijlage 1 integraal opgenomen. Hieronder volgt een korte weergave van de stand van zaken, aangevuld met bevindingen uit de vraaggesprekken.

4.2.1 Experimenteren

Beoogd: Door te experimenteren met (data)-analyses worden nieuwe inzichten verkregen in het gebruik en toepassing ervan

- Er zijn 23 (data)projecten uitgevoerd (peildatum 22 juli). Bijlage 2 bevat een overzicht met korte toelichting per project. Hoofdstuk 7 bespreekt de projecten in overkoepelende zin.
- In het sociaal domein zijn volgens plan een aantal medewerkers aangewezen als data pioniers. Zij hebben na een training tot dashboard bouwer het Kern Datateam ondersteund bij het bouwen van enkele dashboards, vooral voor de afdeling Ondersteuning en zorg.[91]
- Het oorspronkelijke idee dat teams en individuele medewerkers zelfstandig data-analyse kunnen uitvoeren (*selfservice*) is voor de langere termijn nog steeds de intentie. Daarvoor moet eerst het niveau van datageletterdheid in de organisatie omhoog.[92] Dit vraagt meer tijd[93] en vraagt als eerste stap meer digitale vaardigheid.[94]
- In de dataprojecten zijn beschrijvende/ diagnosticerende analyses uitgevoerd. Momenteel wordt in het project Prognose Wmo/Jeugd de eerste stap naar voorspellende analyse gezet.

4.2.2 Data op orde

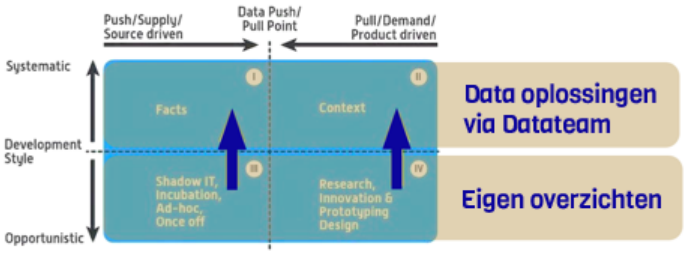
Onze data is betrouwbaar en beschikbaar voor het doel waarvoor het wordt gebruikt

- De kwaliteit van data wordt per dataproject in kaart gebracht. Om de betrouwbaarheid van de data te garanderen wordt in iedere dataoplossing altijd een validatie gedaan op oneffenheden in

[86] Gemeente Hengelo, *PowerPointpresentatie Evaluatie programma datagedreven sturing* z.d.
[87] Vraaggesprek 12 september 2022.
[88] DEDA staat voor De Ethische Data Assistent. Kader 6.1 in hoofdstuk 6 licht dit verder toe.
[89] Kern Datateam, Revisie 2022 – Visie Datagedreven sturing, 3 augustus 2022. Zie bijlage 1 van dit rekenkameronderzoek.
[90] Gemeente Hengelo, *PowerPointpresentatie Plan Kern Datateam 2021*, z.d.
[91] Kern Datateam, Revisie 2022 – Visie Datagedreven sturing, 3 augustus 2022.
[92] Gemeente Hengelo, Aan de slag met datagedreven sturing, mei 2019, p. 11.
[93] Vraaggesprek 28 september 2022.
[94] Vraaggesprek 29 september 2022.

de data en worden aantallen/ gegevens gecontroleerd op basis van het bronsysteem.[95] De kwaliteit van data wordt op een tabblad in de dashboards getoond.[96]

- Als het nodig is worden in systemen of processen aanpassingen gedaan om de kwaliteit van data te verbeteren of te zorgen dat gewenste data structureel beschikbaar komen. Het uitgangpunt is daarbij dat problemen worden opgelost in de bronsystemen.[97]
- Er bestaat de wens om, zoals in 2019 beoogd, een ethische raad met externe leden te formeren, die zich kan buigen over ethische aspecten. Dit concept moet nog concreet uitgewerkt worden.[98]
- Er is bewust gekozen om in plaats van één groot datawarehouse in te richten te werken met datamodules binnen Cognos. Per onderwerp wordt een aparte datamodule vormgegeven. De datamodules fungeren als een soort "mini datawarehouse".[99] Hoofdstuk 6 gaat dieper in op deze keuze.
- In figuur 4.1 is afgebeeld welke rapportages via het Kern Datateam beschikbaar komen. Dit zijn dataoplossingen die het Kernteam zelf bouwt en beheert voor de meer structurele, tactische/ strategische informatiebehoefte. En 'ad hoc' rapportages, opgesteld door applicatiebeheerders, die het Kern Datateam in beheer neemt en na een kwaliteitscheck in productie zet.[100]



Figuur 4.1: Ad-hoc vs. structurele informatie a.d.h.v. Damhof Model[101]

4.2.3 Datavaardige organisatie

Beoogd: De organisatie begrijpt de meerwaarde van sturen op data en de medewerkers passen dit ook toe voor zover relevant voor hun werk en het management stuurt bewust op basis van data

- In het vervolg op het programma Datagedreven organisatie worden enkele acties structureel ingezet: twee keer per jaar een datagame voor nieuwe medewerkers in data-relevante functies, berichten via de intranetpagina 'Data in zicht' en de driewekelijkse demo Datateam.[102] De demo is meermalen genoemd als bruikbare manier om bij te blijven.[103]
- Het aanbieden van trainingen, e-learnings en workshops alleen blijkt niet voldoende voor medewerkers om de vertaling naar het dagelijkse werk te kunnen maken. Daarom wordt nu ingezet op de strategie van *learning on the job*.
- Het gebruik van data voor de onderbouwing van beslissingen en uitvoering van werkzaamheden wisselt sterk. In paragraaf 7.4 komt dit uitgebreider aan de orde.

---

[95] Kern Datateam, Revisie 2022 – Visie Datagedreven sturing, 3 augustus 2022.
[96] Vraaggesprek 29 september 2022; Vraaggesprek 12 september 2022.
[97] Kern Datateam, Revisie 2022 – Visie Datagedreven sturing, 3 augustus 2022.
[98] Gemeente Hengelo, *PowerPointpresentatie Plan Kern Datateam 2022*, z.d.
[99] Vraaggesprek 29 september 2022.
[100] Kern Datateam, Revisie 2022 – Visie Datagedreven sturing, 3 augustus 2022.
[101] Bron: Kern Datateam, Revisie 2022 – Visie Datagedreven sturing, 3 augustus 2022.
[102] Kern Datateam, Revisie 2022 – Visie Datagedreven sturing, 3 augustus 2022.
[103] Vraaggesprek 29 september 2022; Vraaggesprek 4 oktober 2022.

5 Besturing en organisatie

Deelvraag 2 Waar staat de gemeente in de beleidsuitvoering en welke resultaten zijn bereikt?

Normenkader

- *De uitvoering van de projecten resulteert in een voor Hengelo bruikbare inbedding en werkwijze van datagedreven werken.*
- *De beleidsinstrumentatie is in overeenstemming met de ambities voor datagedreven sturing.*
- *Het experimenteren gaat gepaard met een strategie voor leren en veranderen.*

Bevinding op hoofdlijnen:

- Tot eind 2020 is programmatisch gestuurd op de realisatie van datagedreven sturing. Vervolgens is de aansturing in de managementlijn komen te liggen. Het management is verantwoordelijk voor sturing op het daadwerkelijk en verantwoord gebruiken van data.
- Het Kern Datateam helpt de organisatie in het beantwoorden van vragen met behulp van data. Het team is verankerd in de afdeling Informatie & IT. De aansturing van het Kern Datateam is binnen de afdeling I & IT belegd.
- Er is een structuur en vast proces ingericht voor het uitvoeren van dataprojecten. Rond het Kern Datateam wordt per project een flexibele schil gevormd van medewerkers die het project technisch of inhoudelijk helpen uitvoeren. In de uitvoering wordt kort cyclisch gewerkt volgens de scrum methodiek. Daarmee is in opzet een bruikbare inbedding en werkwijze voor de uitvoering van dataprojecten gerealiseerd. In de praktijk is volgens gesprekspartners meer sturing nodig op het daadwerkelijk gebruik van data en informatie ter onderbouwing en verantwoording van keuzes en beslissingen.
- Uit de gesprekken komt naar voren dat het Kern Datateam beschikt over de kennis, expertise en technologie voor het uitvoeren van dataprojecten. De beschikbare menskracht binnen het team en breder in de organisatie vormt een beperkende factor om versnelling te brengen in de beoogde verbreding, die nodig is om datagedreven sturing ‘het nieuwe normaal’ te laten worden. Een andere beperking ligt volgens gesprekpartners in de datavaardigheid. Het handelen op basis van data en inzichten verschilt per afdeling/ team en op persoonlijk niveau zijn er verschillen in de competenties en bereidheid om datagedreven te werken.
- De gesprekspartners zijn tevreden over de structuur en werkwijze die is ingericht voor de uitvoering van dataprojecten. Het leidt tot een goede vraaganalyse en dataoplossingen die daarop aansluiten. Kanttekeningen hierbij zijn meer focus op basisinformatie en het verkrijgen van overzicht over data/ applicaties en wie daarvoor aanspreekpunt/ verantwoordelijk is. Het datagedreven werken is nog onvoldoende ingebed als het gaat om het daadwerkelijke gebruik van dataoplossingen. Het schort volgens gesprekspartners aan een voldoende sturing op het gebruik van data inzichten vanuit het lijnmanagement. En er is meer aandacht nodig voor het proceseigenaarschap om sturing te geven aan een veilig en verantwoord gebruik van data.
- De werkwijze voor de uitvoering van dataprojecten gaat uit van kort cyclisch leren op basis van de scrum methodiek. Leren en verbeteren is hieraan inherent. Er zijn driewekelijkse demo’s die voor alle medewerkers toegankelijk zijn. Dit biedt medewerkers de mogelijkheid om zich door dataprojecten laten inspireren. Voor de beweging naar datagedreven werken als ‘nieuwe normaal’ is verdere ontwikkeling van eigenaarschap voor processen belangrijk. Daar liggen raakvlakken met het programma Hengelo’s Werken.

In dit hoofdstuk geven we een toelichting op de bevindingen.

5.1 Sturing op realisatie van datagedreven sturing

De gemeente Hengelo acht een concernbrede aansturing van de informatievoorziening van belang.[104] De bestuurlijke verantwoordelijkheid daarvoor ligt bij de portefeuillehouder Bedrijfsvoering. De Afdelingsmanager I & IT/ Chief Information Officer (CIO) is ambtelijk verantwoordelijk voor het vertalen van de *i-visie en -strategie 2020-2022* naar opgaven voor de i-organisatie.[105]

Tot eind 2020 stuurde de CIO op basis van het Programma Datagedreven sturing. De concernmanager Bedrijfsvoering was daarvoor vanuit het CMT ambtelijk opdrachtgever. Vervolgens is datagedreven sturing structureel in de lijn belegd. Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor de sturing op het gebruik van data en te borgen dat dit verantwoord gebeurt.[106]

5.1.1 Aansturing Kern Datateam

In december 2020 is het Kern Datateam van start gegaan. Vanuit het CMT worden kaders gesteld voor het datateam. Het CMT bepaalt de percentuele inzet van het Kern Datateam over de domeinen Sociaal, Fysiek en Bedrijfsvoering. Het Kern Datateam bepaalt samen met de vakafdelingen welke dataprojecten in het i-portfolio van de afdeling Informatie & IT (I & IT) landen. Dit gebeurt op basis van het afwegingskader uit de i-visie en -strategie dat het CMT heeft vastgesteld. De afdelingsmanager I & IT functioneert als ambtelijk opdrachtgever van het Kern Datateam.[107]

Het Kern Datateam is verankerd binnen de afdeling I&IT. Deze afdeling bestaat uit drie teams:

- Team Strategie, Advies en Projecten
- Team Functioneel & Informatiebeheer
- Team IT-bedrijf

Het Kern Datateam is gepositioneerd binnen het team Strategie, Advies en Projecten. Het team is samengesteld uit een Product Owner Data[108] en Data Engineers. Daarvoor is 4,89 FTE beschikbaar, waarvan al langere tijd één vacature open staat (1 FTE Data Engineer). De Product Owner Data is verantwoordelijk voor het prioriteren van de *backlog*[109] en begeleiden van dataprojecten en de data engineers voor het adviseren over en implementeren van data-oplossingen.[110] De HR-verantwoordelijkheden voor de Product Owner Data en de Data Engineers ligt bij de teammanager Strategie, Advies en Projecten.[111]

5.1.2 Sturing op gebruik van data

Om de betrokkenheid en commitment vanuit teams/ afdelingen te hebben voor de geboden dataoplossingen, wordt er per dataoplossing een eigenaar belegd. Deze persoon is verantwoordelijk voor de dataoplossing en verwante processen. Dit zorgt ervoor dat het Kern Datateam niet verantwoordelijk is voor het op een juiste manier omgaan met de data en het stimuleren van het gebruik. Het Kern

---

[104] Gemeente Hengelo, I-visie en -strategie 2020-2022, december 2019, p. 11.

[105] Gemeente Hengelo, I-visie en -strategie 2020-2022, december 2019, p. 11.

[106] Vraaggesprek 28 september 2022; Vraaggesprek 29 september 2022.

[107] Gemeente Hengelo, *agendaformulier MT-vergadering*, 6 mei 2020. Bijlage *PowerPointpresentatie Organisatie datagedreven sturen*, 29 april 2020; Gemeente Hengelo, *PowerPointpresentatie Plan Kern Datateam 2021*, z.d.

[108] De term Product Owner komt vanuit de scrum methodiek. De Product Owner Data is eigenaar van het product 'datagedreven werken binnen Hengelo'.

[109] De term *backlog* komt vanuit de scrum methodiek. Het verwijst naar een lijst van zaken die uitgevoerd moeten worden tijdens de ontwikkeling van het product.

[110]

[111]

Datateam heeft hierin wel een faciliterende rol in de zin van het geven van trainingen, ondersteunen bij gebruik en goed inrichten van autorisaties.[112]

5.2 Organisatiestructuur voor datagedreven sturing

5.2.1 Structuur voor uitvoeren van dataprojecten

Er is een structuur ingericht om informatievraagstukken te beantwoorden met data (zie figuur 5.1). De wens of behoefte om met gebruik van data een intern of maatschappelijk vraagstuk op te lossen is links in de figuur afgebeeld. In het midden staat het Kern Datateam, dat gemeentebreed werkt. Dit zorgt er voor dat er binnen de gemeente Hengelo een centraal punt is, waar dataoplossingen volgens een standaard worden gebouwd en opgeleverd. Medewerkers in de functie van i-adviseur of in de rol van data-expert vormen een schakel tussen teams of afdelingen met een wens of behoefte om met data een vraagstuk te beantwoorden en het Data Kernteam. Rechts in de figuur staan mogelijke samenwerkingspartners van buiten de gemeente, die de voor een bepaalde dataoplossing benodigde data en/of technologie kunnen leveren.



Figuur 5.1 Organisatiestructuur voor datagedreven sturing (Bron: Gemeente Hengelo, 2019)[113]

De praktijk is in overeenstemming met de geschetste structuur voor de uitvoering van dataprojecten op twee aspecten na:

- Bij het vormgeven van het Kern Datateam is een medewerker aangetrokken met kennis en ervaring op het gebied van data science/ machine learning. Kennispunt Twente heeft daarom geen rol binnen het Kern Datateam, maar zij zijn wel ondersteunend en adviserend voor het Kern Datateam.[114] [115]

[112] Kern Datateam van Gemeente Hengelo, Revisie 2022 – Visie Datagedreven sturing, 3 augustus 2022.

[113] Gemeente Hengelo, PowerPointpresentatie Plan Kern Datateam 2021, z.d.

[114] Kern Datateam van gemeente Hengelo, Revisie 2022 – Visie Datagedreven sturing, 3 augustus 2022.

[115] Op dit moment loopt er een verkenningsopdracht waarin gemeente Hengelo, Almelo en Enschede samen met Kennispunt Twente kijken naar de toekomstige rol- en taakverdeling tussen de gemeenten en Kennispunt Twente ten aanzien van het werken met kennisinformatie en datagedreven werken.

- De i-adviseur en data-expert vormen niet altijd de schakel tussen de ambtelijke organisatie en het Kern Datateam. Een informatievraagstuk kan ook rechtstreeks vanuit een team of afdeling bij het Kern Datateam terechtkomen.[116]

5.2.2 Flexibele schil rond Kern Datateam

Per dataproject wordt rond het team een flexibele schil vormgegeven. Deze bestaat uit medewerkers die technisch of inhoudelijk een bijdrage leveren in het opleveren van de dataoplossing. Dit zijn bijvoorbeeld applicatiebeheerders, financieel adviseurs, inhoudelijk experts, beleidsmedewerkers of administratief medewerkers. Zij ondersteunen bij het koppelen van de data, het duiden van de informatie en het geven van inzicht in of het aanpassen van de achterliggende processen.[117] Kader 5.1 geeft ter illustratie twee concrete voorbeelden.

Kader 5.1 Twee concrete voorbeelden[118]

Samenstelling van team rond twee concrete dataprojecten:

Dashboard Ondersteuning & Zorg	**Kavels bedrijventerreinen**
Kern Datateam	*Kern Datateam*
- Product Owner Data: projectleiding, advies - Data Engineer: Data vanuit bron ontsluiten, data modelleren, (ondersteunen bij) bouwen dashboard	- Product Owner Data: projectleiding, advies - Data Engineer: Data vanuit bron ontsluiten, data modelleren, (ondersteunen bij) bouwen dashboard - Data Engineer GIS: ontsluiten databron voor visualisatie op kaart
Flexibele schil	*Flexibele schil*
- Medewerkers kwaliteit beheer: visualiseren van data, duiding geven aan cijfers, validatie op data, ambassadeur van dashboard richting team/afdeling - Beleidsmedewerker WMO/Jeugd: bewaken datakwaliteit, duiding geven aan cijfers, kwaliteitscheck op inhoud, ambassadeur van dashboard richting team/afdeling - Financieel adviseur: visualiseren van data, duiding geven aan cijfers, valideren van cijfers - Applicatiebeheerders: ondersteunen bij ontsluiten van data uit bronsystemen, inzicht geven in datastructuren, kennis van systeem bij procesverbetering	- Medewerker projecten en uitgifte: bewaken datakwaliteit, validatie op data, kennis van processen - Accountmanagers: duiding geven aan cijfers, ambassadeur dashboard richting team/afdeling - Planeconoom: duiding geven aan cijfers, valideren van cijfers - Applicatiebeheerder: ondersteunen bij ontsluiten van data uit bronsystemen, inzicht geven in datastructuren

5.3 Proces en werkwijze voor uitvoeren van dataprojecten

De gemeente Hengelo werkt op basis van een i-portfolio integraal en programmatisch aan het oplossen van verschillende informatievraagstukken. Het Kern Datateam helpt de organisatie om informatievraagstukken te beantwoorden met data. Het startpunt voor een dataproject vormt een intern of maatschappelijk vraagstuk binnen de organisatie. Dataprojecten ‘landen’ in de i-portfolio en worden

[116] Vraaggesprek 12 september 2022.

[117] Kern Datateam van gemeente Hengelo, Revisie 2022 – Visie Datagedreven sturing, 3 augustus 2022.

[118] Aangereikt vanuit Afdeling Informatie & IT (per mail ontvangen d.d. 7 april 2022).

opgenomen in het totaaloverzicht van de werkzaamheden van de afdeling I & IT. De dataprojecten worden door het Kern Datateam zelfstandig opgepakt. De afspraak is dat het team de prioritering en planning bepaalt.[119] Er is voor de prioritering een toetsingskader dat door het CMT is vastgesteld en onderdeel is van de i-visie en -strategie.[120]

Er is in Hengelo een vast proces voor dataprojecten die vanuit het Kern Datateam worden opgeleverd. De fasen en belangrijkste spelers per fase zijn[121]:

- *Wensen/ behoeftes ophalen uit de organisatie*. Dataprojecten starten vanuit een concreet vraagstuk. De Product Owner Data en de opdrachtgevers van dataprojecten brengen de wensen/ behoeften op dit vlak in beeld. I-adviseurs kunnen een datavraagstuk doorspelen naar de Product Owner Data.
- *Eerste verkenning van wens/behoefte*. De Product Owner Data verkent met de opdrachtgever de achterliggende vraag. Zij schakelt als dat nodig is met de Data Engineer en/of met de i-adviseur als er raakvlakken zijn met hun werk. In deze fase worden ook acceptatiecriteria opgesteld: criteria waaraan de dataoplossing bij oplevering ervan moet voldoen.
- *Concreet maken met opdrachtgever/gebruiker*. In deze fase trekken de Product Owner en Data Engineer samen op om de opdracht met de opdrachtgever verder uit te werken. Wat moet er gedaan worden om de dataoplossing op te leveren en hoe is dat technisch te realiseren.
- *Ready for sprint*. Het Kern Datateam werkt volgens de scrum-methodiek. In deze fase wordt gezorgd dat de opdracht is opgeknipt in werkpakketten die in één sprint opgepakt kunnen worden, dat de taken/ afhankelijkheden zijn benoemd en dat er is commitment van opdrachtgever om mensen/ middelen te leveren.
- *Realisatie in sprint(s)*. In deze fase bouwt de Data Engineer de dataoplossing, daarbij ondersteund door de data-expert. Er is continue afstemming over voortgang en inhoud met de opdrachtgever en de medewerkers in de flexibele schil.
- *Oplevering*. Het dataproject eindigt met het opleveren van de dataoplossing aan opdrachtgever. Daarbij worden rollen en verantwoordelijkheden benoemd en het beheer van de dataoplossing afgestemd.

5.4 Organisatorische randvoorwaarden

5.4.1 Capaciteit

Hengelo heeft een hoge ambitie voor datagedreven sturing binnen de eigen organisatie. In het eindbeeld is datagedreven sturing het ‘nieuwe normaal’. De ambtelijke top ziet het als een ontwikkeling die niet van vandaag op morgen gerealiseerd is[122], maar vindt wel dat er continue ontwikkeling moet blijven plaatsvinden op het gebied van datagedreven sturing. Daarbij moet er balans zijn tussen de hoge ambities aan de ene kant en het ‘absorptievermogen’ van de organisatie die er mee moet gaan werken aan de andere kant.[123]

[119] Kern Datateam van gemeente Hengelo, Revisie 2022 – Visie Datagedreven sturing, 3 augustus 2022.

[120] Gemeente Hengelo, i-visie en -strategie 2020-2022, 2019, p. p. 14; Gemeente Hengelo, PowerPointpresentatie Plan Kern Datateam 2022, z.d.

[121] Gemeente Hengelo, *PowerPointpresentatie Plan Kern Datateam 2022*, z.d.; Vraaggesprek 12 september 2022.

[122] Vraaggesprek 24 oktober 2022.

[123] Toevoeging naar aanleiding van ambtelijke feitencheck.

Initieel is er door de raad 1,67 FTE aan geld beschikbaar gesteld. Vanuit bestaande datafuncties is dit 2,89 geworden.[124] Vanuit de doorontwikkeling binnen Afdeling I & IT zijn aan het Kern Datateam 2 FTE voor Data Engineer (GIS) toegevoegd. Het Kern Datateam geeft aan over de benodigde tools voor opslag, analyse en visualisatie van data te beschikken.[125] De Data Engineer in het Kern Datateam heeft kennis en ervaring op het gebied van data science/ machine learning.[126] Dat stelt de gemeente in staat om 'in eigen huis' de gewenste stap naar voorspellende analyse te zetten.

Er is een lijst van dataprojecten die de organisatie graag zou verwezenlijken, maar nog niet allemaal in uitvoering kunnen worden genomen.[127] Om meer dataprojecten te realiseren, vormt vooral de menskracht het ontbrekende punt. Dat komt in meerdere gesprekken aan de orde.[128]

De data engineer in het Kern Datateam verenigt veel verschillende rollen in zijn functie (data engineer, data modelleur en data visualisatie expert en functioneel beheerder van Cognos).[129] Desgevraagd wordt vanuit het Kern Datateam aangegeven dat het 'opknippen' en anders beleggen van taken op het gebied van het functioneel beheer en het bouwen van dashboards een mogelijkheid kan zijn om voldoende capaciteit in nieuwe dataprojecten te kunnen blijven steken.[130]

Binnen de projecten lukt het om ambities voor datagedreven sturing met de beschikbare middelen te realiseren.[131] De opdrachtgevers committeren zich aan het beschikbaar stellen middelen en menskracht en houden zich daar in de praktijk aan. Wel gaan reguliere werkzaamheden van betrokken medewerkers voor op hun bijdrage aan dataprojecten. Door de personeelskrapte binnen de afdeling, zorgt dat soms voor vertraging van projecten.[132]

Vanuit het management is aangegeven dat de datavaardigheid in de organisatie erg wisselend is. Zowel in het herkennen van vraagstukken die met behulp van data kunnen worden aangepakt, als het benoemen van wensen en behoeften van gebruikers van een dashboard en het daadwerkelijke gebruiken van data en inzichten in de onderbouwing en verantwoording van keuzes en beslissingen. Vanuit het management is er op gewezen dat het belangrijk is om niet te snel te gaan, zodat minder datavaardige medewerkers niet afhaken.[133] Tegelijkertijd moet er ook voldoende ambitie en tempo zijn voor de mensen die wel voldoende datavaardig zijn. Er moet dus met verschillen in snelheid en diepgang worden gewerkt.[134]

5.4.2 Inbedding

De gesprekspartners zijn tevreden over de structuur en werkwijze die is ingericht voor de uitvoering van dataprojecten. Het leidt tot een goede vraaganalyse en dataoplossingen die daarop aansluiten.

[124] Door een al langer open staande vacature voor een Data Engineer (1 FTE) is de feitelijke bezetting 1,89 FTE.
[125] Vraaggesprek 29 september 2022.
[126] Vraaggesprek 12 september 2022.
[127] Vraaggesprek 24 oktober 2022; Vraaggesprek 9 september 2022.
[128] Vraaggesprek 9 september 2022; Vraaggesprek 12 september 2022; Vraaggesprek 29 september 2022; Vraaggesprek 28 september 2022.
[129] Vraaggesprek 12 september 2022; Vraaggesprek 29 september 2022.
[130] Vraaggesprek 12 september 2022; Vraaggesprek 29 september 2022.
[131] Vraaggesprek 9 september 2022.
[132] Vraaggesprek 12 september 2022.
[133] Vraaggesprek 24 oktober 2022.
[134] Toevoeging naar aanleiding van ambtelijke feitencheck.

Daarbij wordt in meerdere gesprekken wel de kanttekening geplaatst dat dashboards zich meer zouden moeten beperken tot basisinformatie.[135] Dat vereist dat teams en afdelingen hun doelen en indicatoren helder hebben en zich beperken tot de informatie die daarvoor nodig. Dat klinkt vanzelfsprekend, maar in een politiek-bestuurlijke context kan de neiging bestaan om meer informatie te willen opnemen om snel op vragen vanuit het college of de raad te kunnen reageren.[136] Een tweede kanttekening bij de structuur en werkwijze is dat het voor medewerkers van het Kern Datateam lastig te bepalen is wie in een dataproject om tafel moeten zitten. Er is geen overzicht van processen in relatie tot de data en wie daarvoor het aanspreekpunt/ verantwoordelijk is. Er bestaat breder in de organisatie behoefte aan een dergelijk overzicht en dit is bij de i-strateeg onder de aandacht gebracht. Vanwege een gebrek aan capaciteit en andere prioriteiten wordt dit nog niet opgepakt.[137]

Vanuit de optiek van een bruikbare inbedding schort het aan voldoende sturing op het daadwerkelijk gebruiken van de dashboards. Dit is in vrijwel alle gesprekken aan de orde gekomen. Datagedreven werken is niet iets wat medewerkers 'erbij doen', maar betekent een andere manier van werken.[138] Volgens het management is het een ontwikkeling die de organisatie nu aan het doormaken is. Het vraagt tijd om de datavaardigheid van medewerkers te ontwikkelen en om iedereen daar in mee te nemen.[139]

Tot slot is in meerdere gesprekken het belang van proceseigenaarschap als aandachtspunt benoemd.[140] Het eigenaarschap van data die medewerkers genereren bij de uitvoering van hun werkzaamheden ligt bij het lijnmanagement. Dat betekent dat managers zich verantwoordelijk moeten voelen voor een veilig en verantwoord gebruik van deze data en daar naar handelen. Vakinhoudelijke afdelingen behoren hun eigen proces te kennen en aan medewerkers opdracht te geven om in dat proces te borgen dat risico's gemitigeerd zijn.[141] Daarvan is op dit moment onvoldoende sprake zo blijkt uit de gesprekken. Ondersteunende disciplines kunnen daarin faciliteren, maar alleen als er vanuit de vakdisciplines overzicht is van wie op welk niveau eigenaar is van het proces, data en applicaties.[142]

5.4.3 Leren en veranderen

Strategie voor leren binnen dataprojecten

Binnen dataprojecten is de leerstrategie geborgd in de werkwijze. Een vast onderdeel van de sprint-ritmiek is een *retrospective.* Dat houdt in dat met medewerkers uit de 'flexibele schil' uit de afgelopen sprint wordt teruggekeken naar wat goed en wat nog verbeterd kan worden (zie figuur 5.2). Dat item komt op de *backlog*[143] te staan en wordt in een volgende sprint opgepakt. Een ander onderdeel van de sprint-ritmiek is de demo. Medewerkers in de organisatie kunnen zich voor de driewekelijkse demo aanmelden en zo bij elkaar ideeën opdoen voor wat er met data mogelijk is.[144]

---

[135] Vraaggesprek 29 september 2022; Vraaggesprek 4 oktober 2022; Vraaggesprek 24 oktober 2022.

[136] Vraaggesprek 24 oktober 2022.

[137] Vraaggesprek 12 september 2022.

[138] Vraaggesprek 4 oktober 2022; Vraaggesprek 24 oktober 2022.

[139] Vraaggesprek 24 oktober 2022.

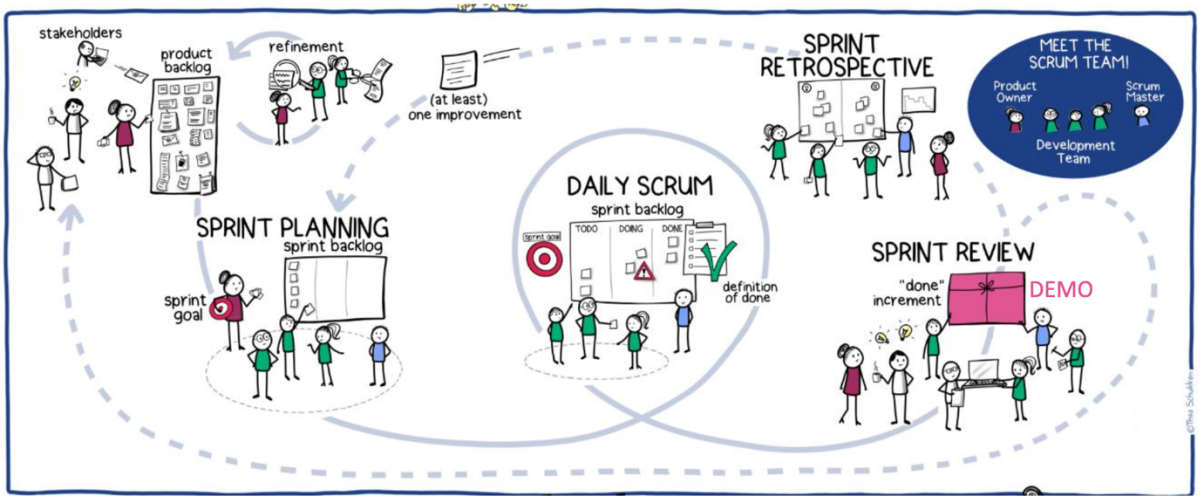
[140] Vraaggesprek 28 september 2022; Vraaggesprek 5 oktober 2022; Vraaggesprek 29 september 2022; Vraaggesprek 24 oktober 2022.

[141] Vraaggesprek 5 oktober 2022.

[142] Vraaggesprek 28 september 2022.

[143] De *backlog* geeft de lijst van wijzigingen en uitbreidingen die op een product toegepast moeten worden.

[144] Vraaggesprek 29 september 2022.



Figuur 5.2 Werkwijze Kern Datateam: Scrum (bron: Plan Kern Datateam 2021)

Organisatiebrede strategie voor leren en veranderen

De gemeente investeert in de bewustwording bij medewerkers over wat met data kan en mag. Ook worden er mogelijkheden voor training en scholing geboden. Er is geen gevolg gegeven aan het voornemen om overzicht over de datavaardigheid van medewerkers te krijgen. Gesprekspartners geven aan dat de datavaardigheid tussen en binnen afdelingen en teams verschilt. Dat hangt samen met de aard van het werk, maar ook met de gevoelde urgentie om met gebruik van data de bedrijfsvoering te verbeteren.[145] Verschillen op persoonlijk niveau houden verband met opleiding en werkverleden. Jongere generaties zijn over het algemeen bedrevener in het gebruik van data en medewerkers met een lange staat van dienst zijn soms minder geneigd om keuzes en beslissingen te baseren op data.[146] Er is ook (nog) geen gevolg gegeven aan het voornemen om voor functies waarin medewerkers met data werken profielen op te stellen van vaardigheden en competenties die datagedreven sturing van hen vraagt.[147] De HR-focus ligt op digitale vaardigheid. Dat is in lijn met de bestuurlijke aandacht voor de Digitale Transformatie.[148] Digitale vaardigheid gaat aan datavaardigheid vooraf. Maar voor datagedreven sturing als 'nieuwe normaal' is belangrijk dat de focus van HR zich ook op datavaardigheid in diverse functieprofielen richt.[149]

Gesprekspartners geven aan dat er inmiddels veel dataprojecten zijn uitgevoerd, maar dat de beoogde olievlekwerking nog niet is bereikt.[150] Daarvoor is, zoals hiervoor besproken, proceseigenaarschap een belangrijke voorwaarde. Dat zorgt voor organisatorische condities voor het verbeteren van een veilig en verantwoord gebruik van data in reguliere werkprocessen. Desgevraagd geeft de gemeentesecretaris aan dat er geen strategie of aanpak is om versnelling te brengen in de beweging naar datagedreven sturing als 'nieuwe normaal'. Maar er zijn wel raakvlakken met de ambitie binnen het programma Hengelo's werken om medewerkers vanuit nieuwe leidinggevende rollen te ondersteunen in de verandering naar meer eigenaarschap en persoonlijk leiderschap.[151]

[145] Vraaggesprek 9 september 2022; Vraaggesprek 24 oktober 2022.
[146] Vraaggesprek 9 september 2022; Vraaggesprek 4 oktober 2022; Vraaggesprek 24 oktober 2022
[147] Vraaggesprek 4 oktober 2022.
[148] Gemeente Hengelo, Zomerbrief 2022-2026, juli 2022, 23-NB-9.1 Programma Digitale Transformatie.
[149] A & O fonds Gemeenten, *Datagedreven sturing in gemeenten*, 2017, p. 48, 49.
[150] Vraaggesprek 28 september 2022.
[151] Vraaggesprek 9 september 2022.

6 Borging van een verantwoorde omgang met data en technologie

Deelvraag 3 Wat heeft de gemeente aan de voorkant geregeld en georganiseerd om een verantwoorde inzet van en omgang met data en technologie te borgen?

Normenkader

De gemeente heeft iets geregeld of georganiseerd:

- *om met privacy- en ethische aspecten om te gaan*
- *voor het borgen van informatieveiligheid*
- *om uit de valkuilen van gebruik van algoritmen te blijven*
- *om te zorgen voor een toegankelijke overheid die de burger centraal stelt*

- Een verantwoorde inzet van en omgang met data en technologie vraagt van de gemeente dat zij de 'basis op orde' heeft. Aan het eind van het programma Datagedreven sturing is benoemd wat de gemeente op dit vlak nog te doen heeft en welke start is gemaakt met data governance. Een voorstel voor de verdere inrichting van data governance heeft geen nadere uitwerking gekregen. In praktijk wordt via de dataprojecten volgens een vaste lijn vorm gegeven aan data governance. In gesprekken is gewezen op het belang van overzicht over processen en data, het benoemen en beleggen van eigenaarschap van het proces/data en daarvoor verantwoordelijkheid voelen en nemen.
- De gemeente heeft privacy- en informatiebeveiligingsbeleid. Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor de uitvoering hiervan. Het lijnmanagement wordt hierin ondersteund door medewerkers in een adviserende en/of toezichthoudende functie.
- De AVG vormt een belangrijk kader voor het verwerken van persoonsgegevens. Er is momenteel geen overzicht over de rechtmatigheid van gegevensverwerking in de dataprojecten doordat dataprojecten waarin persoonsgegevens worden verwerkt (nog) niet in het verwerkingenregister zijn opgenomen. Om de privacyrisico's van een gegevensverwerking in kaart brengen heeft de gemeente een werkwijze opgesteld, waarin ook de wenselijkheid wordt beoordeeld van een systematische bespreking en documentatie van eventuele ethische aspecten.
- Informatiebeveiliging betreft het geheel van processen en maatregelen waarmee de gemeente de beschikbaarheid, vertrouwelijkheid en integriteit van informatiesystemen borgt. In de context van datagedreven sturing richt zich dit op Cognos, de applicatie die het Kern Datateam gebruikt. Door in Cognos datamodules te bouwen, komen data en informatie voor vakinhoudelijk medewerkers beschikbaar zonder toegang te geven tot de bronapplicaties. De applicatiebeheerder bepaalt over welke databronnen het Kern Datateam kan beschikken. Op die manier is de integriteit en vertrouwelijkheid van data in de bronsystemen geborgd. Het Kern Datateam valideert de kwaliteit van data in de rapporten en dashboards. Door Cognos als 'hoog risico' applicatie te benoemen, wordt het meegenomen in het informatieveiligheidsbeleid van de gemeente Hengelo.
- De gemeente toont zich een toegankelijke overheid door op de gemeentelijke website het privacybeleid op een publieksvriendelijke manier toe te lichten en digitale formulieren op te nemen voor het stellen van vragen en het melden van een datalek. Er is geen specifiek digitaal formulier voor burgers die gebruik willen maken van rechten die zij op basis van de AVG hebben. Wel zijn hiervoor protocollen ontwikkeld. Inwoners met een klacht/ bezwaar over het gebruik van data, kunnen dat kenbaar maken via reguliere procedures voor bezwaarschriften/ klachten kenbaar maken. Ook daarvoor zijn op de website digitale formulieren opgenomen.

In dit hoofdstuk geven we een toelichting op de bevindingen.

6.1 Datamanagement

6.1.1 Inrichten van data governance

Data governance is in relatie tot datagedreven sturing binnen de gemeente Hengelo omschreven als "de uitvoering en handhaving van beleid ten aanzien van het beheer van data".[152] In het kader van het programma Datagedreven sturing is een *Plan van aanpak non-invasieve data governance* voorgesteld.[153] Het plan start met een schets van wat de gemeente eind 2020 nog te doen staat om de basis op orde te krijgen en al doet op het vlak van data governance. Centrale thema's zijn:

- Benoemen van data eigenaren;
- Weten wie data definiëren, produceren en gebruiken;
- Het verhogen van de datakwaliteit;
- Metadatamanagement;
- Verbeteren van de data/applicatie classificatie en het verwerkingenregister.

Het plan van aanpak bevat een voorstel hoe de gemeente Hengelo de inrichting van data governance kan organiseren. Zodanig dat data governance vanuit bestaande rollen en verantwoordelijkheden in de organisatie wordt vormgegeven (vandaar: non-invasief[154]). Er wordt een incrementele benadering voorgesteld, waarbij één persoon, ondersteunend aan het Kern Datateam en de informatiearchitect, een voortrekkersrol neemt bij het inrichten van de data governance. Het voorstel heeft geen verdere uitwerking gekregen.

In de praktijk krijgt data governance stapsgewijs vorm via dataprojecten. Per project worden rollen en verantwoordelijkheden benoemd en belegd, datadefinities bepaald, en analyses uitgevoerd op de datakwaliteit. Daarbij wordt een vaste lijn gevolgd. De Product Owner Data vervult hierin een regierol.[155] In de dashboards worden de datadefinities en het eigenaarschap van de data en van het dasboard getoond.[156] Alle dashboards bevatten een extra tabblad om voor gebruikers transparant te maken wat de kwaliteit van data is en hoe dit is gevalideerd.[157] Dit geeft gebruikers een beeld van de betrouwbaarheid en kan prikkelen om bij de data producenten op verbetering aan te dringen.[158]

6.1.2 Onvoldoende overzicht en eigenaarschap

In de gesprekken is naar voren gebracht dat de gemeente geen overzicht heeft welke processen en data er in de organisatie zijn en waar ze in de organisatie worden beheerd en gebruikt. Daarbij is opgemerkt dat er behoefte is aan een dergelijk overzicht, ook breder in de organisatie. Daarover zijn ook signalen afgegeven richting de informatiestrateeg binnen de afdeling I & IT. Bij gebrek aan capaciteit is dit nog niet opgepakt.[159] Door het gebrek aan overzicht loopt het Kern Datateam er bij de start van nieuwe projecten tegen aan dat onduidelijk is wie aanspreekpunt en/of verantwoordelijk is voor

---

[152] Gemeente Hengelo, *PowerPointpresentatie Plan van aanpak non-invasieve data governance*, z.d.

[153] Gemeente Hengelo, *PowerPointpresentatie Plan van aanpak non-invasieve data governance*, z.d.

[154] Het concept van non-invasieve data governance is ontleend aan Seiner. https://tdan.com/wp-content/uploads/2019/10/KIK-Consulting-Non-Invasive-Data-Governance-Framework-20190516.pdf

[155] Vraaggesprek 12 september 2022.

[156] Vraaggesprek 12 september 2022; Vraaggesprek 29 september 2022.

[157] Vraaggesprek 29 september 2022; Vraaggesprek 28 september 2022.

[158] Vraaggesprek 29 september 2022.

[159] Vraaggesprek 29 september 2022; Vraaggesprek 28 september 2022.

data en hoe kan worden geregeld dat de verantwoordelijkheden kenbaar zijn en door de verantwoordelijke worden opgepakt.[160]

Als het gaat om het benoemen en beleggen van het proceseigenaarschap en bijbehorende verantwoordelijkheden, is er volgens diverse gesprekspartners nog veel te winnen. Het lijnmanagement is formeel verantwoordelijk voor processen en de data die daarin worden gegenereerd. Diverse gesprekspartners geven aan dat de eigenaarsrol en daarmee gepaard gaande verantwoordelijkheden in praktijk onvoldoende wordt gevoeld en genomen. Het management hoeft weliswaar de *ins en outs* van processen niet te kennen, maar het beleggen van eigenaarschap hiervan is wel noodzakelijk.[161] Het benoemen en beleggen van het proceseigenaarschap heeft de aandacht van de verantwoordelijk wethouder en is ook onderwerp van gesprek met het management.[162]

Het benoemen en beleggen van de eigenaarsrol is essentieel voor goed datamanagement. Illustratief in dit verband is het project Grip op personeelslasten. In dit project is een dashboard opgeleverd met borgingsafspraken voor het gebruik en verdeling van rollen en verantwoordelijkheden. Door de afspraken te ondertekenen is het belang ervan symbolisch kracht bijgezet. Maar recent is gebleken dat data onjuist zijn geregistreerd en onvoldoende actueel zijn gehouden.[163] Geïnterviewde managers dragen dit voorbeeld aan om te duiden dat de *checks & balances* er ook in moet voorzien dat gemaakte afspraken periodiek worden besproken en actueel gehouden worden. Daarin ziet men voor het Kern Datateam een sterkere rol weggelegd om dit te initiëren.[164]

6.2 Borgen van privacy, ethiek en informatieveiligheid

6.2.1 Beleid voor privacy en informatiebeveiliging

Er is actueel beleid voor het borgen van privacy[165] en informatiebeveiliging.[166] Het beleid is door het college vastgesteld.[167] In de betreffende beleidsstukken zijn uitgebreide uitgangspunten en sturings- en verantwoordingslijnen vastgelegd. De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)[168] is leidend voor het privacy beleid en de Baseline informatiebeveiliging Overheid (BIO)[169] voor het informatiebeveiligingsbeleid. Er is een overlegstructuur informatieveiligheid & privacy.[170] De gemeente heeft bij de actualisering van de beleidsstukken door *selfassessment* haar huidige volwassenheidsniveau bepaald, zowel voor de gegevensbescherming als de informatiebeveiliging. Zij heeft doelen vastgesteld voor het te bereiken volwassenheidsniveau en daarvan afgeleid ontwikkelpunten bepaald.[171]

---

[160] Vraaggesprek 29 september 2022; Vraaggesprek 28 september 2022.

[161] Vraaggesprek 28 september 2022.

[162] Vraaggesprek 5 oktober 2022.

[163] Vraaggesprek 28 september 2022; Vraaggesprek 24 oktober 2022.

[164] Vraaggesprek 24 oktober 2022.

[165] Gemeente Hengelo, Beleid gegevensbescherming AVG (privacy), 2021.

[166] Gemeente Hengelo, Strategische informatiebeveiligingsbeleid 2022-2025, februari 2022.

[167] Gemeente Hengelo, Collegebesluit Actualisatie privacybeleid, zaaknummer 3196824, 15 juni 2021; Gemeente Hengelo, Collegebesluit Strategische informatiebeveiligingsbeleid 2022-2025, zaaknummer 3407169, 19 april 2022.

[168] De AVG is een Europese verordening die de regels voor de verwerking van persoonsgegevens door bedrijven en overheidsorganisaties standaardiseert. De AVG is sinds 25 mei 2018 van toepassing.

[169] De BIO is het basisnormenkader voor informatiebeveiliging binnen alle overheidslagen (Rijk, gemeenten, provincies en waterschappen). Sinds 1 januari 2020 is de BIO van toepassing.

[170] Gemeente Hengelo, Memo 'Overlegstructuur informatieveiligheid & privacy', 8 februari 2021.

[171] Gemeente Hengelo, Managementreactie bij De AVG en de gemeente Hengelo in 2021, 11 mei 2021 p. 2; Gemeente Hengelo, Strategische informatiebeveiligingsbeleid 2022-2025, februari 2022, p. 10.

Over de voortgang en prestaties wordt de raad via de P & C-cyclus geïnformeerd. In de beleidsbegrotingen 2020 en 2021 en de Jaarstukken 2021 is over de doelen en acties met betrekking tot informatiebeveiliging verslag gedaan in relatie tot de Informatisering en IT (paragraaf 6.7.5).[172] In de Jaarstukken 2020 en de Beleidsbegroting 2022 en 2023 is hierover een aparte paragraaf opgenomen (paragraaf 6.7.6).[173]

6.2.2 Intern toezicht en advisering vanuit ondersteunende disciplines

De gemeente heeft in 2018 in overeenstemming met de AVG een Functionaris Gegevensbescherming (FG) benoemd. Deze fungeert als onafhankelijk intern toezichthouder en geeft gevraagd en ongevraagd advies. De positionering van de FG binnen de organisatie stelt hem in staat om onafhankelijk toezicht te houden en rechtstreeks aan het bestuur te rapporteren. Wel is in een vraaggesprek de beperkte capaciteit voor de functie van FG ter sprake gekomen.[174] In 2021 zijn maatregelen genomen om de informatiebeveiliging te verstevigen. Er is nu een volledige FTE voor de CISO-functie en een vast budget voor informatiebeveiliging.[175]

De FG brengt jaarlijks verslag uit van zijn bevindingen met betrekking tot de naleving van de AVG en verbindt hieraan concrete aanbevelingen voor de (verdere) verbetering. Het college heeft van de verslagen kennis genomen, de aanbevelingen vastgesteld en de directie opdracht gegeven om daaraan invulling te geven.[176] Naar aanleiding van aanbevelingen in het eerste jaarverslag is een Privacy Officer aangesteld om de organisatie te ondersteunen in de naleving van de AVG. Er zijn sinds 2020 goede stappen gezet, maar uit de FG-jaarverslagen en onderzoek door een extern bureau blijken nog flinke verbeterslagen nodig. De gemeente wil daarin gedurende twee jaar extra investeren.[177]

6.2.3 Omgang met privacy- en ethische aspecten

Verwerkingenregister

Wanneer gemeenten datagedreven willen werken, is het van belang dat de gegevens actueel en betrouwbaar zijn, maar ook dat je ze überhaupt (nog) mag verwerken.[178] De gemeenten zijn vanuit het transparantiebeginsel verplicht om een verwerkingenregister bij te houden, waarin de gemeente vastlegt welk soort persoonsgegevens met welk doel en op welke grondslag worden verwerkt. De gemeente Hengelo heeft in 2018 een verwerkingenregister ingericht.[179] De Functionaris Gegevensbescherming stelt in zijn jaarverslagen over 2020 en 2021 vast dat het verwerkingenregister niet volledig en actueel is en dat daarvoor ook geen proces is ingericht.[180] Voor onder meer de dataprojecten geldt deze niet in het verwerkingenregister zijn opgenomen. Binnen de projecten wordt tijdens een DEDA-sessie transparant of in het project persoonsgegevens worden verwerkt en, zo ja, of dat wettelijk is

[172] Gemeente Hengelo, Beleidsbegroting 2020-2023, p. 171; Gemeente Hengelo, Beleidsbegroting 2021-2024, p. 179; Gemeente Hengelo, Jaarstukken 2020, p. 219.

[173] Gemeente Hengelo, Beleidsbegroting 2022-2025, p. 180; Gemeente Hengelo, Jaarstukken 2021, p. 207; Gemeente Hengelo, Beleidsbegroting 2023-2026, p. 187-188.

[174] Vraaggesprek 29 september 2022.

[175] Gemeente Hengelo, Jaarverslag 2021, p. 207.

[176] Gemeente Hengelo, Collegebesluit Jaarverslag FG over 2020 (AVG), zaaknummer 3217443, 15 juni 2021; Gemeente Hengelo, Collegebesluit Jaarverslag FG over 2021 (AVG), zaaknummer 3400729, 7 juni 2022.

[177] Gemeente Hengelo, Managementreactie bij *De AVG en de gemeente Hengelo in 2021*, 1 maart 2022.

[178] Bits of Freedom, *De staat van privacy bij gemeenten*, 25 mei 2022.

[179] Gemeente Hengelo, 'Verwerkingenregister_AVG_Hengelo_V20180401 2018'.

[180] Gemeente Hengelo, *De AVG en de gemeente Hengelo in 2020*, 11 mei 2021 Gemeente Hengelo, *De AVG en de gemeente Hengelo in 2021*, 1 maart 2022.

toegestaan. Zeker in één dataproject zijn persoonsgegevens opnieuw verwerkt. Opname in het verwerkingenregister hoort daarbij, maar is niet gebeurd. In de gesprekken is naar voren gebracht dat binnenkort een trainee ter ondersteuning van de Privacy Officer een overzicht van alle verwerkingen in de organisatie gaat maken. Ook is aangegeven dat de gemeente zich momenteel oriënteert op een ander, meer procesgericht model voor de inrichting van het verwerkingenregister en een tool om het register geautomatiseerd actueel te houden. Daarover is momenteel besluitvorming in voorbereiding. Onderdeel van de stappen die de gemeente momenteel zet, is de keuze hoe dataprojecten in het verwerkingenregister worden opnemen.[181]

Data protection impact assessment (DPIA) en De Ethische Data Assistent (DEDA)

De DPIA en DEDA zijn instrumenten om vooraf de risico's voor privacy respectievelijk ethiek in kaart te brengen (zie voor verdere toelichting kader 6.1). Gemeenten moeten bij nieuwe verwerkingen, waarvan ook in dataprojecten sprake is, beoordelen of DPIA nodig is. In Hengelo is een DPIA-werkwijze opgesteld, waarin gebruik wordt gemaakt van de DPIA-checklist en standaard ook de wenselijkheid van het uitvoeren van DEDA wordt beoordeeld. Daarover wordt ook het advies van de Functionaris Gegevensbescherming (FG) gevraagd.[182]

Kader 6.1 DPIA en DEDA

Een DPIA is een instrument om vooraf de privacyrisico's van een gegevensverwerking in kaart te brengen. En om daarna maatregelen te kunnen nemen om de risico's te verkleinen. De Autoriteit Persoonsgegevens heeft een DPIA-checklist opgesteld met negen criteria om de privacy risico's te beoordelen. Indien aan twee of meer van deze criteria wordt voldaan (vuistregel), dan is het uitvoeren van een DPIA verplicht.
De DEDA is een instrument om in een dataproject ethische vraagstukken en daaraan te verbinden acties systematisch te bespreken en documenteren. De documentatie is van belang voor het afleggen van verantwoording over een dataproject en verhoogt de uitlegbaarheid en transparantie.

In de dataprojecten is het beperkt nodig geweest om een DPIA te (laten) organiseren. In de gesprekken wordt daarover aangegeven dat de gegevensverwerking van persoonsgegevens geen verhoogd privacy risico met zich meebrengen omdat in dataprojecten zo snel mogelijk wordt toegewerkt naar het anonimiseren/ pseudonimiseren in geval van het verwerken van persoonsgegevens. Daarmee wordt gewerkt volgens het principe van *privacy by design*. Ook is naar voren gebracht dat een deel van de projecten vooral een procesverbetering inhouden. In die gevallen is er een duidelijke grondslag voor het verwerken van persoonsgegevens. Pas wanneer data worden gecombineerd voor nieuwe doeleinden of procesdoelen is een DPIA-check aan de orde.[183]

Een vast onderdeel van dataprojecten die het Kern Datateam uitvoert is het uitvoeren van een DEDA. In dat verband is opgemerkt dat daarvoor geen vast moment bestaat. De reden daarvoor is dat een DEDA pas informatief is, als voldoende helder is wat men in het project van plan is.[184] Dat varieert per project.

[181] Vraaggesprek 29 september 2022.
[182] Vraaggesprek 29 september 2022.
[183] Ministerie van Justitie en Veiligheid, *Data gedreven werken Wat is er voor nodig?*, juli 2019, p. 35.
[184] Vraaggesprek 29 september 2022.

Bij de DEDA-sessies zijn de PO en/of FG in een adviserende rol betrokken.[185] Daarnaast hebben zij vier keer per jaar een overleg met de Product Owner Data om vooruit te kijken. Tussentijds volgen zij ontwikkelingen binnen lopende projecten door regelmatig de driewekelijkse demo's bij te wonen.[186]

Datalekprocedure

Van een datalek is sprake als persoonsgegevens in handen vallen van derden die geen toegang tot die gegevens zouden mogen hebben. Een datalek is meestal het gevolg van een beveiligingsincident. De gemeente Hengelo heeft een datalekprocedure.[187] Daarin zijn verantwoordelijkheden voor de datalekprocedure en voor de behandeling en afhandeling van een datalek beschreven. Medewerkers kunnen een datalek melden via een daarvoor bedoeld digitaal formulier op intranet.[188]

6.2.4 Borgen van informatieveiligheid

Informatiebeveiliging betreft het geheel van processen en maatregelen waarmee de gemeente de beschikbaarheid, vertrouwelijkheid en integriteit van informatiesystemen borgt.[189] In de context van datagedreven sturing richt zich dit op Cognos. Dat is de applicatie die het Kern Datateam gebruikt.

Inrichting van het beheer

In het document *Aan de slag met datagedreven sturing* is het voornemen opgenomen om één datawarehouse op te zetten. Het uitgangspunt van een datawarehouse is dat rapporten en dashboards tot stand komen op basis van data uit de bronsystemen. In de praktijk is aan dit voornemen vooralsnog een andere invulling gegeven. De reden hiervoor zijn dat de gemeente eerst ervaring wil opdoen en daaruit lering wil trekken.[190] Beginnen met het inrichten van een datawarehouse wordt ook als risicovol ervaren. Het vraagt een grote investering en veel tijd, terwijl de inrichtingsprincipes nog niet helder zijn. En er is goed zicht nodig op rollen en rechten om de integriteit en vertrouwelijkheid te kunnen borgen.[191]

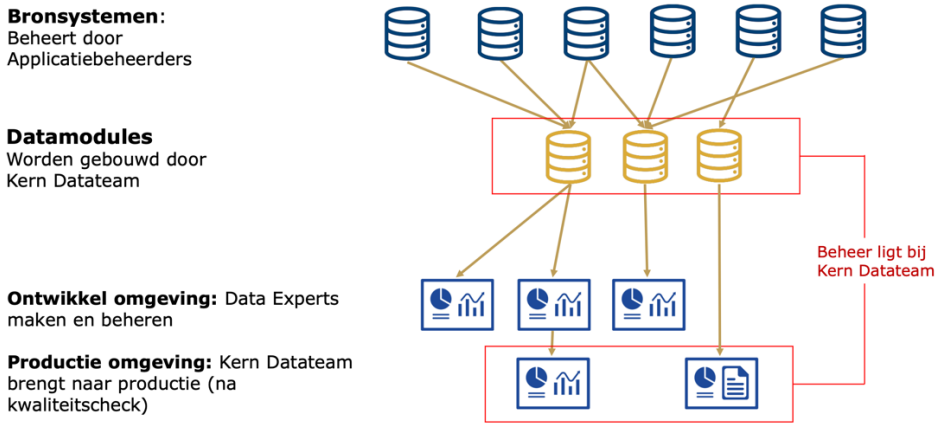
Om direct aan de slag te kunnen met datagedreven sturing is gekozen om te werken met datamodules binnen Cognos. Het beheer daarvan ligt bij het Kern Datateam (zie figuur 6.1). De bronsystemen worden in de gemeente Hengelo beheerd door applicatiebeheerders. Zij fungeren functioneel beheerders van data in de bronapplicaties. Elk dataproject start met een verkenning van benodigde data en uit welke applicatie die data moet worden ontsloten. In de gesprekken is toegelicht dat de data engineer en de applicatiebeheerder van de betreffende bronapplicatie daarin samen optrekken. Als duidelijk is dat de data geleverd kan worden, bouwen medewerkers van het Kern Datateam een datamodule in Cognos met daarin de juiste datatabellen voor het te ontwikkelen dashboard. Het Kern Datateam koppelt de datamodule vervolgens aan het dashboard. Dat is ook het moment waarop medewerkers de autorisaties worden ingeregeld.[192]

Het is de verantwoordelijkheid van de eigenaar van het proces waarin data worden gebruikt om te bepalen wie toegangsrechten op een dashboard moet krijgen. Daarvoor zijn nog geen duidelijke en

[185] Vraaggesprek 29 september 2022.
[186] Vraaggesprek 29 september 2022.
[187] http://hgl-intranet/webcontent/pdf/onzeorganisatie/Informatieveiligheid%20en%20AVG/Datalekprocedure%20herzien%202020.pdf
[188] https://hglplanon:10443/case/hengelo/ITPG100?8
[189] Gemeente Hengelo, Jaarstukken 2021, juli 2022, p. 207.
[190] Vraaggesprek 29 september 2022; Vraaggesprek 28 september 2022; Vraaggesprek 5 oktober 2022.
[191] Vraaggesprek 28 september 2022.
[192] Vraaggesprek 28 september 2022.

eenduidige criteria voorhanden.[193] Ook een goede beschrijving van processen voor het bepalen van rollen en rechten, is nog een aandachtspunt.[194]

Medewerkers die daartoe geautoriseerd zijn, kunnen als gebruiker van dashboards data en informatie inzien. Zij hebben geen toegang tot de bronsystemen, waarmee wordt gewerkt volgens het principe van *privacy by design*. Vanuit de optiek van informatieveiligheid wordt zo de integriteit en vertrouwelijkheid van data geborgd. Het draagt ook bij aan de beschikbaarheid van data, doordat afdelingen en teams die nu via de datamodules in Cognos over data en informatie kunnen beschikken die niet via de bronapplicaties beschikbaar zijn.



Figuur 6.1: Inrichting opslag en gebruik van data en data analyses in dataprojecten[195]

Data/ applicatieclassificatie

Vanuit de informatiebeveiliging is in 2016 een start gemaakt met data/ applicatieclassificatie.[196] Door het toekennen van classificatieniveaus aan data/applicaties wordt het (vereiste) beschermingsniveau kenbaar. In het recent geactualiseerde informatiebeveiligingsbeleid is een overzicht opgenomen van 'hoog risico' applicaties. De gemeente Hengelo maakt gebruik van een managementsysteem voor informatiebeveiliging, het ISMS[197]. Het ISMS wordt in eerste instantie ingevoerd voor 'hoog risico' applicaties[198], waartoe ook Cognos behoort.[199] Door te werken met datamodules in Cognos is er een extra systeem geïntroduceerd. Dat Cognos als 'hoog risico' applicatie is benoemd, wijst erop dat de gemeente de risico's onderkent die het extra systeem vanuit het oogpunt van informatiebeveiliging met zich meebrengt.

Common Ground en in de cloud zetten van applicaties

Gesprekspartners geven aan dat de keuze om per project een datamodule te bouwen op dit moment volstaat en ook goed werkt, maar niet het eindbeeld zal zijn.[200] Er spelen landelijk twee ontwikkelingen die de gemeentelijke informatievoorziening radicaal vernieuwen, ook in Hengelo. Het betreft de Common Ground en het in de cloud zetten van applicaties. Ontwikkelingen die, zo is in een gesprek naar

[193] Vraaggesprek 4 oktober 2022.
[194] Vraaggesprek 28 september 2022; Vraaggesprek 4 oktober 2022; Vraaggesprek 5 oktober 2022.
[195] Bron: Gemeente Hengelo, Plan Kern Datateam 2021, z.d.
[196] Plan van aanpak non-invasieve data governance.
[197] ISMS is een afkorting van Information Security Management System. Het betreft een managementinstrument om volgens een systematisch verbeterproces de informatiebeveiliging te waarborgen en besturen.
[198] Gemeente Hengelo, Strategische informatiebeveiligingsbeleid 2022-2025, februari 2022, p. 15-16.
[199] Gemeente Hengelo, Strategische informatiebeveiligingsbeleid 2022-2025, februari 2022, p. 22.
[200] Vraaggesprek 28 september 2022; Vraaggesprek 5 oktober 2022; Vraaggesprek 29 september 2022.

voren gebracht, van grote meerwaarde kunnen zijn, maar ook vragen oproepen over de gewenste inrichting van de architectuur. Dat is op dit moment de landelijke zoektocht en ook voor de gemeente Hengelo, die naar verwachting enige tijd zal kosten om de gewenste inrichting te bepalen. Dit zal stapsgewijs plaatsvinden. En de implementatie daarvan zal enige jaren kosten.[201]

De gemeente heeft een 'voorproefje' gekregen van waar het bij het in de cloud zetten van applicaties mis kan gaan als er geen goede projectsturing is. Bij het maken van inkoopafspraken voor een applicatie in de cloud, moet zijn geregeld dat de data die op dat moment op interne servers staan, beschikbaar zullen blijven voor de dashboards die van die data gebruik maken. Er heeft zich een situatie voorgedaan waarin dit niet is gebeurd. Als gevolg hiervan moeten tussenoplossingen worden gebouwd, die expertise van het Kern Datateam vragen bij een beperkt beschikbare capaciteit. Er is inmiddels een checklist informatiebeveiliging (*security by design*) gemaakt die bij de aanschaf van nieuwe en migratie van bestaande applicaties onderdeel is geworden van het inkoopproces.[202]

6.2.5 Algoritmen

In de gesprekken is opgemerkt dat er binnen dataprojecten maar ook breder in de organisatie nog weinig gebruik wordt gemaakt van algoritmen.[203] Momenteel zet de gemeente Hengelo in het project Prognose Wmo/Jeugd de eerste stap naar voorspellende analyse. De bestuurlijke opdracht om vorm en inhoud te geven aan het wijkgericht werken moet onder meer resulteren in een op basis van data gestructureerde analyse van de wijken. Het uitgangspunt dat er daarbij ruimte moet zijn om per wijk te differentiëren. In het gesprek met de wethouder Bedrijfsvoering is in dit verband benoemd dat de uitwerking kan betekenen dat wordt gewerkt met profielen op basis van kenmerken van de wijk/buurt en haar bewoners.[204]

Doel van het project Prognose Wmo/Jeugd is een goede prognose te kunnen maken van de inkomsten/uitgaven voor WMO en Jeugd in het lopende jaar. In het project wordt *machine learning* toegepast. Een zelflerend algoritme wordt met historische data getraind om in deze data op zoek te gaan naar een "basislijn" in verschillende categorieën van inkomsten en uitgaven. Het prognosemodel kijkt alleen naar financiële data, niet naar gegevens over bijvoorbeeld inkomen, leeftijd, wijken.[205] In een DEDA-sessie wordt het project op ethische en morele aspecten beoordeeld. De planning daarvan is uitgesteld, omdat het project tijdelijk getemporiseerd is doordat de positie van de opdrachtgever vacant is geworden.[206]

Het project bevindt zich in de exploratieve fase van het verkennen wat modelmatig mogelijk is. Het Kern Datateam trekt daarin samen op met data-experts binnen het sociaal domein. Op die manier wordt voor de afdeling die met het model gaat werken inzichtelijk hoe het model werkt en welke data worden gebruikt.[207] Er zijn geen afspraken over wie verantwoordelijkheid draagt voor de transparantie en uitlegbaarheid van het algoritme. Het Kern Datateam rekent dit tot haar verantwoordelijkheid in de ontwikkelfase. Zodra het model betrouwbare prognoses maakt, wordt de afdeling verantwoordelijk voor het model.

---

[201] Vraaggesprek 28 september 2022; Vraaggesprek 5 oktober 2022.

[202] Gemeente Hengelo, Jaarstukken 2021, juli 2022, p. 207; Gemeente Hengelo, Beleidsbegroting 2023-2026, p. 187.

[203] Vraaggesprek 24 oktober 2022. Mgt; Vraaggesprek 29 september 2022; Vraaggesprek 12 september 2022.

[204] Vraaggesprek 5 oktober 2022.

[205] Vraaggesprek 29 september 2022.

[206] Vraaggesprek 29 september 2022.

[207] Vraaggesprek 12 september 2022.

Met medewerkers van het Kern Datateam is vooruitgeblikt op het project Prognose Wmo/Jeugd. Gevraagd naar mogelijke valkuilen, benoemen de medewerkers van het Kern Datateam het risico dat de historische data waarop een voorspelling wordt gebaseerd niet compleet is. Om de betrouwbaarheid van de analyses te borgen, gaat het Kern Datateam zodra het prognosemodel in gebruik wordt genomen de prognoses periodiek toetsen aan de werkelijke uitkomsten. En op basis daarvan het model doorontwikkelen door verdere training. Na oplevering van het prognosemodel wordt dit de verantwoordelijkheid van de afdeling. Het Kern Datateam zal de afdeling daarvoor handvatten aanreiken om op de betrouwbaarheid te blijven toetsen. Dat is belangrijk omdat zich nieuwe situaties kunnen voordoen, waarop het model niet is getraind. Denk aan een wijziging in financiering of een verandering van inkoopmodel. Het is aan de vakinhoudelijke afdeling om in die situaties na te denken over de implicaties daarvan voor het gebruik van het prognosemodel.[208]

Vanuit het Kern Datateam is ook als risico benoemd dat medewerkers zich blind staren op de output van het prognosemodel, terwijl het een startpunt moet zijn voor een gesprek binnen de afdeling en de teams over de uitkomst. Belangrijk dat een vast proces wordt ingeregeld om van de output van het model tot inzichten voor het handelen te komen.[209]

6.2.6 Toegankelijke overheid die de burger centraal stelt

De gemeente heeft op haar website het privacybeleid op een publieksvriendelijke manier toegelicht.[210] Daarin worden ook de rechten van burgers benoemd en toegelicht. Er zijn protocollen ontwikkeld om gebruik te maken van rechten die burgers hebben op basis van de AVG.[211] Voor het effectueren van deze rechten is op de website geen specifiek voor dat doel digitaal formulier aanwezig. Er is op de website wel een algemeen formulier voor het stellen van vragen over privacy/ gegevensbescherming. De website bevat verder een digitaal formulier voor het melden van een datalek.[212] Als inwoners een klacht of bezwaar hebben over het gebruik van data, kunnen zij dat via de reguliere procedures voor bezwaarschriften en klachten kenbaar maken. Ook daarvoor zijn op de gemeentelijke website digitale formulieren opgenomen.

[208] Vraaggesprek 29 september 2022.

[209] Vraaggesprek 29 september 2022.

[210] https://www.hengelo.nl/Welkom-in-Hengelo/Beheer/Overige-pagina-s/Privacy.html

[211] Vraaggesprek 9 september 2022.

[212] https://eloket.hengelo.nl/Contactformulier

7 Opgeleverde dataoplossingen en daadwerkelijk gebruik

Deelvraag 4 In welke initiatieven en projecten is/wordt datagedreven sturing toegepast?
4a In welke delen van de gemeentelijke organisatie?
4b Voor welke taken/opgaven is datagedreven sturing in de projecten ingezet en met welk doel?
4c Wat is het niveau van analyse (beschrijvend, diagnosticerend, voorspellend, voorschrijvend)?
4d In hoeverre worden ontwikkelde producten van datagedreven sturing daadwerkelijk in gemeentelijke processen gebruikt?
4e In hoeverre en op welke manier is een verantwoorde inzet van en omgang met ethische vraagstukken in de experimenten geborgd?

Bevinding op hoofdlijnen:

- In de periode tot en met juni zijn 23 projecten gericht op sturen of werken met data uitgevoerd. In ongeveer tweederde van de projecten is een dashboard opgeleverd.
- Er zijn elf projecten binnen het Sociaal domein opgeleverd, zeven binnen Bedrijfsvoering en vier binnen Fysiek. Bijlage 2 geeft een overzicht van alle projecten en per project een korte toelichting op de inhoud.
- Het niveau van analyse is voornamelijk beschrijvend en analyserend en voorzichtig wordt de stap gezet naar voorspellend. Het Kern Datateam levert beschrijvende inzichten of data/informatie waaraan data-experts duiding geven om tot verklarende inzichten te komen. Momenteel wordt de eerste stap richting voorspellende analyse gezet, waarbij op basis van historische data met technieken van machine learning een model wordt ontwikkeld om toekomstige ontwikkelingen in inkomsten/ uitgaven voor WMO/Jeugd te voorspellen.
- In de organisatie wordt wisselend gebruik gemaakt van data en inzichten om keuzes en beslissingen te onderbouwen. Naar de inschatting van het Kern Datateam wordt 90 procent van de opgeleverde rapporten en dashboards daadwerkelijk gebruikt. Redenen om geen gebruik te maken van data en inzichten houden verband met persoonlijke kenmerken, onvoldoende sturing vanuit ‘de lijn’; ontwikkelingen in de organisatie en in sommige gevallen de opzet van het dashboard.
- Door het houden van DEDA-sessies worden juridische en ethische vraagstukken besproken en welke acties daaraan worden verbonden. Naast de medewerkers die het dataproject uitvoeren, nemen ook de Privacy Officer/Functionaris Gegevensbescherming deel aan deze sessies.

In dit hoofdstuk geven we een toelichting op de bevindingen.

7.1 Overzicht van (data)projecten en verbreding binnen de organisatie

Vanuit het Kern Datateam is een overzicht van 23 (data)projecten aangereikt (peildatum juli 2022). Tabel 7.1 toont de projecten in chronologie en door wie binnen welk domein opdracht is gegeven. Een korte toelichting op de projecten is te vinden in bijlage 2. Daar staat ook welke ideeën en wensen er zijn voor nog te starten projecten.

Dataproject	Domein	Opdrachtgever
2020		
Dashboard G1-Wmo	Sociaal	Teammanager Wmo
Dashboard M1 – Productie en Toetsing	Sociaal	Teammanager Werk en Inkomen
Dashboard M2 – Arbeidsmarkt	Sociaal	Teammanager Werk en Inkomen
Dashboard KCC	Bedrijfsvoering	Teammanager Publieksdienstverlening
Project Datavaardige organisatie	Bedrijfsvoering	Concernmanager Bedrijfsvoering
2021		
Dashboard Duurzaamheid	Fysiek	Teammanager Stad en Regie
Dashboard Ondersteuning & Zorg	Sociaal	Controller sociaal domein
Dashboard Interne Meldingen	Bedrijfsvoering	Teammanagers IT-bedrijf en Services
Dashboard Kavels bedrijventerrein	Fysiek	Programmamanager Bedrijventerreinen
Dashboard Inkooprestatiemeting	Bedrijfsvoering	Teammanager Advies en Control
Dashboard Grip op Personeelslasten	Bedrijfsvoering	Concernmanager Bedrijfsvoering
Dashboard Gecertificeerde instellingen	Sociaal	Teammanager maatschappij en partnerschap
Rapport controleformulieren Werk en Inkomen	Sociaal	Teammanager Support
Rapport TOZO/BBZ	Sociaal	Teammanager ROZ
Project Inrichting Beheer Cognos	Bedrijfsvoering	Afdelingsmanager I&IT
2022		
Dashboard Control – Facturen Autorisatie	Bedrijfsvoering	Teammanager Advies en Control
GEO-viewers Sportakkoord	Sociaal	Beleidsadviseur sport
Project Prognoses Wmo/Jeugd	Sociaal	Afdelingsmanager Ondersteuning en Zorg
Dashboard Werk en Inkomen	Sociaal	Afdelingsmanager Werk en Inkomen
Dashboard Meldingen openbare ruimte	Fysiek	Programmamanager MOR
Dashboard Bijzondere regelingen	Sociaal	Teammanager Debiteuren, Kinderopvang en Bijzondere bijstand
Project Kwartaalrapportages ROZ	Sociaal	Teammanager ROZ
Dashboard Kavels Woningbouw	Fysiek	Afdelingsmanager Stedelijk Beheer en Ontwikkeling

Tabel 7.1 overzicht afgeronde en lopende projecten die betrekking hebben op het werken met data

In het onderstaande organogram van de gemeente Hengelo is rood omcirkeld waar in de organisatie met hulp van het Kern Datateam dataprojecten zijn/worden uitgevoerd (figuur 7.1).



Figuur 7.1 De spreiding van datagedreven sturing binnen de gemeentelijke organisatie afgebeeld in het organogram van de gemeente Hengelo

7.2 Meerwaarde van datagedreven sturing

De meerwaarde van datagedreven sturing ligt in het gebruik van data en data-analyses om meer beeld en inzicht te krijgen en keuzes en beslissingen te kunnen onderbouwen met aan feiten gestaafde argumenten.[213] Deze meerwaarde heeft zich in de praktijk soms ook al bewezen. In de gesprekken werd als voorbeeld genoemd dat met behulp van het dashboard een onderbuikgevoel over achterblijvende prestaties in een bepaald team kon worden weerlegd.[214] Een ander voorbeeld is dat naar aanleiding van een verzoek om uitbreiding van FTE binnen een team een dataproject is gestart om slimmer en efficiënter te kunnen gaan werken. Dit team heeft in een jaar tijd een zodanig grote sprong in het datagedreven werken gemaakt, dat de uitbreiding van capaciteit niet nodig is gebleken.[215] Als derde voorbeeld werd genoemd dat door terugkijken een trend inzichtelijk is geworden, waarbij geprognosticeerde uitgaven bij de eerste beleidsrapportage steeds te hoog worden ingeschat. Dit inzicht kan 'paniekvoetbal' helpen voorkomen.[216]

In het gesprek met de wethouder is naar voren gebracht dat datagedreven werken ook als meerwaarde kan hebben, dat inzichtelijk wordt wat inspanningen van medewerkers bijdragen aan wat de organisatie voor de stad doet. Medewerkers kunnen daarmee beter hun werkzaamheden verantwoorden. Wel is van belang dat processen niet leidend worden, maar dat data en technologie ondersteunend zijn aan professionele keuzes en beslissingen.[217]

De gemeentesecretaris merkt op dat keuzes en beslissingen bij datagedreven sturing ook meer ter discussie komen te staan.[218] Dit aspect is ook in andere gesprekken benoemd. Activiteiten gericht op het bewustmaken van de mogelijkheden van data wekken enthousiasme in de organisatie, maar minder als het aankomt op datagebruik in het dagelijkse werk. Dan vinden mensen het lastiger dan gedacht of stroken cijfers niet met de persoonlijke wens of onderbuikgevoel. Dat voedt twijfels over de betrouwbaarheid van data en leidt tot weerstand of 'koudwatervrees' om keuzes en beslissingen met data te onderbouwen.[219]

In een aantal gesprekken is het belang van duiding als voorwaarde voor meerwaarde van benoemd. Welke inzichten ontstaan uit data en informatie en hoe kan daar naar worden gehandeld? In gesprek gaan over data en informatie moet zich nog ontwikkelen en dat proces vraagt tijd. In dit verband is ook gewezen op het belang om steeds scherp voor ogen te houden waaraan de data analyse moet bijdragen en welke informatie dat vraagt. De neiging is namelijk om een dashboard te bouwen dat meer omvat om snel op politiek-bestuurlijke vragen te kunnen reageren. Maar dat is iets anders dan sturen en werken op basis van data en vraagt dus iets anders in de informatievoorziening.[220]

7.3 Niveau van data-analytics

Datagedreven sturing kent vier niveaus (zie figuur 2.4 in hoofdstuk 2). Een datavolwassen organisatie kan analyses op elk niveau uitvoeren. Organisaties bepalen zelf welk volwassenheidsniveau zij ambieren. Uit de ambitie voor datagedreven sturing blijkt dat de gemeente wil dat meer rapportages op

[213] Vraaggesprek 4 oktober 2022; Vraaggesprek 24 oktober 2022.
[214] Vraaggesprek 4 oktober 2022.
[215] Vraaggesprek 5 oktober 2022.
[216] Vraaggesprek 29 september 2022.
[217] Vraaggesprek 5 oktober 2022.
[218] Vraaggesprek 9 september 2022.
[219] Vraaggesprek 12 september 2022; Vraaggesprek 5 oktober 2022.
[220] Vraaggesprek 29 september 2022; Vraaggesprek 24 oktober 2022.

beschrijvende analyse berusten en dat er vernieuwende inzichten ontstaan door van diagnosticerende naar voorspellende analyses te gaan.

Het overzicht in Tabel 7.1 in paragraaf 7.1 laat zien dat voor diverse teams en afdelingen dasboards en in enkele gevallen rapportages zijn ontwikkeld. Daarvoor zijn/worden door het Kern Datateam beschrijvende en diagnosticerende analyses uitgevoerd. In het geval van beschrijvende analyse levert dit team beschrijvende inzichten op. Bij diagnosticerende analyses levert het Kern Datateam data/ informatie waaraan inhoudelijke experts duiding geven om tot verklaringen voor ontwikkelingen te komen.[221]

Het wordt breed onderkend dat de ontwikkeling in de organisatie nog niet in de pas loopt met de ambitie voor datagedreven sturing. Gesprekspartners geven aan dat de uitgevoerde projecten zich nog erg richten op het beheersen van interne processen en beter verantwoorden met behulp van beschrijvende analyses.[222] De mate van datavolwassenheid wisselt per domein en daarbinnen per team.[223] Daarnaast zijn er verschillen in hoe geavanceerd projecten zijn. Het is regelmatig nog een kwestie van beter vormgeven van wat al provisorisch met Excel werd gedaan.[224] Dat is wel een belangrijke voorwaarde om de kwaliteit van data op orde te krijgen[225] en verdere stappen te kunnen zetten.[226]

Het Kern Datateam zet met het project 'Prognoses WMO/Jeugd' momenteel de eerste stap naar voorspellende analyse. Er wordt een model ontwikkeld om de inkomsten/ uitgaven voor Wmo/Jeugd over de periode van een jaar (of langer) te kunnen voorspellen. Technisch betekent dit een stap naar het gebruik van data science/ machine learning. De computer 'leert' op basis van historische data inkomsten en uitgaven te voorspellen. Vanuit organisatorisch oogpunt houdt de stap naar voorspellende analyse in dat de organisatie minder ad hoc, meer vanuit een langere termijn perspectief kan gaan monitoren en bijsturen.[227]

7.4 Redenen voor het niet gebruiken van dataoplossingen

Naar schatting wordt van zo'n 90% van de opgeleverde dashboards daadwerkelijk gebruikt.[228] In welke mate de dashboards door medewerkers en leidinggevenden worden gebruikt, wisselt per domein en daarbinnen per afdeling/ team. In de gesprekken zijn diverse redenen naar voren gebracht, waardoor het gebruik bij de ambitie voor datagedreven sturing als 'nieuwe normaal' achterblijft.

Ten eerste is opgemerkt dat het gebruik van de dashboards per medewerker en leidinggevende verschilt. Dit hangt samen met persoonlijke kenmerken, zoals de affiniteit met data en eigen manieren van informatievoorziening. Zo houden sommigen eigen (Excel-)overzichten bij of vragen zij informatie aan een collega in de organisatie.[229] Ook (het gebrek aan) vaardigheid in het gebruik van dashboards

[221] hgl-intranet/Welkom-op-het-Intranet/Onze-Organisatie/Interne-projecten/Data-in-zicht/Datateam.html
[222] Vraaggesprek 12 september 2022; Vraaggesprek 29 september 2022, Vraaggesprek 4 oktober 2022; Vraaggesprek 4 oktober 2022 Vraaggesprek 24 oktober 2022.
[223] Vraaggesprek 9 september 2022; Vraaggesprek 12 september 2022; Vraaggesprek 29 september 2022; Vraaggesprek 29 september 2022; Vraaggesprek 24 oktober 2022.
[224] Vraaggesprek 29 september 2022; Vraaggesprek 29 september 2022.
[225] Vraaggesprek 29 september 2022.
[226] Vraaggesprek 29 september 2022.
[227] Vraaggesprek 29 september 2022; Vraaggesprek 12 september 2022.
[228] Vraaggesprek 29 september 2022.
[229] Vraaggesprek 12 september 2022; Vraaggesprek 4 oktober 2022.

speelt een rol.[230] Bij een lange staat van dienst zijn medewerkers en leidinggevenden gemiddeld genomen minder geneigd om keuzes en beslissingen te nemen en verantwoorden op basis van data.[231]

Een tweede reden vormt de aansturing vanuit het lijnmanagement. Datagedreven sturing is niet of maar beperkt onderwerp van gesprek in 'de lijn'. Het wisselt per afdeling en team of op het gebruik van data wordt gestuurd.[232] Het behoort tot de verantwoordelijkheid van leidinggevenden om te zorgen dat data worden gebruikt voor het nemen en verantwoorden van keuzes en beslissingen. Medewerkers moeten op de kwaliteit van hun onderbouwing worden aangesproken.[233] Daarbij moet ook meer het besef zijn dat cijfers niet het hele verhaal vertellen, maar het startpunt zijn voor een gesprek en nadere duiding.[234] Sturing in 'de lijn' op het gebruik van data vraagt verder om het inrichten van processen[235] en het duidelijk en eenduidig beleggen van proceseigenaarschap.[236] Een voorbeeld waar de ontwikkeling van een dashboard gepaard is gegaan met duidelijke proces- en werkafspraken is het project 'Grip op personeelslasten'.[237]

Een derde reden vormen ontwikkelingen in de organisatie. Er is eind 2020 geïnvesteerd in het vergroten van datavaardigheid en -bewustzijn. Maar dit verwatert snel, mede door de verschuiving in functies en het verloop onder het personeel.[238] De doorontwikkeling van de organisatie, in het bijzonder leiderschap en opgavegericht werken, bieden kansen voor datagedreven sturing. Maar op dit moment gaat de focus daar (nog) niet naar uit.[239]

Een vierde reden om een dashboard niet te gebruiken, ligt soms ook in het dashboard zelf. Het meest duidelijk doet zich dit voor bij het dashboard Ondersteuning & Zorg. Het dashboard is in zijn opzet veelomvattend en in de huidige opzet niet toegesneden op verschillende gebruikersgroepen. Bij de ontwikkeling is wel naar hun wensen en behoefte gevraagd, maar niet elke gebruikersgroep had daarvan een even helder beeld. Daarbij speelt mee dat de managers in het sociaal domein niet zelf opdracht voor het dashboard hebben gegeven. De opdrachtgever was de controller sociaal domein binnen de concernstraf. Bij de oplevering van het dashboard hebben medewerkers en leidinggevende uitleg gekregen, maar geen training hoe ze het in hun dagelijkse werk kunnen toepassen.[240] Ook het simpel houden van een dashboard door er alleen de basisinformatie in op te nemen, zou bevorderlijk zijn geweest voor het gebruik.[241] Naast de mate waarin, schort het ook aan de manier waarop het dashboard wordt gebruikt. Dat gebeurt nu ad hoc, maar de bedoeling is dat data en informatie op een structurele manier in het werk worden ingebed. Daarvoor is het nodig om in het proces vaste momenten van duiding te organiseren. Dat werkt alleen als mensen daarvoor cijfers uit een dashboard kunnen

[230] Vraaggesprek 12 september 2022, Vraaggesprek 4 oktober 2022; Vraaggesprek 4 oktober 2022; Vraaggesprek 24 oktober 2022.
[231] Vraaggesprek 12 september 2022, Vraaggesprek 4 oktober 2022; Vraaggesprek 24 oktober 2022.
[232] Vraaggesprek 28 september 2022.
[233] Vraaggesprek 12 september 2022.
[234] Vraaggesprek 24 oktober 2022.
[235] Vraaggesprek 12 september 2022; Vraaggesprek 4 oktober 2022; Vraaggesprek2 4 oktober 2022.
[236] Vraaggesprek 28 september 2022.
[237] Vraaggesprek 12 september 2022.
[238] Vraaggesprek 12 september 2022; Vraaggesprek 29 september 2022.
[239] Vraaggesprek 9 september 2022; Vraaggesprek 5 oktober 2022.
[240] Vraaggesprek 4 oktober 2022; Vraaggesprek 12 september 2022
[241] Vraaggesprek 29 september 2022; Vraaggesprek 4 oktober 2022; Vraaggesprek 4 oktober 2022; Vraaggesprek 24 oktober 2022.

halen waar zij direct in hun werk iets mee kunnen. Op basis van een recente evaluatie met medewerkers de betrokken waren bij de ontwikkeling van het dashboard Ondersteuning & Zorg is besloten dat een groep uit hun midden gaat onderzoekt welke aanpak kan helpen om het dashboard meer en op een structurele manier te gaan gebruiken.[242]

7.5 Omgang met ethische vraagstukken

Aandacht voor mogelijk ethische vraagstukken is een vast onderdeel geworden in het proces voor het uitvoeren van een dataprojecten. In ieder project wordt een DEDA-sessie uitgevoerd. Tijdens deze sessie worden aspecten van privacy en ethiek bediscussieerd, zoals verantwoordelijkheid over de data, mogelijke invloeden op persoonlijke en publieke leefsfeer en of medewerkers onbestemde gevoelens hebben bij het project. Deze sessies worden gehouden met het kern datateam, de inhoudelijk betrokken medewerkers, de Privacy Officer/ Functionaris Gegevensbescherming en de team- of afdelingsmanager in de rol van opdrachtgever. Hiermee is er een soort interne ethische raad ontstaan.[243]

[242] Vraaggesprek 4 oktober 2022.

[243] Kern Datateam van gemeente Hengelo, Revisie 2022 – Visie Datagedreven sturing, 3 augustus 2022.

8 Betrokkenheid van de raad

Deelvraag 5 Op welke wijze is de raad geïnformeerd over invoering van datagedreven sturing in de gemeentelijke organisatie en over de inzet van data en technologie als beleidsinstrument?

Normenkader:

- *De raad heeft kaders kunnen stellen voor de inzet van en omgang met data en technologie*
- *De raad is geïnformeerd over de voortang en resultaten van de invoering van datagedreven sturing*

Bevinding op hoofdlijnen:

- De raad heeft kaders gesteld voor de uitvoering van gemeentelijke taken en verantwoordelijkheden in het Sociaal Domein. De raad heeft financiële kaders gesteld voor het versterken van ICT-beheer om meer te gaan werken op basis van inzichten uit data. Met het vaststellen van het Beleidsprogramma sociaal 2021-2025 heeft de raad ook inhoudelijke kaders gesteld. Datagedreven werken is een van de vijf te realiseren opgaven binnen dit beleidsprogramma.
- Het college heeft de i-visie en -strategie 2020-2022 vastgesteld. Voor de periode daarna is een herijking in voorbereiding. Daarbij wordt voorzien dat datagedreven sturing een van de sporen voor de informatievoorziening zal blijven.
- De raad is via de bedrijfsvoeringsparagraaf in de P & C-documenten geïnformeerd over de voortgang en prestaties van de realisatie van datagedreven sturing. Ook is halverwege het programma Datagedreven sturing een raadsbrief opgesteld om de raad over de stand van zaken te informeren. De wethouder Bedrijfsvoering wil de raad meer in stelling brengen om zich uit te spreken over ethische kaders voor datagedreven sturing.

In dit hoofdstuk geven we een toelichting op de bevindingen.

8.1 Datagedreven sturing als aspect van beleid

De raad heeft in het sociaal domein diverse kaders vastgesteld voor de uitvoering van taken en verantwoordelijkheden. De raad heeft het *Beleidsprogramma sociaal 2021-2025* vastgesteld waarin datagedreven sturing als opgave binnen het te voeren beleid is benoemd. Het betreft de opgave ‘Krijgen van zicht en sturing op het sociaal domein’ (opgave 5). Doel van de opgave is om de sturingsinformatie op orde te hebben. Dat wil zeggen “zicht op volumes, uitgaven en kwaliteit van de geleverde zorg en ondersteuning om trends en ontwikkelingen te signaleren en hierop te sturen”.[244] De raad heeft er mee ingestemd om voor deze opgave uit de middelen voor Innovatie, preventie en versnelling budget voor nieuwe acties beschikbaar te stellen.[245] Over de inhoud van de opgave en te nemen maatregelen is de raad via een bijlage[246] bij het raadsadvies over het Beleidsprogramma sociaal 2021-2025 geïnformeerd.[247]

In *Kadernota 2022-2025* en de *Beleidsbegroting 2022-2025* een maatregelenpakket vastgesteld. Deze maatregelen sluiten aan op de inhoudelijke maatregelen in het Beleidsprogramma sociaal 2021-2025. In de *Beleidsbegroting 2022-2025* is een bijlage opgenomen om het maatregelenpakket toe te lichten

[244] Beleidsprogramma sociaal 2021-2025, januari 2021, p. 37.

[245] Gemeente Hengelo, Raadsbesluit Beleidsprogramma sociaal 2021-2025, zaaknummer 3175020, 14 april 2021.

[246] Format Innovatie, preventie en versnelling, voorstel 17.

[247] Raadsadvies Beleidsprogramma sociaal 2022-2025, zaaknummer 3175020.

(paragraaf 8.4). Daarin is vermeld dat het maatregelenpakket op basis van data-analyses gekwantificeerd is. Daarbij wordt de verwachting uitgesproken dat de gemeente de effecten van het maatregelenpakket vanaf 2022 met *realtime* dashboards kan monitoren.[248]

De raad ontvangt via de reguliere P & C-documenten in het hoofdstuk over het Beleidsprogramma Sociaal Domein informatie over de voornemens en resultaten van de ingezette maatregelen. Voor indicatoren waarop de raad wil kunnen sturen zijn peil- en streefwaarden vastgesteld. Die indicatoren zijn in sessies met de raad bepaald in het kader van het programma 'P&C als belangrijkste sturingsinstrument'.[249] De raad wordt ook geïnformeerd over de voornemens en prestaties ten behoeve van het op orde hebben van de sturingsinformatie (opgave 5). Dit gebeurt via de reguliere P & C-documenten in de bedrijfsvoeringsparagraaf (daar gaat het tweede deel van dit hoofdstuk dieper op in).

Bij de behandeling van de *Beleidsbegroting 2022-2025* (november 2021) heeft de raad de motie 'Monitoring maatregelenplan sociaal domein' aangenomen. De strekking van de motie is dat de raad in aansluiting op de P & C-cyclus over de maatschappelijke en financiële effecten van het maatregelenpakket wordt geïnformeerd.[250] In relatie tot deze motie is in een Politieke Markt een presentatie gehouden over de wijze van monitoring in het sociaal domein en is een demonstratie gegeven van de dashboards die daarvoor zijn gebouwd.[251]

8.2 Datagedreven sturing als te realiseren ontwikkeling in de organisatie

Met het vaststellen van de *Kaderbrief 2019* heeft de raad financiële kaders gesteld voor het versterken van ICT-beheer ten behoeve van het sturen met data in met name het sociale domein (19-NB-9.1).[252] Deze financiële kaders zijn leidend geweest bij de beslissing van het CMT over de inrichting van het Kern Datateam en bepalen de verdeling van de inzet van dit team over de drie domeinen (Sociaal, Fysiek en Bedrijfsvoering).[253]

De Hengelose raad heeft geen inhoudelijke uitgangspunten of kaders geformuleerd voor datagedreven sturing. In de *i-visie en -strategie* (november 2019) van het college[254] liggen richtinggevende principes voor de informatievoorziening vast en is datagedreven sturing als strategisch spoor benoemd. De *i-visie en -strategie 2020*-2022 krijgt via de P & C-cyclus nadere uitwerking. De raad wordt in de bedrijfsvoeringsparagraaf (subparagraaf 'Informatievoorziening en Technologie'[255]) over de voortgang en resultaten op de vier sporen geïnformeerd. De raad heeft op deze wijze globaal kennis kunnen nemen van te nemen en genomen stappen binnen het spoor 'datagedreven sturing'.[256] Medio 2020 is de raad via een raadsbrief op de hoogte gebracht van de stand van zaken in de uitvoering van het

[248] Gemeente Hengelo, Beleidsbegroting 2022-2025, november 2021, p. 210.

[249] Jaarstukken 2020, juli 2021, p. 212; Jaarstukken 2021, juli 2022, p. 201.

[250] Motie Monitoring maatregelenplan sociaal domein. Behorend bij agendapunt C01 Beleidsbegroting 2022-2025, d.d. 10 november 2021.

[251] Belangstellende kunnen dit terugkijken via: https://www.youtube.com/watch?v=KFhnTaCugtw

[252] Gemeente Hengelo, raadsbesluit Kaderbrief 2019, zaaknummer 2247489, 20 juni 2018. Bijlage Nadere uitwerking Kaderbrief 2019-2022.

[253] Gemeente Hengelo, agendaformulier MT-vergadering, 6 mei 2020. Bijlage PowerPointpresentatie Organisatie datagedreven sturen, 29 april 2020.

[254] Gemeente Hengelo, College-/burgemeestersbesluit I-visie en -strategie, zaaknummer 2463381, 10 december 2019.

[255] Soms aangeduid als 'Informatievoorziening en IT' of 'Informatie en IT'.

[256] Gemeente Hengelo, Beleidsbegroting 2020-2023, november 2019, p. 171; Beleidsbegroting 2021-2024, november 2020, p. 179; Beleidsbegroting 2022-2025, november 2021, Beleidsbegroting 2023-2026, november 2022, p. 185-186. Jaarstukken 2020, p. 217; Jaarstukken 2021, p. 207

Programma datagedreven sturing. Daarbij is ook aan het presidium het aanbod gedaan om hierover een informatieve werksessie met de raad te organiseren.[257]

De ambitie voor datagedreven sturing is ambtelijk geformuleerd in het document *Aan de slag met datagedreven werken* (mei 2019). De ambitie houdt in dat voor meer thema's beschrijvende rapportages op basis van feiten en door experimenteren via diagnosticerende analyses toegroeien naar voorspellende analyses. De gemeentesecretaris heeft met betrekking tot deze ambitie naar voren gebracht dat de gemeente wil wegblijven van voorschrijvende persoonsanalyse. Met als reden, dat juist dat niveau veel risico's met zich meebrengt in geval van automatische besluitvorming op basis van algoritmes. Desgevraagd geeft de gemeentesecretaris aan dat het op de weg van het college kan liggen om het ambitieniveau te formuleren. Ook is de gemeentesecretaris gevraagd naar zijn visie op de rol van de raad bij de realisatie van datagedreven sturing binnen Hengelo. De gemeentesecretaris beschouwt het oplossen van vraagstukken met behulp van data en technologie als een aspect van bedrijfsvoering. Om die reden liggen volgens hem keuzes rondom de organisatie van datagedreven sturing primair bij de ambtelijk verantwoordelijken. En ligt een rol voor de raad minder voor de hand. Het behoort volgens de gemeentesecretaris tot de ambtelijke professionaliteit om te kunnen inschatten wat mogelijk politiek gevoelig ligt en in dat geval het college te adviseren om de raad daarover te informeren. Raadsleden kunnen vanuit de controlerende rol het college raadsvragen stellen over het gebruik van data en technologie. Dit heeft zich bijvoorbeeld concreet voorgedaan naar aanleiding van berichten in de media over gemeenten die in het sociaal domein met behulp van algoritmes en risicoprofilering mogelijke fraude opsporen.[258] Het is aan het college en de ambtelijke organisatie om raadsvragen zo goed mogelijk te beantwoorden.[259]

Momenteel is een herijking van de *i-visie en -strategie 2020-2022* in voorbereiding, die weer door het college zal worden vastgesteld. Bij de wethouder Bedrijfsvoering bestaat de intentie om te zorgen dat de raad daarover actief zal worden geïnformeerd. De wethouder geeft verder aan dat zij de raad meer in positie wil brengen om zijn visie te geven op het gebruik van data analyse voor de aanpak van maatschappelijke opgaven. Daarbij legt de wethouder een relatie met de ambities van het college voor wijkgericht werken vanuit diverse kaders op meerdere domeinen.[260] Op het moment van het gesprek is hierover net een bestuurlijke opdracht vastgesteld, zoals aangekondigd in de Beleidsbegroting 2023-2027 (p. 38). De raad is met een raadsbrief op de hoogte gebracht van de bestuurlijke opdracht en heeft via de bijlage bij de brief kennis kunnen nemen van inhoud.[261] Een van de op te leveren resultaten van de bestuurlijke opdracht is "een op basis van data gestructureerde analyse van de wijken".[262] Vanuit het beeld dat daaruit ontstaat wil het college met inwoners verdere inhoud en uitwerking geven aan het wijkgericht werken. Volgens het college moet daarbij ruimte zijn om te differentiëren, omdat elke wijk met andere opgaven kampt.[263] Voor de data analyse van wijken betekent dit uitgangs-

[257] Gemeente Hengelo, Raadsbrief 'Status update datagedreven sturing, zaaknummer 3088946, 7 juli 2020.

[258] Gemeente Hengelo, Beantwoording raadsvragen gebruik algoritmes bij de opsporing van fraude, zaaknummer 3193085, 2 maart 2021.

[259] Vraaggesprek 9 september 2022.

[260] Vraaggesprek 5 oktober 2022.

[261] Gemeente Hengelo, Raadsbrief Wijkgericht werken'', zaaknummer 3487985, 12 oktober 2022.

[262] Gemeente Hengelo, Bestuurlijke opdracht Wijkgericht Werken, september 2022.

[263] 'Gemeente Hengelo, Raadsbrief 'Wijkgericht werken, zaaknummer 3487985, 12 oktober 2022.

punt dat een stap wordt gezet naar profilering van wijken. Daarin ligt volgens de wethouder Bedrijfsvoering de mogelijkheid voor de gemeente om haar dienstverlening binnen diverse domeinen af te stemmen op wat er feitelijk in de wijk leeft en speelt.[264]

De gemeente Hengelo heeft politiek-bestuurlijk (nog) geen positie ingenomen ten aanzien van ethische aspecten van het gebruik van algoritmen. De wethouder Bedrijfsvoering geeft aan dat het college zich aan het beraden is hoe de raad goed bij de verdere ontwikkeling van datagedreven sturing betrokken kan worden. De wethouder vindt het persoonlijk belangrijk dat de raad in stelling wordt gebracht. Het moet voor de raad inzichtelijk zijn wat de gemeente op het gebied van datagedreven sturing doet en hoe zij dat doet. Naar de mening van de wethouder zou de raad een besluitvormende stem moeten krijgen als het gaat om een overkoepelende visie op de ethische kaders: welke normen en waarden wil de raad hanteren ten aanzien van het verzamelen, combineren en analyseren van data. Binnen die kaders is de organisatie van datagedreven sturing een verantwoordelijkheid van de ambtelijke organisatie.

[264] Vraaggesprek 5 oktober 2022.

9 Conclusies en aanbevelingen

9.1 Conclusies

1. De opzet en inzet van datagedreven sturing in uitvoering en beleid gaat in Hengelo overeenkomstig de landelijke ontwikkeling naar meer datagedreven beleid en bestuur. In eerste instantie is ambtelijk een visie en strategie voor de mogelijkheden en introductie van datagedreven sturing binnen de gemeente Hengelo opgesteld.
2. De betrokkenheid van de raad bij de opzet en ondersteuningsstructuur voor datagedreven sturing is voornamelijk financieel: vanuit de raad is een structureel budget voor uitbreiding van formatie ten behoeve van datagedreven werken beschikbaar gesteld. De Raad heeft dit budget in eerste instantie beschikbaar gesteld voor beleid in sociaal domein, waarin datagedreven werken een van de opgaven is. Hieruit wordt het Kern Datateam bekostigd.
3. In de periode 2020-medio 2022 heeft het Kern Datateam in de uitrol van datagedreven sturing binnen de organisatie in 23 dataprojecten ondersteund om met behulp van data sturingsgegevens te vinden voor een intern of een maatschappelijk vraagstuk. Het daadwerkelijk gebruik van data en informatie blijft sterk achter bij de gemeentelijke ambitie voor datagedreven sturing. De dataprojecten komen verspreid over de organisatie tot stand. Het totaalbeeld komt nog niet in de buurt van het gewenste eindbeeld waarin datagedreven sturing het 'nieuwe normaal' voor de gehele organisatie is.
4. Vooralsnog wordt datagedreven sturing in Hengelo toegepast als datastructurering en analyse. Verdergaande technologische sturingsmogelijkheden op basis van data worden niet voorzien, maar ook niet onmogelijk geacht en voorzichtig wordt daar mee geëxperimenteerd.
5. Bestuurlijk wordt de aandacht voor de mogelijkheden van datagedreven sturing groter. Het college heeft kort geleden een bestuurlijke opdracht wijkgericht werken vastgesteld. Een van de op te leveren resultaten is een gestructureerde datagedreven analyse van wijken. Het uitgangspunt dat differentiatie tussen wijken mogelijk moet zijn, biedt kansen voor maatwerk in het wijkgericht werken, waarbij voorzieningen en dienstverlening worden afgestemd op kenmerken van de wijk en wat daar leeft en speelt. Deze profilering brengt ook risico's met zich mee die verband houden met de keuze van data en modellen.
6. Medewerkers maken wisselend gebruik van data-rapporten en -dashboards om keuzes en beslissingen in de ontwikkeling/ uitvoering/ wijziging van beleid te onderbouwen en verantwoorden. De vraag naar een dergelijke onderbouwing is wisselend vanuit het management en vanuit het bestuur. Het realiseren van datagedreven sturing als 'nieuwe normaal' lijkt af te hangen van de persoonlijke affiniteit en vaardigheid van leidinggevenden en medewerkers.
7. Het voorgestelde plan van aanpak voor data governance is niet verder uitgewerkt. Het voorstel beoogde een stapsgewijze ontwikkeling van data governance. In praktijk krijgt data governance per project volgens een vaste lijn invulling. Met name het punt van het benoemen en beleggen van de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van data vormt een aandachtspunt.
8. Er is in dataprojecten aandacht voor privacy- en ethische aspecten en informatieveiligheid. Het is staande praktijk om binnen dataprojecten ook ethische vraagstukken en daaraan te verbinden acties te bespreken en documenteren. Hiervoor zijn behoudens wet- en regelgeving geen kaders.
9. Dataprojecten zijn niet opgenomen in het verwerkingenregister, waarmee niet wordt voldaan aan eisen vanuit de AVG. Verbetermaatregelen zijn door het college in gang gezet.

10. De raad wordt via de reguliere P & C-cyclus over de effecten van de maatregelen geïnformeerd. Daarvoor zijn in het sociaal domein ‘dashboards’ tot stand gebracht. Het organiseren van datagedreven sturing is daarvoor onontbeerlijk.
11. Ook over andere voornemens en resultaten op het gebied van datagedreven sturing wordt de raad via de P & C-cyclus geïnformeerd (paragraaf Bedrijfsvoering: subparagraaf Informatisering & IT).

9.2 Aanbevelingen

1. Datagedreven sturing is in eerste instantie een uitvoeringswerkwijze die mogelijkheden biedt voor een efficiëntere en effectievere uitvoering van beleid. De raad houdt zich normaliter niet bezig met uitvoering. Toch is de aanbeveling om in dat in dit geval wel te doen. Datagedreven werken is in diverse aspecten en risico’s meer dan alleen uitvoering en vraagt naar de mening van de Rekenkamer om kaders van de raad. Het gaat dan met name om ethische aspecten, zoals uitwisseling en gebruik van gegevens van Hengelose burgers, voor zover niet wettelijk geregeld, en de reikwijdte van informatietechnologie, zoals het gebruik van algoritmen en onder welke omstandigheden.
2. Het werken met data zoals dit thans in Hengelo standaard is en het nieuwe normaal moet worden, vereist sturing. Deze krijgt meer gestalte indien er consequent gevraagd wordt naar onderbouwing van voorstellen met data en analyse op basis van data. Dit geldt voor zowel de raad als voor het college en het ambtelijk management.
3. Verifieer dat de basis op orde is voordat de stap naar voorspellende analyse wordt genomen. De basis op orde is immers het fundament van datagedreven sturing. Met de basis op orde wordt bedoeld dat de randvoorwaardelijke zaken voor datagedreven werken zijn ingericht, zowel met betrekking tot de gegevens (data op orde) als een veilige, verantwoorde en rechtmatige omgang met gegevens (basis op orde).

Bronnen

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van schriftelijke bronnen en zijn diverse interviews gehouden. De schriftelijke bronnen omvatten wetenschappelijke- en vakinhoudelijke publicaties en documenten van de gemeente Hengelo.

Geraadpleegde literatuur

A & O fonds Gemeenten/ VNG realisatie, *Ontwikkelmodel datagedreven gemeente*, Den Haag, 2020.

Berenschot, Naar een datagedreven gemeente. Het verhaal van datagedreven sturing in Utrecht, 2015.

A & O fonds Gemeenten, Datagedreven sturing in gemeenten. Een verkenning van de veranderingen door het werken met big data, Den Haag, 2017.

A & O Fonds gemeenten, Datagedreven innovatie in gemeenten. De lessen van 18 dataprojecten, Den Haag, 2021.

Algemene Rekenkamer, *Aandacht voor algoritmes*, Den Haag, januari 2021

Algemene Rekenkamer, Algoritmes getoetst. De inzet van 9 algoritmes bij de overheid, Den Haag, mei 2022.

Berenschot, *De Interprovinciale Gids Ethiek en Digitale transformatie*, i.o.v. Interprovinciale Digitale Agenda, 2020

Bits of Freedom, *De staat van privacy bij gemeenten*, 25 mei 2022. https://www.bitsoffreedom.nl/bits-of-freedom-de-staat-van-privacy-bij-gemeenten/

Braak, S.W. van den en R. Choenni, Het gebruik van datagedreven analysemethoden in de (beleids)praktijk. Kansen, uitdagingen en handreikingen, WODC Memorandum 2017-3, Den Haag, 2017.

Branderhorst, E.M., Digitaal leiderschap. Verkenning van de veranderende rol van gemeentesecretarissen in de informatiesamenleving, Universiteit Utrecht, Utracht, januari 2021.

Brandt, T., S. Wagner and D. Neumann, D. The Strategic Value of Public Sector Analytics: A Framework and a Showcase Study, 2018.

Choi, W., M. Van Eck en H. Hukshorn, *Hoe gemeenten besluiten over algoritmen & mensenrechten*, i.o.v. het College voor de Rechten van de Mens, 2021.

De Datavakbond, *Data lokaal*, 2022. https://datavakbond.nl/wp-content/uploads/2022/03/Data-Lokaal.pdf

Digitale overheid, randvoorwaarden datagedreven werken https://www.digitaleoverheid.nl/overzicht-van-alle-onderwerpen/nieuwe-technologieen-data-en-ethiek/het-led/randvoorwaarden-datagedreven-werken/

Feldberg Frans en Tom Pots, *DatCan: de toolkit voor succesvolle dataprojecten*, 2021. https://datcan.nl/

Gemeente Amsterdam, *Informatievisie (i-visie)*, Amsterdam, 6 maart 2018.

Gemeente Amsterdam, *Datastrategie Gemeente Amsterdam. Amsterdamse zelfbeschikking over data 2021-2022*, januari 2021, https://www.amsterdam.nl/innovatie/digitalisering-technologie/data/amsterdamse-datastrategie/

Ginkel Jan van, en Paul Strijp, Van beleids- naar datacyclus, *i-bestuur*, 27 augustus 2020. https://ibestuur.nl/podium/van-beleids-naar-datacyclus

Huijben, Mark, Johan Posseth en Johan Strieker, Begin met datagedreven werken, zonder Engelse termen, *PlatformO,* 23 oktober 2020

Interprovinciale Digitale Agenda (IDA), De Interprovinciale Gids Ethiek en Digitale transformatie;

Kamerstukken 2019/2020, 26643 nr. 641 (2019), *Brief van de minister voor Rechtsbescherming*, Kamerbrief 8 oktober 2019.

Kamerstukken 2019/2020, 26643 nr. 642 (2019), *Brief van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*, Kamerbrief 8 oktober 2019.

Kulk, S. en S. van Deursen, Juridische aspecten van algoritmen die besluiten nemen,. Een verkennend onderzoek, WODC, Den Haag, 2020.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Impact Assessment Mensenrechten en algoritmes, juli 20211

Ministerie van Justitie en Veiligheid, *Data gedreven werken Wat is er voor nodig?*, juli 2019.

Ministerie van Justitie en Veiligheid, Richtlijnen voor het toepassen van algoritmen door overheden en publieksvoorlichting over data-analyse, 1 maart 2021

Nationale Ombudsman, Een burger is geen dataset. Ombudsvisie op behoorlijk gebruik van data en algoritmen door de overheid, Den Haag, 2021.

NL Digitaal, *Data Agenda Overheid*, 2019 https://vng.nl/files/vng/rapport-nl-digitaal-data-agenda-overheid.pdf

Ottens, Roel, *Datagedreven werken en de angst voor de raad*, 30 september 2021. https://www.telengy.nl/actueel/datagedreven-werken-en-de-angst-voor-de-raad/

Pots, Tom, Datascience in de praktijk: een concrete aanpak, 4 oktober 2017.

Raad voor het Openbaar Bestuur, Sturen of gestuurd worden? Over de legitimiteit van sturen met data, Den Haag, 2021.

Rathenau Instituut, De datagedreven samenleving. Achtergrondstudie, 2015.

Rathenau Instituut, Opwaarderen - Borgen van publieke waarden in de digitale samenleving. Den Haag, 2017.

Rathenau Instituut, Waardevol digitaliseren. Hoe lokale bestuurders vanuit publiek perspectief mee kunnen doen aan het 'technologiespel', Den Haag, 2018.

Rathenau Instituut, Raad weten met digitalisering. Hoe de gemeenteraad kan sturen op de maatschappelijke impact van digitale technologie, 2020.

Rathenau Instituut, *Hoe beschermen gemeenten publieke waarden in een slimme stad?* Longread website, geraadpleegd 30 mei 2022, https://www.rathenau.nl/nl/digitale-samenleving/hoe-beschermen-gemeenten-publieke-waarden-de-slimme-stad

Rathenau Instituut, Grip op algoritmische besluitvorming bij de overheid. Handreiking voor de Eerste Kamer, 18 mei 2021.

Rekenkamer Rotterdam, Gekleurde technologie. Verkenning ethisch gebruik algoritmes, Rotterdam, april 2021.

Seiner, Robert S., Non-Invasive Data Governance Framework, 2019. https://tdan.com/wp-content/uploads/2019/10/KIK-Consulting-Non-Invasive-Data-Governance-Framework-20190516.pdf

Stuurman, J., E. Kolthoff, J. van den Tillaart en B. Kokkeler, Datagedreven zicht op ondermijning in Woonwijken, in: *Tijdschrift voor Veiligheid*, jaargang 19, nr. 1, 2020.

Utrecht Data School/ Universiteit Utrecht, Op weg naar een datagedreven gemeente. Randvoorwaarden voor verantwoord datagedreven bestuur, Utrecht, februari 2021.

Utrecht Data School/ VNG realisatie, Op weg naar een datagedreven gemeente. Randvoorwaarden voor verantwoord datagedreven bestuur, 1 februari 2021.

Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Datagedreven sturing bij gemeenten, Van data tot (gedeelde) informatie voor beter (samen) sturen, 2018.

Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG)/ Berenschot, Datagedreven sturing bij gemeenten. Van data tot (gedeelde) informatie voor beter (samen) sturen, februari 2018.
Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Handreiking Digitale Ethiek. Op weg met digitale ethiek, 2022.
Vereniging van Nederlandse Gemeenten, *Digitalisering in beeld: denkgereedschap voor raadsleden*, 2021 https://academieportal.nl/myfiles/14657/8589/Digitalisering%20in%20beeld_def.pdf
Vries, Laura de, *Algoritmes en lokale overheden. Kansen voor iedereen?*, mr. Hans van Mierlo Stichting, 2020.
Weerdt, Caroline van der en Armout de Vries, Dienstverlening verbeteren met Big Data. Een verkenning voor gemeenten, TNO, 2014.
Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, *iOverheid*, Den Haag, 2011.
Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), Big Data in een vrije en veilige samenleving, Amsterdam University Press, Amsterdam, 2016.

Geraadpleegde documenten

Gemeente Hengelo, Coalitieprogramma Een programma voor Hengelo 2018-2022, juni 2018.
Gemeente Hengelo, Visie en uitvoeringsvoorstel datagedreven sturing Aan de slag met datagedreven sturing, zaaknummer 2371239, mei 2019.
Gemeente Hengelo, agendaformulier MT-vergadering, 6 mei 2020. Bijlage PowerPointpresentatie Organisatie datagedreven sturen, 29 april 2020.
Gemeente Hengelo, I-visie en -strategie 2020-2022, december 2019.
Gemeente Hengelo, College-/burgemeestersbesluit I-visie en -strategie, zaaknummer 2463381, 10 december 2019.
Gemeente Hengelo, CMT-Memo Uitvoeren visie datagedreven sturing, zaaknummer 2371239, 3 augustus 2019.
Gemeente Hengelo, PowerPointpresentatie Datavaardige organisatie Inspireren & Ontwikkelen, 25 juni 2020.
Gemeente Hengelo, PowerPointpresentatie Plan van aanpak non-invasieve data governance, z.d.
Gemeente Hengelo, PowerPointpresentatie, Evaluatie datavaardige organisatie, januari 2021.
Gemeente Hengelo, PowerPointpresentatie Evaluatie programma datagedreven sturing z.d.
Gemeente Hengelo, PowerPointpresentatie Plan Kern Datateam 2021, z.d.
Gemeente Hengelo, Uitkomsten De Ethische Data Assistent (versie 4.0), project Grip op Personeelslasten, 13 april 2021.
Gemeente Hengelo, PowerPointpresentatie Plan Kern Datateam 2022, z.d.
Gemeente Hengelo, Raadsbrief Status update datagedreven Sturing, zaaknummer 3088946, 7 juli 2020.
Gemeente Hengelo, I-visie en -strategie, zaaknummer 2463381.
Gemeente Hengelo, poster I-visie en -strategie, zaaknummer 2463381.
Gemeente Hengelo, College/burgemeestersbesluit I-visie en -strategie, zaaknummer 2463381, 10 december 2019.
Gemeente Hengelo, College-/Burgemeestersbesluit Interventieprogramma Sociaal Domein, zaaknummer, 2249841, 26-6-2018.
Gemeente Hengelo, Raadsbrief Aanbieden inventieprogramma Sociaal Domein, zaaknummer 2249841, 6 juli 2018.

Gemeente Hengelo, College-/burgemeestersadvies, Eindrapportage ‘sociale foto’, zaaknummer 2307553.
Gemeente Hengelo, College-/burgemeestersbesluit, Eindrapportage ‘sociale foto’, zaaknummer 2307553, 17-12-2018.
Gemeente Hengelo, Raadsbrief Eindrapportage ‘sociale foto’, zaaknummer 2307553, 18 december 2018.
College-/burgemeestersadvies, Eindrapportage ‘sociale foto’, bijlage 3 Reactie van het CMT’, zaaknummer 2307553.
Gemeente Hengelo, College-/burgemeestersbesluit Inventieprogramma Sociaal Domein, zaaknummer 2249841, 26 juni 2018.
Gemeente Hengelo, Raadsbrief Proces heroriëntatie sociaal domein, zaaknummer 3066256, 26 mei 2020.
Gemeente Hengelo, Raadsbrief Concept notitie heroriëntatie sociaal domein, zaaknummer 3129078, 27 oktober 2020.
Gemeente Hengelo, Raadsbesluit Beleidsprogramma sociaal 2021-2025, zaaknummer 3175020, 14 april 2021.
Gemeente Hengelo, concept Transformatieplan sociaal domein, zaaknummer 3462621, september 2022, p. 20, 21.
Gemeente Hengelo, Raadsbesluit Transformatieplan sociaal domein, zaaknummer 3462621, 26 oktober 2022.
Gemeente Hengelo, College-/Burgemeestersadvies Bestuurlijke opdracht wijkgericht werken, zaaknummer 3487985, Bijlage Bestuurlijke opdracht wijkgericht werken.
Gemeente Hengelo, Raadsbrief Wijkgericht werken, zaaknummer 3487985, 12 oktober 2022.
Gemeente Hengelo, Kaderbrief 2019-2022, zaaknummer 2247489, 20 juni 2018.
Gemeente Hengelo, raadsbesluit Kaderbrief 2019, zaaknummer 2247489, 20 juni 2018. Bijlage Nadere uitwerking Kaderbrief 2019-2022.
Gemeente Hengelo, Kadernota 2021-2024, juli 2020.
Gemeente Hengelo, Kadernota 2022-2025, juli 2021.
Gemeente Hengelo, Zomerbrief 2022-2026, juli 2022.
Gemeente Hengelo, Beleidsbegroting 2020-2023, november 2019.
Gemeente Hengelo, Beleidsbegroting 2021-2024, november 2020.
Gemeente Hengelo, Beleidsbegroting 2022-2025, november 2021.
Gemeente Hengelo, Beleidsbegroting 2023-2026, november 2022.
Gemeente Hengelo, Jaarstukken 2020, juli 2021
Gemeente Hengelo, Jaarstukken 2021, juli 2022.
Gemeente Hengelo, Beantwoording raadsvragen gebruik algoritmes bij de opsporing van fraude, zaaknummer 3193085, 2 maart 2021.
Gemeente Hengelo, Raadsvragen over de privacy van inwoners naar aanleiding van berichtgeving in de media, zaaknummer 3246356, 2 maart 2021.
Gemeente Hengelo, Motie Informatievoorziening m.b.t. het Sociaal domein, 6 november 2018.
Gemeente Hengelo, Raadsbrief Voortgang Motie Informatievoorziening m.b.t. het Sociaal domein, 6 november 2018, zaaknummer 2367226, 21 mei 2019.
Gemeente Hengelo, Motie Monitoring maatregelenplan sociaal domein, 10 november 2021.
Gemeente Hengelo, Raadsbrief Monitoring Sociaal Domein, zaaknummer 3340564, 30 november 2021.

Gemeente Hengelo, Coalitieakkoord Een programma voor Hengelo 2018-2022, april 2018, zaaknummer 2228809.
Gemeente Hengelo, Collegeprogramma Hengelo in verbinding 2022-2026, mei 2022.
Gemeente Hengelo Kern Datateam, Revisie 2022 – Visie Datagedreven sturing, 3 augustus 2022 (notitie op verzoek van Rekenkamer Hengelo opgesteld ten behoeve van dit onderzoek)
Gemeente Hengelo, 'Verwerkingenregister_AVG_Hengelo_V20180401 2018' (excelbestand)
Gemeente Hengelo, Beleid gegevensbescherming AVG (privacy), 2018.
Gemeente Hengelo, College-/burgemeestersbesluit Vaststellen Privacybeleid, zaaknummer 2211922, 15 mei 2018.
Gemeente Hengelo, Raadsbrief Vaststellen Privacybeleid, zaaknummer 2211922, 16 mei 2018.
Gemeente Hengelo, Raadsbrief Extra inzet AVG, zaaknummer 2456020, 11 februari 2020.
Gemeente Hengelo, Beleid gegevensbescherming AVG (privacy), 2021.
Gemeente Hengelo, College-/burgemeestersbesluit Actualisatie privacybeleid, zaaknummer 3196824, 15 juni 2021.
Gemeente Hengelo, Gemeentebreed Informatieveiligheidsbeleid 2018-2021, december 2017.
Gemeente Hengelo, Strategische informatiebeveiligingsbeleid 2022-2025, februari 2022.
Gemeente Hengelo, College-/burgemeestersbesluit Strategische informatiebeveiligingsbeleid 2022-2025, zaaknummer 3407169, 19 april 2022.
Gemeente Hengelo, De AVG en de gemeente Hengelo in 2020. Jaarverslag 2020 Functionaris Gegevensbescherming, 11 mei 2021 (inclusief managementreactie).
Gemeente Hengelo, College-/burgemeestersbesluit Jaarverslag FG over 2020 (AVG), zaaknummer 3217443, 15 juni 2021.
Gemeente Hengelo, De AVG en de gemeente Hengelo in 2021. Jaarverslag 2021 Functionaris Gegevensbescherming, 1 maart 2022 (inclusief managementreactie).
Gemeente Hengelo, College-/burgemeestersbesluit Jaarverslag Functionaris Gegevensbescherming (FG) over 2021 (AVG), zaaknummer 3400729, 7 juni 2022.

Gemeente Hengelo, Data in zicht

deel 1: Wat is data?
www.youtube.com/watch?v=sx80s5hXCac&t=2s
deel 2: Wat doe jij met data in je werk?
https://www.youtube.com/watch?v=c4vBBV6qrsc
deel 3: Datakwaliteit, waarom is het zo belangrijk?
https://www.youtube.com/watch?v=GofjlY3s8I0
deel 4: Wat kunnen we nog meer doen met data?
https://www.youtube.com/watch?v=b0qD6CITqTE
deel 5: Dashboard Ondersteuning & Zorg
https://www.youtube.com/watch?v=Ldja4V-VOlw

Lijst van gesprekspartners

Functie[265]	**Datum**
Gemeentesecretaris	09-09-2022
Product Owner Data	12-09-2022
Functionaris Gegevensbescherming	29-09-2022
Afdelingsmanager I & IT/ CIO	28-09-2022
Data Engineer; Product Owner Data	29-09-2022
Senior medewerker kwaliteitsbeheer	04-10-2022
Teammanager WMO	04-10-2022
Wethouder portefeuille Bedrijfsvoering; Afdelingsmanager I & IT/ CIO	05-10-2022
Concernmanager portefeuille Bedrijfsvoering; Afdelingsmanager FAC; Teammanager Werk	24-10-2022

[265] De Rekenkamer heeft gesproken met bestuurlijke en ambtelijke sleutelpersonen die vanuit hun rol of functie betrokken zijn (geweest) bij een of meerdere (data)projecten. In juli 2021 heeft een reorganisatie plaatsgevonden. Het overzicht vermeldt hun huidige functies.

Bijlage 1 Zelfrapportage voortgang en resultaten tot en met augustus 2022

Op verzoek van de rekenkamer Hengelo is inzichtelijk gemaakt hoe in het programma Datagedreven sturing en vervolgens vanuit het Kern Datateam gewerkt is aan het realiseren van datagedreven sturing in Hengelo. Het Kern Datateam heeft daartoe de notitie 'Revisie 2022 – Visie Datagedreven Sturing' opgesteld. Deze notitie beschrijft welke invulling en uitvoering is gegeven aan de drie bouwstenen voor datagedreven werken. Ook maakt het inzichtelijk welke inzichten hebben geleid tot bijstelling of temporisering van de oorspronkelijke visie. De notitie is hieronder integraal opgenomen.

Revisie 2022 – Visie Datagedreven Sturing

Kern Datateam

3 augustus 2022

Begin 2019 is het document 'Aan de slag met datagedreven sturing' opgeleverd. Als resultaat van dit document is Q4 2019 gestart met het programma datagedreven sturing en is december 2020 het Kern Datateam gevormd. Dit Kern Datateam is verankerd binnen de Afdeling Informatie & IT en daardoor heeft het ook een formele status gekregen.

Als gemeente Hengelo zijn we inmiddels ruim 2 jaar onderweg met datagedreven sturing. Een mooi moment om terug te kijken welke stappen we hebben gemaakt en welke *learnings* er zijn opgedaan. In dit document worden deze aan de hand van de drie bouwstenen uit het visiedocument (experimenteren, datavaardige organisatie en data op orde) beschreven.

Experimenteren

De term experimenteren werd gebruikt om aan te geven dat middels een aantal projecten ervaring werd opgedaan met het verkrijgen van nieuwe inzichten op basis van data en het gebruik en toepassen hiervan. De experimenten worden nu dataprojecten genoemd. Ze zijn 'standaard' onderdeel van het werk in onze organisatie. Het werken met data wordt steeds meer onderdeel van de dagelijkse business. Wel blijft het kern datateam experimenten uitvoeren als het gaat om nieuwe methoden en technieken.

De dataprojecten landen op het I-portfolio. Hierdoor zijn de projecten opgenomen in het totaaloverzicht van de werkzaamheden van de afdeling. Wel is afgesproken dat het Kern Datateam zelf de prioritering en planning van de projecten bepaald. Omdat het kern datateam zelf beschikt over de benodigde resources en hiervoor niet naar de projectboard hoeft.

Flexibele schil – data pioniers

Naast het kern datateam wordt per project een flexibele schil vormgegeven. Dit zijn collega's die technisch of inhoudelijk een bijdrage geven in het opleveren van de data oplossing. Dit zijn bijvoorbeeld applicatiebeheerders, financieel adviseurs, inhoudelijk experts, beleidsmedewerkers of administratief medewerkers. Zij ondersteunen bij het koppelen van de data, het duiden van de informatie en het geven van inzicht in of het aanpassen van de achterliggende processen.

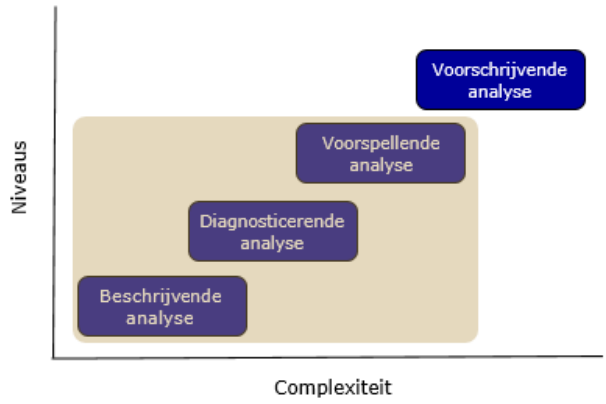
Bij aanvang van het programma zijn een aantal collega's in het sociaal domein aangewezen als data pioniers. Dit zijn collega's die het leuk en interessant vinden om met data aan de slag te gaan binnen hun eigen domein. Zij hebben hiervoor een training tot dashboard bouwer gevolgd en vervolgens het

kern datateam ondersteund bij het bouwen van diverse dashboards, met name voor de afdeling ondersteuning en zorg. Deze collega's zijn vanuit hier doorgegroeid tot data experts binnen de eigen afdeling.

In de praktijk blijkt het concept van selfservice, zoals gedefinieerd in het visiedocument, niet altijd de beste oplossing. Bij het bouwen van complexe dashboards is kennis nodig van de opzet van de onderliggende datamodule om de juiste informatie in het dashboard weer te geven. Hierdoor is het in veel gevallen slimmer om het kern datateam, die ook de datamodule heeft gebouwd, het dashboard vorm te laten geven. En voor de realisatie van minder complexe dashboards vraagt de training tot dashboard bouwer te veel voor de werkzaamheden die nodig zijn. Veel dashboards worden daarom nu binnen het kern datateam gebouwd en opgeleverd aan de gebruikers. Met deze kennis is de ambitie voor selfservice op de korte termijn bijgesteld. Nu wordt de afweging gemaakt in hoeverre de data experts vanuit de afdelingen zelf de dashboards kunnen vormgeven en op basis hiervan bepaald wie deze gaat ontwikkelen. De initiële ambitie om collega's uit de vakafdelingen zelf dashboards te laten bouwen blijft staan voor de lange termijn. Maar het niveau van datageletterdheid in de organisatie moet hiervoor omhoog.

Niveau datagedreven sturing

Datagedreven sturing kent vier niveaus *(zie figuur 1).* Inmiddels heeft Hengelo een grote stap gemaakt in het leveren van beschrijvende analyses binnen de diverse domeinen (sociaal, fysiek en bedrijfsvoering) door het beschikbaar maken van dashboards/rapportages. Zie voor verdere specificatie de uitwerking van de dataprojecten/dashboards. Deze beschrijvende inzichten worden geleverd door het Kern Datateam. Als het gaat om diagnosticerende analyse levert het Kern Datateam de benodigde data/informatie. De duiding aan data wordt gegeven door de inhoudelijke experts om te komen tot verklaringen voor ontwikkelingen. In 2022 wordt vanuit het Kern Datateam de eerste stap gezet naar voorspellende analyse met het project 'Prognoses WMO/Jeugd' waarin op basis van historische data en data science/machine learning technieken inzicht geboden wordt in toekomstige ontwikkelingen in de inkomsten/uitgaven.



Figuur 1: Niveaus Datagedreven sturing (bron: Gartner)

Samenwerking Kennispunt Twente

In het visiedocument staat beschreven dat Kennispunt Twente een belangrijke partner is in het realiseren van de volgende niveaus van datagedreven sturing. Bij het vormgeven van het Kern Datateam is een medewerker aangetrokken die kennis en ervaring heeft op het gebied van data science/machine learning. Hierdoor is deze ambitie bijgesteld. Het initiëren en uitvoeren van meer voorspellende analyses ligt bij het Kern Datateam. De specialistische kennis hiervoor is in huis. Kennispunt Twente is

hierin een sparringpartner voor ons. Waarbij wij hun specialistische kennis kunnen raadplegen ter ondersteuning.

Door de ontwikkelingen op het gebied van datagedreven sturing in onze organisatie en ook de andere gemeenten waar Kennispunt Twente voor werkt ontstaat er een veranderende vraag. Op dit moment loopt er een verkenningsopdracht waarin gemeente Hengelo, Almelo en Enschede samen met Kennispunt Twente kijken naar de toekomstige rol- en taakverdeling tussen de gemeenten en Kennispunt Twente ten aanzien van het werken met kennis- informatie en datagedreven werken.

Datavaardige organisatie

Vanuit het programma is in Q4 2020 een start gemaakt met het datavaardig maken van onze organisatie middels het project 'datavaardige organisatie'. Op diverse manieren (zie document evaluatie datavaardige organisatie) hebben veel collega's kennis gemaakt met het werken met data. Vanuit dit project zijn een aantal acties structureel ingezet in de organisatie:

- Datagame. Deze game wordt tweemaal per jaar gespeeld met nieuwe medewerkers die in een functie treden waar data een belangrijk onderdeel is. Om ze op deze manier kennis te laten maken met de manier waarop wij willen werken binnen de organisatie.
- Intranet pagina 'Data in zicht'. Via dit communicatiekanaal houden wij de organisatie up-to-date van dingen die we binnen het kern datateam doen. Met als doel dat dit inspirerend werkt voor de rest van de organisatie.
- Demo Datateam. Eens per drie weken wordt vanuit het kern datateam een demo gegeven van de oplossingen die geleverd zijn. Hierin worden dashboards en GEO-viewers getoond en geven we een update van de werkzaamheden die gedaan zijn. Ook ter inspiratie voor de organisatie hoe gewerkt kan worden met data.

Daarnaast hebben we gezien dat het aanbieden van trainingen, e-learnings en workshops eenmalig goed heeft gewerkt om het werken met data onder de aandacht te brengen. Deze middelen blijken alleen niet voldoende te zijn om voor collega's ook een directe vertaling te kunnen maken hoe ze in de praktijk werken met data en welke vragen zijn hiervoor kunnen stellen. Daarom is de nieuwe strategie voor het datavaardiger maken van de organisatie 'Learning on the job'. Op basis van de dataprojecten die gedaan worden, worden collega's getraind. Hiervoor kunnen diverse middelen worden ingezet vanuit het project: datagames, e-learnings, trainingen etc. Daarnaast wordt er ook vanuit het project getraind in de vorm van trainingen om te werken met de specifieke dashboards of GEO-viewers.

Sturing op gebruik data

Om de betrokkenheid en commitment vanuit afdelingen te hebben voor de data oplossingen die geboden worden, wordt er per data oplossing een eigenaar belegd. Deze persoon is verantwoordelijk voor de oplossing en verwante processen. Dit zorgt ervoor dat het Kern Datateam niet verantwoordelijk is voor het op een juiste manier omgaan met de data en het stimuleren van het gebruik. Het Kern Datateam heeft hierin wel een faciliterende rol in de zin van het geven van trainingen, ondersteunen bij gebruik en goed inrichten van autorisaties. Dit sluit aan bij de non invasieve aanpak van data governance, zoals benoemd vanuit het programma datagedreven sturing.

Data op orde

Om goed te kunnen werken met data is het belangrijk om een goed (data) fundament te hebben. En dat deze data betrouwbaar en beschikbaar is.

Datafundament

Aan de hand van de projecten die we doen richten we een datafundament in. In onze BI-tool wordt dit een datamodule genoemd. Dit kan vergeleken worden met een data warehouse. Per onderwerp wordt een aparte datamodule vormgegeven op basis van directe data uit een of meerdere bronsystemen. Middels de data oplossing maken we de kwaliteit van de data inzichtelijk. Waar nodig worden aanpassingen gedaan in systemen of processen om de gewenste data structureel te kunnen gebruiken. Hierbij is het uitgangspunt dat we problemen oplossen bij de bron. Data die niet voorhanden is of toegevoegd moet worden registreren we in het bronsysteem. Niet via tussenoplossingen als Excel.

Om de betrouwbaarheid van de data te garanderen wordt altijd een validatie gedaan in iedere data oplossing op oneffenheden in de data en worden aantallen/gegevens gecontroleerd op basis van het bronsysteem.

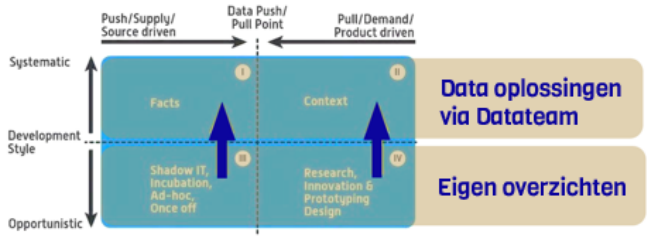
Werken onder architectuur

In het visiedocument wordt gerefereerd aan een volledig datafundament als onderdeel van datamanagement. Dit is (nog) niet organisatie breed opgepakt. De oplossing die er nu is voor de dataprojecten, met het bouwen van het datafundament in Cognos, volstaat. Vanuit de afdeling Informatie & IT is er een strategisch project gedefinieerd: 'werken onder architectuur'. In dit project komt de inrichting van een centrale data/informatie laag terug. De planning is dat dit project vanaf 2023 van start gaat.

Beheer: ad-hoc vs. structurele informatie

Het beheer van de BI-tool ligt bij het Kern Datateam. In 2021 is vanuit het Kern Datateam een project gestart om het proces rondom het beheer zo goed mogelijk in te richten. Er zijn afspraken gemaakt over processen rondom het live brengen van data oplossingen, verlenen van autorisaties en het oppakken van meldingen omtrent het gebruik van de BI-tool.

Vanuit het kern datateam is er onderscheid gemaakt in het leveren van 'ad-hoc' rapportages en structurele management informatie. Hierin is bepaald dat ad-hoc informatie voor het aansturen van operationele processen binnen de teams/afdelingen zelf belegd kan worden. Dit kan informatie zijn die direct uit een applicatie komt of beschikbaar is gemaakt via een rapportage. Om deze rapportages te maken hebben de applicatiebeheerders toegang tot Cognos. Zij kunnen zelf rapportages bouwen. Het kern datateam voorziet in het beheer van deze rapportages en zet ze, na een kwaliteitscheck, in productie. Voor de meer structurele, tactische/strategische informatiebehoefte bouwt het datateam oplossingen. Zie figuur 2 voor de uitwerking hiervan aan de hand van het Damhof model. Datagedreven sturing bevindt zich in de bovenste laag.



Figuur 2: Ad-hoc vs. structurele informatie a.d.h.v. Damhof Model

Ethische aspecten

In het visiedocument is kort iets benoemd over ethische vraagstukken rondom het werken met data. Dit is een vast onderdeel geworden in het proces voor het uitvoeren van een dataprojecten. In ieder

project wordt een DEDA(de ethische data assistent)-sessie uitgevoerd. Tijdens deze sessie worden onderwerpen over privacy en ethiek bediscussieerd als verantwoordelijkheid over de data, mogelijke invloeden op publieke leefsfeer en of collega's onbestemde gevoelens hebben bij het project. Deze sessies worden gehouden met het kern datateam, de inhoudelijk betrokken collega's en team- of afdelingsmanager in de rol van opdrachtgever. Hiermee is er een soort interne ethische raad ontstaan. De wens is om uiteindelijk deze ethische raad uit te breiden met externen, wat aansluit bij de visie uit 2019. Dit concept moet nog concreet uitgewerkt worden.

Bijlage 2 Aangereikt overzicht dataprojecten januari 2020-juni 2022

Op verzoek van de rekenkamer Hengelo is vanuit het Data Kernteam de notitie 'Projecten Kern Datateam' opgesteld. De notitie is hieronder integraal opgenomen. Het geeft een overzicht en beschrijving van dataprojecten die zijn uitgevoerd in de periode 2020 tot en met juli 2022.

Projecten Kern Datateam

t.b.v. Rekenkamer Onderzoek Datagedreven Sturing

13 juli 2022

2020 – Programma datagedreven Sturing

Dashboard G1 – WMO

Als een van de eerste Dashboarden is een dashboard gebouwd waarin de basisgegevens voor WMO zichtbaar zijn. Aantallen indicaties en cliënten, financiële gegevens (alleen vanuit berichtenverkeer) en verloop aanvragen.
Belangrijkste vraag als aanleiding van dit dashboard was hoe de vraag naar Huishoudelijke ondersteuning veranderde na invoering van het abonnementstarief.
Opdrachtgever: Gerrit Overbeek – teammanager WMO
Learnings: Ervaring op doen met het bouwen van een dashboard, het werken met Cognos en het vertalen van een vraag naar een (data) oplossing.
Doel: Verkrijgen van inzicht in domein WMO en het maken van analyses door gegevens te combineren (verklaringen te kunnen vinden).

Dashboard M1 – Productie & Toetsing

Inzicht geven in het aantal werkprocessen binnen Werk & Inkomen dat wordt getoetst en de uitkomsten van deze toetsing.
Opdrachtgever: Martin Goorden, teammanager W&I
Learnings: Op diverse niveaus rapporteren van informatie. Totale informatie naar teammanager en individuele resultaten per toetser.
Doel: Efficiëntie voor het maken van overzichten. Eerder ging dit in Excel en op deze manier werd het dagelijks automatisch ververst.

Dashboard M2 – Arbeidsmarkt

Inzicht in totale populatie werkzoekenden. Trede op participatieladder (huidig en verwacht) en kenmerken van werkzoekenden voor filtering (opleidingsniveau, bezit rijbewijs, interesses etc.)
Opdrachtgever: Martin Goorden, teammanager W&I
Learnings: Dashboard als selectietool: op basis van diversie criteria snel selecties kunnen maken. Het inzetten van data kan processen vergemakkelijken.
Doel: Sneller en overzichtelijker informatie beschikbaar maken.

Dashboard KCC

Dashboard met daarin per product (uit product- en dienstencatalogus) het aantal zaken dat vanuit

KCC wordt aangemaakt/afgehandeld. Om te kunnen sturen op binnenkomende vragen per jaar, maand, week en dag.
Opdrachtgever: Aquine Zondag, teammanager Publiekdienstverlening
Learnings: Data ontsluiten vanuit andere bron. Initiële wens was om ook data vanuit website te ontsluiten, maar deze data kon helaas niet worden opgehaald uit bronsysteem.
Doel: Beschrijvende analyse van data uit zaaksysteem.

Project Datavaardige Organisatie

Binnen dit project was het doel om de hele organisatie kennis te laten maken met datagedreven werken. Collega's bewust laten worden van het zorgvuldig en verantwoord omgaan met data, het verhogen van de datageletterdheid.
Opdrachtgever: Gijs Tiebot, concernmanager Bedrijfsvoering
Learnings: Doel om collega's kennis te laten maken en enthousiasmeren voor het werken met data is zeker gelukt. Doorvertaling naar concrete acties en verandering in gedrag was nog een stap te ver.
Doel: collega's kennis te laten maken met het werken met data en bewustwording te creëren in de organisatie.

2021 - Kern Datateam

Dashboard Duurzaamheid

Het creëren van één totaaloverzicht om de belangrijkste indicatoren voor het programma duurzaamheid te kunnen monitoren op het gebied van mobiliteit, energiebesparing gebouwde omgeving, energie-infrastructuur en hernieuwbare opwek.
Opdrachtgever: Willy van Diepen, teammanager Stad & Regie
Learnings: Samenwerking in de regio met Kennispunt Twente en ontsluiting landelijke data. Veel data is al voorhanden, dit hoeft alleen nog maar ontsloten en gepresenteerd te worden.
Doel: Makkelijk toegankelijk maken van informatie uit diverse bronnen.

Dashboard Ondersteuning & Zorg

Het dashboard G1-WMO bevatte de basisinformatie voor WMO. Dit dashboard is verder uitgebreid met aanvullende gegevens over cliënten en een koppeling naar het financiële systeem Key2Financiën. Ook is de informatie over Jeugd toegevoegd.
Opdrachtgever: Marsha de Vries, Controller Sociaal Domein
Learnings: Samenvoegen van data uit verschillende systemen zorgde voor verschillende aggregatie niveaus waardoor samenvoeging moeilijk is. Om dit op te kunnen lossen veel kennis vergaard over data modellering. Uiteindelijk één grote datamodule vormgegeven voor WMO en Jeugd samen waardoor beheer vergemakkelijkt is.
Tijdens het proces van het bouwen van het dashboard zijn we te lang blijven ontwikkelen alvorens we het dashboard beschikbaar hebben gesteld voor de gebruikers. Hierdoor zat er heel veel informatie in het dashboard en wisten gebruikers vaak niet waar te beginnen. Voor het vergroten van de datavaardigheid is de learning om stap voor stap een dashboard uit te rollen.
Voor ontwikkeling van dit dashboard is gewerkt met self-service. Data engineer ontwikkelt datamodule met alle benodigde data. Medewerkers uit domein/afdeling helpen bij het bouwen van dashboards. De bouwers fungeren als ambassadeurs van het dashboard naar de afdeling toe.

Doel: data combineren tot nieuwe informatie (vanuit meerdere bronnen) en beschrijvende/verklarende analyse doen op ontwikkelingen binnen WMO en Jeugd.

Dashboard Interne Meldingen

Om te kunnen sturen op de afhandeling van interne meldingen (IT en Facilitair) is een dashboard vormgegeven om het aantal meldingen te kunnen zien, over tijd en per vakgroep. Het dashboard biedt ook de mogelijkheid om in te zoomen op meldingen, bijvoorbeeld degene die te laat zijn afgehandeld of op dit moment nog open staan.

Opdrachtgever: Marco Hoendervanger, teammanager IT-bedrijf
Mieke te Lintelo – teammanager Services

Learnings: Datakwaliteit in systeem was niet voldoende. Bij veel meldingen werden velden niet gevuld of door medewerkers zelf aangepast. Hiervoor zijn aanpassingen en herstelacties in het bronsysteem (Planon) gedaan om dit te voorkomen. Doorklikmogelijkheid vanuit dashboard biedt handvaten voor gebruikers om direct te kunnen handelen. Bijv. detailinformatie over openstaande meldingen geeft teammanager mogelijkheid om acties uit te zetten richting medewerkers.

Doel: Data ontsluiten en beschikbaar maken om beschrijvende analyses op te doen.

Dashboard Kavels Bedrijventerrein

De verkoop van kavels bedrijventerrein wordt bijgehouden in een Excel. Deze databron is ontsloten via de GIS-Database om er een dashboard op vorm te kunnen geven. Met het dashboard kan snel inzicht worden verkregen in de statussen van verkoop van de diverse kavels en de ontwikkeling van de bedrijventerreinen.

Opdrachtgever: Sybold Herder - Programmamanager Bedrijventerreinen

Learnings: koppelen van data uit Excel in een dashboard en deze presenteren op de kaart, door integratie met Geografische informatie. De kwetsbaarheid van Excel werd duidelijk. Hierdoor zijn er duidelijke afspraken gemaakt over de vulling van de Excel om datakwaliteit en processen te verbeteren.

Doel: ontsluiten en toegankelijk maken data die eerder in Excel 'verstopt' zat. Datakwaliteit hiermee verhogen.

Dashboard Inkooprestatiemeting

Vanuit de afdeling Financiën, Advies en Control (FAC) is het essentieel om grip te hebben op onze inkoopuitgaven. Er is daarom behoefte aan een monitor welke ons inzicht biedt in onze spend. Op basis van deze spendinzichten kan er geadviseerd worden over verbetermaatregelen.

Opdrachtgever: Estivani Kemerink op Schiphorst, teammanager Advies & Control

Learnings: Data wordt handmatig verrijkt om van factuurregel naar inkooppakket te gaan. Door een stukje automatisering is het gelukt om hier handmatig werk weg te nemen bij medewerker.

Doel: Data ontsluiten en verrijken en toegankelijk maken voor analyses t.b.v. controles en verklarende analyses.

Dashboard Grip op Personeelslasten

Als organisatie willen we grip krijgen en houden op onze personeelslasten. Hiervoor moet duidelijk inzicht komen in formatie/bezetting met kosten. Daarnaast duidelijke spelregels/benoemen rollen verantwoordelijkheden.

Opdrachtgever: Gijs Tiebot, concernmanager Bedrijfsvoering

Learnings: Datakwaliteit op orde brengen door inzicht te geven in stand van zaken in dashboard.

Hiervoor zijn in bronsystemen processen aangepast, waarbij velden verplicht werden gesteld om data op te halen. Borging van gebruik dashboard is vormgegeven door het initiëren van driehoekgesprekken (P-adviseur, F-adviseur en team-/afdelingsmanager).
Doel: Grip krijgen op uitgaven aan personeel en teammanagers in staat stellen om hierop te kunnen sturen.

Dashboard Gecertificeerde instellingen

Medewerker kwaliteitsbeheer maakte meerdere keren per jaar handmatig overzichten om inzicht te krijgen in de dienstverlening vanuit gecertificeerde instellingen. Deze handmatige overzichten zijn geautomatiseerd in een dashboard zodat er op ieder moment direct inzicht is in aantallen cliënten, maatregelen, verwijzingen en financiële gegevens vanuit de GI's.
Opdrachtgever: Manouk Visser, teammanager Maatschappij & Partnerschap
Learnings: Efficiency-besparing door automatiseren van processen.
Doel: gegevens inzichtelijk maken door koppeling uit meerdere systemen. Zodat medewerkers beschrijvende/verklarende analyses kunnen doen.

Rapport Controleformulieren Werk & Inkomen

Cognos bezit vanuit het verleden veel rapporten waar gegevens uitgehaald kunnen worden. Binnen de afdeling Werk & Inkomen werden deze rapporten gebruikt om diverse klantinformatie boven water te halen. Hiervoor werden rapporten handmatig aan elkaar geknoopt. Dit proces is nu geautomatiseerd en medewerkers ontvangen met 1 druk op de knop de juiste, samengestelde informatie.
Opdrachtgever: Marijke Wiedemeijer, teammanager Support
Learnings: Andere vormen van presenteren van data leveren efficiëntere, kwalitatief betere processen op.
Doel: gegevens beschikbaar maken op efficiëntere manier: geen tussenkomst van Excel meer nodig.

Rapport TOZO/BBZ

Ontwikkeling van rapportage om inzicht te krijgen in verstrekte TOZO/BBZ aanvragen door het ROZ voor alle 17 gemeenten.
Opdrachtgever: Rob Hilarius, teammanager ROZ
Learnings: Opdracht en uitvoering lag dicht op elkaar door politieke druk i.v.m. corona. Snel prioriteren en ontwikkelen is gelukt.
Doel: data beschikbaar maken voor beschrijvende analyse en verantwoording.

Project Inrichting Beheer Cognos

Cognos is een applicatie die al lang draait binnen Hengelo. Er zijn in het verleden veel rapporten gemaakt voor financiën, burgerzaken, zaaksysteem, VTH etc. En er wordt steeds meer ontwikkeld, ook dashboards. Het beheer van Cognos ligt bij het Kern Datateam en daarom is gevraagd om goed na te denken over de inrichting van het beheer.
Opdrachtgever: Arjan Lenferink, Afdelingsmanager I&IT
Learnings: Inrichting van goede processen voor vragen over beheer. Inrichting autorisatiematrix voor gebruik rapporten/dashboards. Opstellen documentatie voor beheer/opzetten van nieuwe rapporten/dashboards.
Doel: Zo efficiënt mogelijk inrichten van de processen rondom beheren van dashboards/rapporten in Cognos.

2022 – Kern Datateam

Dashboard Control – Facturen Autorisatie

Het geautomatiseerd geven van inzicht in controleproces van facturen. Hierdoor kan gestuurd worden op het correct controleren van facturen.
Opdrachtgever: Estivani Kemerink op Schiphorst, teammanager Advies & Control
Learnings: Datamodule kon snel worden gemaakt doordat er rapporten beschikbaar waren. Medewerker kon zelf dashboard vormgeven waardoor er snel opgeleverd kon worden.
Doel: Data beschikbaar maken voor controles – verklarende analyse.

GEO-viewers Sportakkoord

Op basis van de juiste data de nieuwe kadernota sport en bewegen meetbaar maken. Om op basis van inzichten uit data planmatiger aan de slag te gaan met bijvoorbeeld aanleg sportfaciliteiten en het organiseren van activiteiten. En daarnaast het ontwikkelen van het juiste beleid op basis van de data op het gebied van kennismaking, stimulering en ondersteuning in de wijken.
Opdrachtgever: Coen Beernink, Beleidsadviseur Sport
Learnings: Open (CBS) data beschikbaar maken in GEO-viewers en daarnaast informatie inwinnen bij sportaanbieders om ze samen te presenteren in één data oplossing.
Doel: data ophalen en visualiseren voor beschrijvende analyse op situatie van sportaanbieders in Hengelo.

Project Prognoses WMO/Jeugd

Het doel van deze opdracht is om een goede prognose te kunnen maken van de inkomsten/uitgaven voor WMO en Jeugd in het lopende jaar. Aanvullend doel is om op basis van de prognoses een betere uitgangspunt te hebben voor de meerjarenbegroting (4-5 jaar vooruit).
Opdrachtgever: Margit Biemans, Afdelingsmanager Ondersteuning & Zorg
Doel: data inzetten om toekomstige ontwikkelingen in kaart te brengen op basis van historische data.

Dashboard Werk & Inkomen

De informatievoorziening binnen W&I was vroeger georganiseerd op basis van bestaande rapporten die in Excel aan elkaar werden geknoopt. Het beheer hierop is niet meer mogelijk. Daarom moet gekeken worden naar een andere oplossing. Prioriteit 1 is om een dashboard te maken met managementinformatie en inzicht te vergaderen in de Caseload van medewerkers.
Opdrachtgever: Bas van der Veen, Afdelingsmanager Werk & Inkomen
Doel: data koppelen uit diverse systemen om inzicht te krijgen in de huidige stand van zaken omtrent werk en inkomen.

Dashboard meldingen openbare ruimte

Voorheen werd maandelijks in Excel een uitdraai gemaakt vanuit het systeem om inzicht te krijgen in meldingen die gedaan zijn voor de openbare ruimte. Deze overzichten gaan we automatiseren in een dashboard.
Opdrachtgever: Rob Hilarius, programmamanager MOR
Doel: Data inzichtelijk maken om beschrijvende/verklarende analyses te doen.

Dashboard Bijzondere regelingen

Door de stijgende energieprijzen worden er extra toeslagen uitgekeerd. Vanuit het bestuur worden hier veel vragen over gesteld. Daarom is op korte termijn een monitor gevraagd die inzicht geeft in het aantal aanvragen, besluiten en verstrekkingen van deze bijzondere bijstand.
Opdrachtgever: Marlot Lurvink, teammanager Debiteuren, Kinderopvang en Bijzondere bijstand
Doel: data inzichtelijk maken om verantwoording (beschrijvende analyse) te kunnen doen.

Project Kwartaalrapportages ROZ

Proces rondom opstellen kwartaalrapportages optimaliseren d.m.v. directe koppeling naar databron voor het ROZ ter verantwoording aan bedienende gemeenten**.**
Opdrachtgever: Rob Hilarius, teammanager ROZ
Doel: efficiënter proces voor het opstellen van rapportages doordat data altijd vanuit dezelfde bron wordt ontsloten.

Dashboard Kavels Woningbouw

Een dashboard met daarin de benodigde stuurinformatie om inzicht te hebben in de verkoop van kavelprojecten tbv woningbouw in Hengelo
Opdrachtgever: Leonie de Vries, Afdelingsmanager Stedelijk Beheer en Ontwikkeling
Doel: ontsluiten en toegankelijk maken data die eerder in Excel 'verstopt' zat. Datakwaliteit hiermee verhogen. Validatie op inkomsten vanuit meerdere bronnen.

Backlog

Dashboard Afval
Dashboard Leidende Motieven/Dienstverlening
Dashboard Regulering & Toezicht
Zorgpaden
Monitoring Actieplan Binnenstad
Dashboard Werk/Geld
Dashboard Team Bijzonder Onderzoek
Dashboard VTH
Dashboard Woningmarktmonitor

Bijlage 3 Groeimodel datavolwassenheid

Datavolwassendheid in 6 thema's: waar staat uw organisatie?

BMC YACHT GROUP

Datavolwassenheid bestaat uit veel onderdelen. In dit schema nemen we u mee langs de belangrijkste 6 thema's. Die vormen een mix van leiderschap, strategie, techniek en vaardigheden. Per thema kunt u een inschatting maken waar uw organisatie staat.
Lees meer over dit onderwerp op www.bmc.nl/datavolwassenheid



Thema's	Niveau data volwassenheid: Weten Data ondersteunt organisaties bij wat ze al hadden kunnen weten.	Begrijpen Data ondersteunt professionals bij het verkrijgen van inzicht.	Voorspellen Beleidskeuzes en sturingsbeslissingen (maatregelen en interventies) komen tot stand op basis van wisselwerking tussen data-inzichten en duiding door professionals.	Bepalen Data-inzichten zijn het vertrekpunt. Bij gemotiveerde uitzondering stuurt de professional bij.
1 Leiderschap en data-cultuur	☐ De organisatie is weinig bewust of geinteresseerd in de toegevoegde waarde van data. ☐ Werken met data is belegd bij de afdeling Financiën & Control.	☐ Leiders zijn nieuwsgierig naar de betekenis van data voor de organisatie. Experimenten worden gestimuleerd. ☐ Data gedreven werken (DGW) is als thema benoemd in plannen op minimaal organisatieniveau. ☐ Er is ontwikkelbudget voor DGW beschikbaar. ☐ Werken met data is projectmatig belegd. ☐ Werken met data wordt geinitieerd vanuit het inhoudelijk domein en/of Data/IT.	☐ DGW is een strategisch thema op organisatieniveau. ☐ De inzet van data is expliciet onderdeel bij het strategisch handelen. ☐ Er is een functionaris op directieniveau (Chief Data Officer) voor DGW. ☐ Er is structureel budget voor DGW beschikbaar. ☐ De toegevoegde waarde van het werken met data wordt expliciet aangetoond. ☐ Werken met data is belegd in een aparte Business Intilligence (BI) organisatie-entiteit.	☐ Data-inzichten zijn het vertrekpunt voor het bepalen van de strategische doelen. Werken met data is voor de hele organisatie 'de norm'.
2 Strategie (planvorming) en besturing	☐ (Beleids)doelen zijn kwalitatief beschreven; indicatoren zijn niet uitgewerkt. ☐ Data wordt gebruikt voor (met name) financiële rapportages en overzichten over de afgelopen periode, die niet in samenhang en met inhoudelijke duiding worden gerapporteerd. ☐ Het werken met data gebeurt ad hoc en reactief. Een planmatige aanpak voor het werken met data ontbreekt.	☐ Doelen worden kwantitatief uitgewerkt op thema's en domeinen om de stuurbaarheid te vergroten. Data ondersteunt het sturen. ☐ Eerste uitwerkingen van data-initiatieven hebben een sterke financiële orientatie.	☐ Strategische hoofddoelen zijn inhoudelijk goed vertaald naar prestatie-indicatoren in bedrijfsinformatie (BI-)tools. ☐ Alle relevante disciplines worden betrokken bij de prioritering en ontwikkeling van nieuwe stuurinformatie. ☐ Beleidsdoelen worden bijgesteld door monitoring en scenario-ontwikkeling met behulp van data.	☐ Beleidsdoelen worden (in sterke mate) bepaald door datainzichten. ☐ In samenwerking met partners wordt continu gewerkt aan datagedreven beleidsonderzoek met behulp van datascience technologie.
3 Proces(matig) werken	☐ Processen zijn beschreven, maar worden in de praktijk 'losjes' gevolgd. ☐ De organisatie beschikt niet over in de praktijk toegepaste afspraken over de eenduidige vastlegging van processtappen en gegevens in systemen.	☐ Processen zijn beschreven en grotendeels vertaald in een 'workflow' in systemen. ☐ Bij het werken met datapilots is een methodisch proces beschreven (bijvoorbeeld o.b.v. CRISP-DM). ☐ De Functionaris Gegevensbescherming wordt al bij het begin van het experiment betrokken en werkt aan protocollen om datagedreven werken mogelijk te maken.	☐ In beleids- en besluitvormingprocessen is het toevoegen van data-inzichten een vast onderdeel. ☐ De stuurinformatie is binnen de eigen organisatie voor een breed publiek toegankelijk. ☐ Er bestaan (voortbrengings) processen voor innovatie, ontwikkeling en uitrol met behulp van data-inzichten. ☐ Gegevensverwerking en algoritmen zijn gedocumenteerd en gewogen op basis van een ethisch kader.	☐ Proces(her)ontwerp vindt plaats met behulp van data inzichten. **Bekijk thema 4 t/m 6 >>**

Niveau data volwassenheid

Thema's	Weten Data ondersteunt organisaties bij wat ze al hadden kunnen weten.	Begrijpen Data ondersteunt professionals bij het verkrijgen van inzicht.	Voorspellen Beleidskeuzes en sturingsbeslissingen (maatregelen en interventies) komen tot stand op basis van wisselwerking tussen data-inzichten en duiding door professionals.	Bepalen Data-inzichten zijn het vertrekpunt. Bij gemotiveerde uitzondering stuurt de professional bij.
4 Definities en datakwaliteit	☐ Er is geen centraal overzicht van aanwezige data. ☐ Er zijn geen afspraken over de toepassing van eenduidige definities, de mate van registratie in het primaire proces, de actualiteit en de update-frequentie. ☐ Data is lastig vrij te maken uit applicaties.	☐ In systemen worden vaste velden gehanteerd voor de belangrijkste definities. ☐ Er komt coördinatie op gang tussen organisatieonderdelen over gegevensbeheer en gemeenschappelijke definities.	☐ Er zijn organisatiebrede afspraken over datadefinities en -kwaliteit. ☐ Definities in de stuurinformatie sluiten aan bij betekenis in de praktijk. ☐ De stuurinformatie is makkelijk te begrijpen voor alle medewerkers. ☐ De gegevensmanagementfunctie is duidelijk belegd met taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De gegevensmanagement-functie kan gecombineerd zijn met activiteiten rond data-analytics (data-preparatie, modellering, presentatie). ☐ Eigen data wordt verrijkt met externe (bijvoorbeeld CBS-) data. ☐ Er is voldoende betrouwbare data beschikbaar voor het kunnen maken van voorspelmodellen.	☐ Datastromen worden volledig gecontroleerd door tooling, op basis van afdelingsover-stijgende datatechniek (zoals FAIR-principes, linked-data). ☐ Er is voldoende data beschikbaar voor het ontwikkelen (trainen, kalibreren) van algoritmen.
5 Architectuur en tooling (en afhankelijk-heden van derden)	☐ Applicaties wisselen geen gegevens uit; er is geen of beperkt hergebruik van gegevens.	☐ Applicaties kunnen data beschikbaar stellen voor centrale verzameling en verwerking. ☐ Als externe partijen gegevens beheren, zijn deze gegevens beschikbaar te maken voor eigen data-analyses. ☐ Voor het uitvoeren van verkennende projecten en (beperkte) uittrol is een afgeschermde BI-omgeving beschikbaar.	☐ Een technische en functioneel samenhangende IT-architectuur wordt gezien als een kritische 'asset' voor de organisatie, met bijbehorende middelen en sturing. ☐ In een centrale omgeving (datawarehouse) worden voortdurend interne, externe en openbare gegevens verzameld die op relevantie zijn geselecteerd. ☐ Er is sprake van dashboarding op de werkplek (selfservice BI). ☐ Daarnaast is er tooling beschikbaar voor geavanceerde analytics/data science.	☐ IT-architectuur ondersteunt zowel de reguliere bedrijfsvoering als onderzoek en innovatie. ☐ Rekenkracht in de cloud en datascience tooling (bijv. Python of R) worden vergaand toegepast. ☐ Architectuur (zoals semantisch web) ondersteunt samenwerking met externe partijen.
6 Medewerker (kennis en vaardigheden)	☐ De medewerker werkt op gevoel en bewezen en parate kennis. Voelt zich ongemakkelijk bij een integrale benadering van vraagstukken, op 'toevallige interesse' van individuele medewerkers na. ☐ Gegevensbeheer is per applicatie belegd bij de functioneel beheer of een 'super-user'.	☐ De medewerker gebruikt een gestandaardiseerde werkwijze in primaire processen, zodat data gestructureerd wordt vastgelegd. ☐ De medewerker participeert in multidisciplinaire teams waarin met behulp van data-inzichten (met name meervoudige dashboards) concrete vraagstukken worden geduid en van handelingsperspectief worden voorzien. ☐ BI-specialisten en businessanalisten zijn beschikbaar. ☐ Er ontstaat behoefte aan een functionaris die het denken van het inhoudelijke domein verbindt met de 'IT- en data-wereld'.	☐ De medewerker is in staat om data-inzichten te betrekken in zijn beleids- en advieswerk (hij is 'datavaardig') en te combineren met vaardigheden voor onderzoeksaanpak en advisering. ☐ Het is duidelijk bij wie de medewerker terechtkan, als deze een vraag of wens heeft over data/indicatoren/rapportages. ☐ De medewerker is in staat professionele input te leveren voor de ontwikkeling van voorspelmodellen. ☐ Sommige operationele activiteiten zijn overgenomen door algoritmen. Het resterende werk voor de medewerker is complexer. ☐ Er is een vaste medewerker voor databeheer en -analytics.	☐ Sommige tactische activiteiten zijn overgenomen door algoritmen. ☐ De medewerker is in staat professionele input te leveren voor de ontwikkeling van AI-algoritmen.



Bijlage 4 Voorbeelden van toepassing van algoritmes in andere gemeenten

De gemeente Hengelo heeft de ambitie om toe te groeien naar het niveau van voorspellende analyse. Die ambities is ook bij andere gemeenten aanwezig en krijgt in sommige gemeenten al concreet vorm. Daarbij worden algoritmes toegepast. Onderstaande voorbeelden zijn letterlijk overgenomen uit: L. de Vries, Algoritmes en lokale overheden. Kansen voor iedereen?, 2020, p. 26-28.

Almere en de Straatkubus

De gemeente Almere heeft zich ten doel gesteld om sociaaleconomische en veiligheidsvraagstukken wijkgericht aan te pakken. Daarvoor gebruiken ze een statistische tool dat op basis van geslacht, leeftijd en type huishouden de leefbaarheid van straten in kaart brengt, genaamd de Straatkubus. Ook de percentages 'niet-Westerse allochtonen', gescheiden mensen en mensen met schuldhulp worden meegenomen in het model. De tool bevat volgens de gemeente geen waardeoordeel, en zou slechts worden gebruikt als ondersteunend instrument aan de hand waarvan gemeenteambtenaren in gesprek gaan met bijvoorbeeld de politie, wooncorporaties en scholen. Ook de gemeente Den Bosch maakt gebruik van een statistische tool om leefbaarheid inzichtelijk te maken. 'Niet-Westerse immigratieachtergrond' is een van de drie indicatoren waarvan afhangt of een wijk zich gunstig of ongunstig heeft ontwikkeld op het vlak 'samenleven'.

Rotterdam en het Systeem Risico Indicatie

Het al eerdergenoemde SyRI werd gebruikt in Rotterdam, Eindhoven, Haarlem en Capelle aan den IJssel om sociale zekerheidsfraudeursoptesporen. Bij dit model werden zestien verschillende soorten gegevens met elkaar vergeleken (van huisvestingsen schuldenlastgegevens tot identificerende gegevens, zoals naam, adres, woonplaats en geslacht). Dit model werd in februari 2020 door de rechter een halt toe geroepen. In april 2020 kondigde de toenmalige staatssecretaris Van Ark aan te stoppen met het gebruik van het systeem. Ook zei ze een nieuw en verbeterd instrument te willen ontwikkelen.

Tilburg en het voorspellen van kindermishandeling

De gemeente Tilburg en enkele kleinere Brabantse gemeenten zijn een project gestart waarbij met big data en machine learning kindermishandeling wordt voorspeld. Aan de hand van indicatoren waaronder de leeftijd van de ouders, het familieverleden en de *body mass index* van het kind, wordt voorspeld in welke huishoudens mogelijk kindermishandeling plaatsvindt of zal gaan plaatsvinden. Er wordt zelfs gekeken naar gegevens van sociale media. Hiermee selecteren de gemeenten welke gezinnen gevolgd worden. De voornaamste risico categorie betreft "jonge alleenstaande moeders, zonder werk, wonend in een huurwoning. Onderzoekers die meewerken aan het project geven aan niet te willen stigmatiseren: "Het gaat ons om het belang van het kind."

Dordrecht en vroegtijdige schoolverlaters

De gemeente Dordrecht gebruikt een voorspelmodel om mogelijke voortijdige schoolverlaters in het vizier te krijgen. In dit geval worden variabelen gebruikt waaronder schoolniveau, opleidingssoort, het resultaat van het laatst afgelegde examen en het BRIN-nummer van het laatst afgelegde examen. Alleen mensen van 18 jaar en ouder worden meegenomen in het model. Degenen met het laagste risico ontvangen een waarschuwingsbrief, degenen met een hoger risico worden benaderd voor een afspraak met een leerplichtambtenaar. De groep met het hoogste risico krijgt binnen een week een leerplichtambtenaar aan de deur voor een gesprek. De gemeente zegt dat zij het belangrijk vinden dat het systeem ethisch verantwoord werkt en de privacy beschermt. Ook de gemeente Zaanstad heeft een dergelijk model ontwikkeld om de risico's op voortijdige schoolverlating te berekenen.

Bijlage 5 Ambtelijke feitencheck op concept nota van bevindingen

Paginanr. In concept	Paragraaf/ onderwerp	Opmerking over onjuistheid	Feitelijkheid, wijzigingsvoorstel of aanvulling	Reactie rekenkamer
16	3 Beleid, visie en strategie ten aanzien van datagedreven sturing (2e bullet van het 2e kader)	Niet volledige weergave	Er is een herijking van de i-visie en –strategie in voorbereiding, waarin datagedreven sturing een spoor van de informatievoorziening zal blijven *Vervangen door:* Er is een herijking van de i-visie en –strategie in voorbereiding, waarin datagedreven sturing een spoor van de informatievoorziening zal blijven. Tevens zal er een specifieke datastrategie opgesteld worden.	Zin volgens voorstel toegevoegd.
18	3.1.3 Smart City	Nuancering	Er is nu het volgende opgenomen: “Onderdeel van het streefbeeld om in 2040 een Smart City te zijn.” Dit legt te veel nadruk op het “zijn” van een Smart City. In de kadernota is tussen haakjes “Smart City” opgenomen, omdat dit niet het doel moet zijn. Het doel is: Zijn wij een stad (‘smart city’) die de digitale mogelijkheden slim en optimaal benut. En we hebben slechts de relatie willen leggen naar de woorden Smart City omdat daarmee aansluiting met dit containerbegrip aanwezig is. Tekstsuggestie: Onderdeel van het streefbeeld om in 2040 een Smart City te zijn,…….. *Vervangen door:* Onderdeel van het streefbeeld om in 2040 een stad te zijn waarin de digitale mogelijkheden slim en optimaal benut worden,……	Zin volgens voorstel toegevoegd.
20	3.1.2 I-visie en –strategie 2020-2022 (laatste alinea)	Niet volledige weergave	I.p.v. € > 209.000 hier > €200.000 van maken. Mogelijk is hier een typefoutje gemaakt.	Niet aangepast. Is zo opgenomen in document waarnaar verwezen wordt. Wel hierover in voetnoot 62 verduidelijkende zin toegevoegd.
24	3.2.4 Herijking van i-visie en –strategie	Betere duiding	Deze zullen door de i-strateeg worden verwerkt bij de herijking van de i-visie en –strategie, die het college vervolgens zal vaststellen	Zin volgens voorstel aangepast.

Paginanr. In concept	Paragraaf/ onderwerp	Opmerking over onjuistheid	Feitelijkheid, wijzigingsvoorstel of aanvulling	Reactie rekenkamer
			Vervangen door: Deze zullen door de i-strateeg worden verwerkt bij het opstellen van de datastrategie en bij de herijking van de i-visie en –strategie, die het college vervolgens zal vaststellen.	
24	3.2.4 Herijking van i-visie en –strategie (Laatste zin van de alinea)	Niet volledige weergave	Het Kern Datateam heeft opdracht gekregen om op basis van ervaringen in de periode 2020-2022 lessen en inzichten te benoemen. Tezamen met de nieuwe i-visie en i-strategie zal in 2023 een nieuwe datastrategie worden opgesteld.	Zie vorige opmerking.
24	3.2.4 Herijking van i-visie en –strategie	Foutief team	Het team dat in de eerste regel op pagina 24 wordt benoemd is Team SAP. Het is de afdeling I&IT. De afdeling bestaat uit Team SAP, Team FIB en Team IT-bedrijf.	Gecorrigeerd.
25	4 Stand van zaken in helicopterview (2e Kader, 3e bullet)	Betere duiding/Nuancering	Op dit moment is onduidelijk over welke competenties medewerkers moeten beschikken in functies waarin met data wordt gewerkt en hoe het met de huidige datavaardigheid is gesteld *Vervangen door:* Op dit moment is nog niet voor alle aan functies, gerelateerd aan data gedreven werken (flexibele schil), duidelijk welke competenties benodigd zijn en hoe het met de huidige datavaardigheid is gesteld. Voor het Kern datateam zijn deze de competenties namelijk wel bekend. Ook hier zal overigens nog een doorontwikkeling plaatsvinden. Vanuit het Kern datateam hebben we op hoofdlijnen wel scherp en ook welke competenties benodigd zijn in de flexibele schil en ook bij de overige medewerkers. De uitwerking moet nog met HRM en de vakafdelingen verder vorm worden gegeven. Tevens staat er:	Voorgestelde zin niet overgenomen. Wel aangepast om op abstracter niveau de strekking te verwerken. De informatie ter nadere duiding/ nuancering is inhoudelijk verwerkt in paragraaf 4.1.2.

Paginanr. In concept	Paragraaf/ onderwerp	Opmerking over onjuistheid	Feitelijkheid, wijzigingsvoorstel of aanvulling	Reactie rekenkamer
			Het is onduidelijk hoe het met de huidige datavaardigheid is gesteld. Dat is natuurlijk niet correct. We hebben echt wel beelden hoe het hiermee is gesteld. Namelijk “nog niet voldoende”. Graag dit nuanceren.	
26	4.1.2	Verdere specificatie laatste bullit (6)	Er is deels nog geen uitvoering gegeven aan de voornemens voor het opstellen van competentieprofielen voor groepen medewerkers (flexibele schil) die met data werken en het uitvoeren van een ‘nulmeting. Voor het Kern datateam zijn de competenties bekend. Het programma voorzag ook in opleidingsmogelijkheden. Vanuit het programma zijn enkele medewerkers in het sociaal domein geschoold in het bouwen van dashboards	Bullet 6 is hierop aangepast.
28	4.2.2 Data op orde (4e bullet)	Verkeerde verwijzing	Er wordt verwezen naar Hoofdstuk 4. Dat lijkt niet correct te zijn.	Gecorrigeerd.
30	5.1 Sturing op realisatie van datagedreven sturing (1e alinea)	Niet volledige weergave	De Chief Information Officer (CIO) is ambtelijk verantwoordelijk voor het vertalen van de *i-visie en -strategie 2020-2022* naar opgaven voor de i-organisatie *Vervangend door:* De Afdelingsmanager I&IT/Chief Information Officer (CIO) is ambtelijk verantwoordelijk voor het vertalen van de *i-visie en -strategie 2020-2022* naar opgaven voor de i-organisatie	Staat zo vermeld in gebruikte bron. Volgens voorstel aangevuld.
30	5.1.1 Aansturing Kern Datateam (1e alinea)	Onjuiste weergave	Het CMT bepaalt welke dataprojecten in het i-portfolio van de afdeling Informatie & IT (I & IT) landen *Vervangen door:* Het data kernteam bepaalt samen met de vakafdelingen welke dataprojecten in het i-portfolio van de afdeling Informatie & IT (I & IT) landen op basis van het afwegingskader uit de i-visie en i-strategie dat door het CMT is vastgesteld.	Voorstel inhoudelijk overgenomen. Tekstueel licht aangepast.
30	5.1.1	Onjuiste weergave	Het Kern Datateam bestaat inmiddels uit 4,89 FTE. Initieel is er door de raad 1,67 FTE aan geld beschikbaar gesteld. Vanuit bestaande datafuncties is dit 2,89 geworden. Vanuit de doorontwikkeling binnen	Gecorrigeerd naar feitelijke situatie.

Paginanr. In concept	Paragraaf/ onderwerp	Opmerking over onjuistheid	Feitelijkheid, wijzigingsvoorstel of aanvulling	Reactie rekenkamer
			Afdeling I&IT zijn de 2 FTE voor Data Engineer (GIS) aan het Kern Datateam toegevoegd. Deze 2 FTE zijn buiten beschouwing van dit onderzoek gelaten en één vacature staat op dit moment nog open (Data Engineer) waardoor de feitelijke bezetting komt op 1,89 FTE. De HR-verantwoordelijkheid voor de Product Owner Data en de Data Engineers ligt bij de teammanager Strategie, Advies en Projecten.	De toelichting op de onjuistheid is inhoudelijk verwerkt in paragraaf 5.4.1. Gecorrigeerd naar actuele situatie.
31	5.2.1 Structuur voor uitvoeren van dataprojecten Eerst bullit onderaan de pagina	Nuancering	Kennispunt Twente heeft daarom geen rol meer binnen het Kern Datateam, maar zij zijn wel ondersteunend en adviserend voor het Kern Datateam.	Zin volgens voorstel aangepast.
32	5.3 Proces en werkwijze voor uitvoeren van dataprojecten (1e alinea)	Onjuiste weergave	Het CMT werkt op basis van een i-portfolio integraal en programmatisch aan het oplossen van verschillende informatievraagstukken *Vervangen door:* De gemeente Hengelo werkt op basis van een i-portfolio integraal en programmatisch aan het oplossen van verschillende informatievraagstukken	Gecorrigeerd.
33	5.4.1 Capaciteit	Nuancering	De ambtelijke top ziet het als een ontwikkeling die niet van vandaag op morgen gerealiseerd is, maar vindt wel dat er continue ontwikkeling moet blijven plaatsvinden op het gebied van datagedreven sturing. Daarbij moet er balans zijn tussen de hoge ambities aan de ene kant en het 'absorptievermogen' van de organisatie die er mee moet gaan werken aan de andere kant.	Zin volgens voorstel toegevoegd.
33	5.3 Proces en werkwijze voor uitvoeren van dataprojecten (1e alinea)	Onjuiste weergave	Er is voor de prioritering een toetsingskader dat jaarlijks door het CMT wordt vastgesteld *Vervangen door:* Er is voor de prioritering een toetsingskader dat door het CMT is vastgesteld en onderdeel is van de i-visie en i-strategie	Staat zo vermeld in gebruikte bron. Volgens voorstel gecorrigeerd.

Paginanr. In concept	Paragraaf/ onderwerp	Opmerking over onjuistheid	Feitelijkheid, wijzigingsvoorstel of aanvulling	Reactie rekenkamer
33	5.4.1 Capaciteit (2e alinea)	Onvolledige weergave	Er is geen invulling gegeven van het aantal FTE's. Het datakernteam bestaat uit 4,89 FTE, waarvan al langere tijd één vacature open staat. Initieel heeft de raad extra middelen voor 1,67 FTE beschikbaar gesteld. Vanuit de doorontwikkeling en al aanwezig zijnde op het datagebied acterende medewerkers is een totaal van 4,89 FTE ontstaan.	Hiaat ingevuld en gecorrigeerd met behulp van de aangereikte toelichting op feitelijke situatie.
34	5.4.1 Capaciteit Laatste regel paragraaf	Toevoeging	Vanuit het management is er op gewezen dat het belangrijk is om niet te snel te gaan, zodat minder datavaardige medewerkers niet afhaken. Tegelijkertijd moet er ook voldoende ambitie en tempo zijn voor de mensen die wel voldoende datavaardig zijn. Kortom er moet op verschillende snelheden en met een verschillende diepgang worden gewerkt.	Voorstel inhoudelijk overgenomen. Tekstueel licht aangepast.
35	5.4.2 Inbedding (1e alinea)	Onvolledige weergave	Er is geen overzicht van data/ applicaties en wie daarvoor het aanspreekpunt/ verantwoordelijk is. Er bestaat breder in de organisatie behoefte aan een dergelijk overzicht en dit is bij de i-strateeg onder de aandacht gebracht. Vanwege een gebrek aan capaciteit en andere prioriteiten wordt dit nog niet opgepakt *Vervangen door:* Er is geen overzicht van processen in relatie tot de data en wie daarvoor het aanspreekpunt/ verantwoordelijk is. Er bestaat breder in de organisatie behoefte aan een dergelijk overzicht. Vanwege een gebrek aan capaciteit en andere prioriteiten is dit nog niet opgepakt. We hebben namelijk wel overzichten van de applicaties en zicht op de data die daarin wordt gebruikt.	Zin volgens voorstel aangepast/ gecorrigeerd.
35	5.4.3 Leren en veranderen	Niet volledige weergave	Dat houdt in dat met collega's uit de flexibele schil uit de afgelopen sprint wordt teruggekeken naar wat goed en wat nog verbeterd kan worden.	Voorstel inhoudelijk overgenomen. Tekstueel licht aangepast.

Paginanr. In concept	Paragraaf/ onderwerp	Opmerking over onjuistheid	Feitelijkheid, wijzigingsvoorstel of aanvulling	Reactie rekenkamer
36	5.4.3 Leren en veranderen Eerste regel onder 'organisatie brede strategie voor leren en veranderen'	Nuancering	Dat hangt samen met de aard van het werk, met de urgentie van de individuele medewerker en de betrokken manager.	Bevinding in stand gelaten volgens uitlatingen in vraaggesprekken. Wel tekstuele aanpassing volgens strekking van nuancering.
36	5.4.3 Leren en veranderen 1 alinea	Nuancering	Jongere generaties zijn over het algemeen bedrevener in het gebruik van data en medewerkers met een lange staat van dienst zijn soms minder geneigd om keuzes en beslissingen te baseren op data.	Zin volgens voorstel aangepast.
37	6 Borging van een verantwoorde omgang met data en technologie (2e kader, 1e bullet)	Niet correcte weergave	In gesprekken is gewezen op het belang van overzicht over data/applicaties, het benoemen en beleggen van eigenaarschap van het proces/data en daarvoor verantwoordelijkheid voelen en nemen. *Vervangen door:* In gesprekken is gewezen op het belang van overzicht over processen en data, het benoemen en beleggen van eigenaarschap van het proces/data en daarvoor verantwoordelijkheid voelen en nemen.	Zin volgens voorstel gecorrigeerd.
37	6 Borging van een verantwoorde omgang met data en technologie 2e kader, 3e bullit	Niet juiste weergave.	Momenteel zijn de dataprojecten niet in het verwerkingenregister opgenomen omdat de dataprojecten geen persoonsgegevens verwerken. Wel wordt bij ieder project de afweging gemaakt of deze opgenomen dient te worden, oftewel of er persoonsgegevens worden verwerkt middels een DEDA/DPIA.	Gedeeltelijk verwerkt. Zie voor verdere toelichting de annex bij dit overzicht
37	6 Borging van een verantwoorde omgang met data en technologie (2e kader, 5e bullet)	Niet correcte weergave	Er is geen digitaal formulier voor burgers die gebruik willen maken van rechten die zij op basis van AVG hebben. Wel zijn hier protocollen voor opgenomen. *Vervangen door:* Er is een algemeen digitaal formulier ('Vraag aan de gemeente') voor burgers die gebruik willen maken van rechten die zij op basis van AVG hebben. Tevens zijn er protocollen hierover opgenomen.	Het voorstel is niet overgenomen. Wel is de zin aangepast om het verschil tussen een algemeen en specifiek digitaal formulier te benadrukken.

Paginanr. In concept	Paragraaf/ onderwerp	Opmerking over onjuistheid	Feitelijkheid, wijzigingsvoorstel of aanvulling	Reactie rekenkamer
38	6.1.1 Inrichten van data governance Laatste alinea	Onjuiste informatie	Alle dashboards bevatten een extra tabblad om voor gebruikers transparant te maken wat de kwaliteit van de data is en hoe dit is gevalideerd	Zin is volgens uitlatingen in een vraaggesprek, maar laat zich verkeerd lezen. Aangepast volgens voorstel.
38	6.1.2 Onvoldoende overzicht en eigenaarschap (1e alinea)	Niet correcte duiding	In gesprekken is naar voren gebracht dat de gemeente geen overzicht heeft welke data en applicaties er in de organisatie zijn en waar ze in de organisatie worden beheerd en gebruikt. *Vervangen door:* In gesprekken is naar voren gebracht dat de gemeente geen overzicht heeft welke processen en data er in de organisatie zijn en waar ze in de organisatie worden beheerd en gebruikt.	Zin volgens voorstel aangepast.
39	6.1.2 Onvoldoende overzicht en eigenaarschap (2e alinea)	Niet correcte toevoeging in deze context	Er staat: Daarin speelt mee dat het management op te grote afstand staan om de *ins en outs* van processen te kennen. Feitelijk is dit correct. Management hoeft de ins en outs van processen niet te kennen. Maar is geen argumentatie dat er geen eigenaren benoemd hoeven te zijn. En de tekst suggereert dat nu wel. Voorstel: Het management hoeft weliswaar de *ins en outs* van processen niet te kennen, maar het beleggen van eigenaarschap hiervan is wel noodzakelijk.	Zin volgens voorstel aangepast.
40	6.2.3 Omgang met privacy- en ethische aspecten (1e alinea)	Onjuiste weergave	Voor dataprojecten is het wel transparant gemaakt en is geconstateerd dat er tot op heden nog geen persoonsgegevens worden verwerkt waardoor het niet in het verwerkingsregister hoeft te worden opgenomen.	Gedeeltelijk verwerkt. Zie voor verdere toelichting de annex bij dit overzicht.
43	6.2.4 Borgen van informatieveiligheid	Niet correcte weergave	Dat is op dit moment de zoektocht in de gemeente Hengelo die naar verwachting enige tijd - zeker drie jaren - zal kosten om de gewenste inrichting te bepalen.	Zin genuanceerd volgens voorstel.

Paginanr. In concept	Paragraaf/ onderwerp	Opmerking over onjuistheid	Feitelijkheid, wijzigingsvoorstel of aanvulling	Reactie rekenkamer
	Onderdeel: Common Ground en in de cloud zetten van applicaties		*Vervangen door:* Dat is op dit moment de landelijkektocht en ook voor de gemeente Hengelo die naar verwachting enige tijd zal kosten om de gewenste inrichting te bepalen. Dit zal stapsgewijs gaan plaatsvinden. En de implementatie daarvan zal enige jaren kosten.	
44	6.2.5	Onjuiste informatie	De planning daarvan is uitgesteld, omdat het project tijdelijk getemporiseerd is doordat de positie van de opdrachtgever vacant is geworden.	Zin aangepast op feitelijke situatie.
45	6.2.6 Toegankelijke overheid die de burger centraal stelt` (1e alinea)	Niet correcte duiding	Daarin worden ook de rechten van de burgers benoemd, maar niet hoe zij deze rechten kunnen effectueren. *Vervangen door:* Daarin worden ook de rechten van de burgers benoemd en hoe zij deze rechten kunnen effectueren. Een directe verwijzing naar een digitaal formulier is niet aanwezig.	Voorgestelde zin niet overgenomen. Wel aanpassing van tekst in de geest van het voorstel.
46	7 Opgeleverde dataoplossingen en daadwerkelijk gebruik (2e kader, 3e bullet)	Nuancering	Het niveau van analyse is voornamelijk beschrijvend en voorspellend. *Vervangen door:* Het niveau van analyse is voornamelijk beschrijvend en analyserend en voorzichtig wordt de stap gemaakt naar voorspellend.	Zin volgens voorstel aangepast.
47	7.1 Overzicht (data) projecten en verbreding in organisatie	Aanvulling vereist	Niet alle teams zijn opgenomen in het organogram. Aanvullingen nodig: • Team Kwaliteit (dashboard M1 Productie & Toetsing) • Team Jeugd & Gezin (Dashboard en Prognoses O&Z) • Team PVG (dashboard kavels bedrijventerreinen) • Team HRM (Dashboard Grip op Personeelslasten) • Team Financiën (Dashboard Grip op Personeelslasten) • Team Beheer (dashboard MOR)	Overzicht van opdrachtgevers ligt aan de basis van het overzicht in het organigram. Ontbrekende teams zijn toegevoegd.

Paginanr. In concept	Paragraaf/ onderwerp	Opmerking over onjuistheid	Feitelijkheid, wijzigingsvoorstel of aanvulling	Reactie rekenkamer
50	7.4 Redenen voor het niet gebruiken van dataoplossingen (eerste regel)	Nuancering	Bij een lange staat van dienst zijn medewerkers en leidinggevenden gemiddeld genomen minder geneigd om keuzes en beslissingen te nemen en verantwoorden op basis van data. Zie eerdere opmerking. Ook hier ontbreekt de nuance.	Zin volgens voorgestelde nuancering aangepast.
50	7.4 Redenen voor het niet gebruiken van dataoplossingen (2e alinea)	Typefoutje	Sturing in 'de lijn' op het gebruik van vraagt verder om het inrichten van processen *Vervangen door:* Sturing in 'de lijn' op het gebruik van data vraagt verder om het inrichten van processen	Hiaat hersteld.
51	7.5	Aanvulling vereist	Deze sessies worden gehouden met het kern datateam, de inhoudelijk betrokken collega's, privacy officer of functionaris gegevensbescherming en team- of afdelingsmanagers in de rol van opdrachtgever	Zin volgens benodigde aanvulling aangepast.

Annex

In het ambtelijk wederhoor is een opmerking gemaakt over het ontbreken van opname van dataprojecten in het verwerkingenregister. De achtergrond bij deze opmerking heeft als strekking dat in de dataprojecten transparantie bestaat over het doel van het project en welke (persoons)gegevens worden gebruikt. Dit sluit aan bij de bevindingen van de Rekenkamer en heeft dit aspect duidelijker naar voren gebracht. De stellingname in de ambtelijke feitencheck is verder, dat er geen dataprojecten in het verwerkingenregister zijn opgenomen, omdat er geen persoonsgegevens worden verwerkt. Dit heeft de Rekenkamer niet overgenomen, vanwege haar constatering dat in ten minste één dataproject persoonsgegevens opnieuw zijn verwerkt, zonder dat dit in het verwerkingenregister is benoemd. Organisaties hebben volgens de AVG een verantwoordingsplicht: zij moeten kunnen aantonen dat hun verwerkingen van persoonsgegevens in overeenstemming zijn met de regels. Is er sprake van verwerking van persoonsgegevens, dan dient dat in het verwerkingenregister te worden benoemd. De Rekenkamer heeft het daar niet aangetroffen. Zij houdt om die reden vast aan de bevinding dat het ontbreekt aan overzicht over de rechtmatigheid van gegevensverwerking in dataprojecten, zoals de AVG met het verwerkingenregister beoogt.

Gemeente Hengelo

Postbus 18
7550 AA Hengelo

Gemeenteraad van Hengelo
Postbus 18
7550AA Hengelo

Onderwerp	**Zaaknummer**	**Uw kenmerk**	**Datum**
Reactie op Rekenkamer onderzoek 'Meer grip begint bij begrip'.	3544699		2 februari 2023

Geachte leden van de raad,

De Rekenkamer Hengelo heeft u op 21 december 2022 het resultaat van het onderzoek 'Datagedreven sturing in de gemeente Hengelo' aangeboden. In het rapport worden een elf conclusies en drie aanbevelingen gedaan. In deze brief geven wij graag een reactie op dit onderzoek.

Allereerst staan we graag stil bij het feit dat datagedreven sturen geen doel op zich is, zoals ook benoemd in het onderzoek. Data en technologie kunnen worden ingezet om te komen tot een zo effectief en efficiënt mogelijke inzet van middelen die bijdragen aan het creëren van publieke meerwaarde, het uitvoeren van taken en het realiseren van opgaven. In 2019 waren oplopende tekorten in het sociaal domein directe aanleiding voor de raad om structureel budget beschikbaar te stellen. Vanuit deze aanleiding is een duidelijke visie op papier gezet en is gekozen voor een pragmatische aanpak voor de implementatie van datagedreven sturen.

Inmiddels is onze organisatie twee jaar onderweg om deze visie te realiseren. Dit lijkt een goed moment om de visie te herijken en te bekijken wat komende periode nodig is om een volgende stap te kunnen maken op het gebied van datagedreven sturen. Hierin zag de Rekenkamer een momentum om onderzoek te doen naar de stand van zaken op het gebied van datagedreven sturen. Waarin de vraag '*Waar staat de gemeente Hengelo in haar implementatie van datagedreven sturing en wat heeft zij geregeld en georganiseerd voor een verantwoorde inzet van en omgang met data en technologie?'* centraal staat.

De Rekenkamer heeft deze vraag als volgt in haar conclusies beantwoordt:

De implementatie van datagedreven sturen in de gemeente Hengelo is in lijn met de landelijke ontwikkelingen naar meer datagedreven beleid en bestuur. Tot op heden zijn er door het Kern Datateam 23 dataprojecten gerealiseerd, verspreid over de diverse teams en afdelingen van de organisatie. Deze projecten helpen om met data te komen tot informatie die bijdraagt aan interne of maatschappelijke vraagstukken. De toepassing van data vindt voornamelijk plaats op het vlak van datastructurering en –analyse, waarbij in 2022 voorzichtig is geëxperimenteerd met verdergaande technologische mogelijkheden. Ook wordt de groeiende bestuurlijke aandacht voor datagedreven sturen gezien. Vanuit de bestuurlijke opdracht wijkgericht werken is een van de opdrachten om te komen tot een gestructureerde, datagedreven analyse van wijken.

Het gebruik van de datarapporten en –dashboards hangt sterk af van het individu. De affiniteit die men heeft met data en de vaardigheid om er mee te kunnen werken van leidinggevenden en medewerkers verschilt aanzienlijk. Hieruit concludeert de Rekenkamer dat het gebruik sterk achter blijft ten opzichte van de gemeentelijke ambitie waarin datagedreven sturen het 'nieuwe normaal' is. Feitelijk is deze constatering correct. Alleen wordt hiermee mogelijk de indruk gewekt dat er

Bezoekadres
Burgemeester van der Dussenplein 1

E-mailadres
gemeente@hengelo.nl
Telefoonnummer
14-074

geen stappen zijn gezet op het gebied van datagedreven sturen en dat doet te kort aan de inspanningen en resultaten die wel zijn behaald. Met de 23 dataprojecten zijn diverse teams en afdelingen in staat gesteld om te werken met data en wordt dit ook gedaan. Helaas gaat dit niet in het tempo dat in eerste instantie werd verwacht c.q. gehoopt.

De Rekenkamer concludeert dat de rol van de raad voornamelijk financieel van aard is. Er is structureel budget beschikbaar gesteld voor uitbreiding van formatie, waaruit het Kern Datateam is bekostigd. In eerste instantie is dit budget beschikbaar gesteld voor beleid in het sociaal domein. Als aanvulling op deze conclusie van de Rekenkamer zien we dat er via de P&C-cyclus aandacht wordt besteed aan de periodieke terugkoppeling van de resultaten uit het sociaal domein. Er zijn dashboards tot stand gebracht om deze verantwoording te kunnen onderbouwen met data. Andere ontwikkelingen op het gebied van datagedreven sturen worden ook middels de P&C-cyclus kenbaar gemaakt aan de raad (paragraaf Bedrijfsvoering: sub paragraaf Informatisering & IT).

Privacy en Ethiek zijn belangrijke onderwerpen als het gaat om datagedreven sturen. Het is staande praktijk in de dataprojecten die binnen gemeente Hengelo worden uitgevoerd. Ethische vraagstukken en daaraan te verbinden acties worden besproken en gedocumenteerd en indien nodig wordt een assessment uitgevoerd om de impact op privacy te bepalen. De Rekenkamer constateert dat dataprojecten niet opgenomen zijn in het verwerkingenregister en stelt hiermee dat er niet wordt voldaan aan de eisen vanuit de AVG. Wij zijn van mening dat deze conclusie genuanceerd dient te worden. In de afgelopen twee jaar is er slechts één dataproject geweest waarin persoonsgegevens zijn gebruikt. Uiteraard is er tijdens dit project een sessie (DEDA[1] inclusief DPIA[2]) gehouden waarin ethische/privacy onderwerpen zijn besproken. Dit is standaard onderdeel van ieder op te starten dataproject. Hier was de conclusie dat er geen nieuwe, risicovolle verwerking van persoonsgegevens plaatsvindt en geconcludeerd werd dat daardoor geen opname in het verwerkingenregister noodzakelijk was. De procedure voor het goed omgaan met persoonsgegevens is wel degelijk goed gevolgd. Op basis van deze constatering door de Rekenkamer is het proces van het opnemen in het verwerkingenregister opnieuw bekeken en is de beslissing over het wel of niet opnemen van een dataproject in het verwerkingenregister als aanvullende stap opgenomen. Het betreffende project is inmiddels opgenomen in het verwerkingenregister.

Wij zijn blij dat de Rekenkamer met ons concludeert dat er goede stappen zijn gezet. Dit krijgen we ook terug van andere gemeenten en leveranciers. We zijn ons zeker bewust van het feit dat er voor de toekomst nog voldoende uitdagingen liggen. De aanbevelingen helpen ons hierin om ervoor te zorgen dat datagedreven sturen ook in de toekomst op een verantwoorde manier wordt ingezet.

Hieronder wordt separaat op de verschillende aanbevelingen ingegaan:

1. Aanbeveling Rekenkamer: Datagedreven sturing is in eerste instantie een uitvoeringswerkwijze die mogelijkheden biedt voor een efficiëntere en effectievere uitvoering van beleid. De raad houdt zich normaliter niet bezig met uitvoering. Toch is de aanbeveling om in dat in dit geval wel te doen. Datagedreven werken is in diverse aspecten en risico's meer dan alleen uitvoering en vraagt naar de mening van de Rekenkamer om kaders van de raad. Het gaat dan met name om ethische aspecten, zoals uitwisseling en gebruik van gegevens van Hengelose burgers, voor zover niet wettelijk geregeld, en de reikwijdte van informatietechnologie, zoals het gebruik van algoritmen en onder welke omstandigheden

[1] De Ethische Data Assistent (DEDA) helpt om ethische vraagstukken in dataprojecten, datamanagement en databeleid tijdig te herkennen.
[2] Een Data Protection Impact Assessment (DPIA) is een onderzoek dat duidelijk maakt of en waar grote privacyrisico's ontstaan als persoonsgegevens worden gebruikt.

Bezoekadres
Burgemeester van der Dussenplein 1

E-mailadres
gemeente@hengelo.nl
Telefoonnummer
14-074

Reactie college: In 2023 zal door de Afdeling Informatie & IT een herijking plaatsvinden op de I-visie van de gemeente Hengelo, waar het opstellen van een datastrategie een van de onderdelen zal zijn. In deze datastrategie komen diverse aspecten van het gebruik van data aan bod, waaronder de taken, rollen en verantwoordelijkheden in relatie tot het gebruik van data. Daarnaast zal er als vervolg op de datastrategie een aparte set met interne afspraken worden opgesteld over hoe om te gaan met ethische vraagstukken als het gaat om de inzet van data. Hierin zal worden beschreven hoe ervoor wordt gezorgd dat ethiek geborgd blijft in de projecten die worden uitgevoerd en worden de kaders die hierop van toepassing zijn beschreven. Deze set met interne afspraken willen wij graag in afstemming met de raad opstellen.

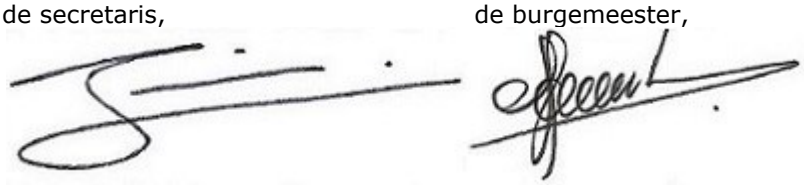
2. Aanbeveling Rekenkamer: Het werken met data zoals dit thans in Hengelo standaard is en het nieuwe normaal moet worden, vereist sturing. Deze krijgt meer gestalte indien er consequent gevraagd wordt naar onderbouwing van voorstellen met data en analyse op basis van data. Dit geldt voor zowel de raad als voor het college en het ambtelijk management

   Reactie college: Deze aanbeveling wordt zeker herkend. Een goede sturing op data ter onderbouwing of monitoring van beleid is een cruciaal onderdeel voor een succesvolle inzet van datagedreven sturen. Op zowel management- als medewerkersniveau zijn al goede resultaten zichtbaar, maar we moeten ook nog de nodige stappen zetten. En dit kost logischerwijze tijd. De noodzaak en behoefte aan het eigen maken van datavaardigheid is niet voor iedereen hetzelfde. Een gedifferentieerde aanpak is daarom noodzakelijk. In de op te stellen datastrategie zal dit daarom een belangrijke plaats krijgen.

3. Aanbeveling Rekenkamer: Verifieer dat de basis op orde is voordat de stap naar voorspellende analyse wordt genomen. De basis op orde is immers het fundament van datagedreven sturing. Met de basis op orde wordt bedoeld dat de randvoorwaardelijke zaken voor datagedreven werken zijn ingericht, zowel met betrekking tot de gegevens (data op orde) als een veilige, verantwoorde en rechtmatige omgang met gegevens (basis op orde).

   Reactie college: Een van de pijlers van datagedreven sturen was 'basis op orde' en zal ook een van de belangrijkste pijlers van de uit te voeren dataprojecten blijven. Zo zal de kwaliteit van de data blijvend inzichtelijk worden gemaakt. Ook het beleggen van eigenaarschap, het bespreekbaar maken van ethische aspecten en verantwoorde omgang met data blijft een vast onderdeel van ieder project.
   Om meer snelheid te kunnen maken in de inzet van datagedreven sturen is het noodzakelijk om los van de dataprojecten meer bewustwording en eigenaarschap te creëren voor de mogelijkheden met data en de kwaliteit van de data. Ook hier zal in de nog op te stellen datastrategie opnieuw aandacht voor zijn en op basis van de opgedane inzichten gerichte oplossingen voor worden aangedragen.

Met vriendelijke groet,
Burgemeester en wethouders van Hengelo,
de secretaris, de burgemeester,



De heer J. Eshuis De heer S.W.J.G Schelberg

Vermeld altijd het zaaknummer als u contact opneemt met de gemeente.

Bezoekadres
Burgemeester van der Dussenplein 1

E-mailadres
gemeente@hengelo.nl
Telefoonnummer
14-074