

Van koersbepaling naar realisatie

ZO ONTWIKKEL JE EEN EIGEN DATASTRATEGIE

BIJNA ELKE ORGANISATIE BESCHIKT OVER GROTE HOEVEELHEDEN DATA EN WIL DIE DATA BETER BENUTTEN. ONGEVEER 90% VAN ALLE BESCHIKBARE DATA WORDT ECHTER NIET GEBRUIKT. TERWIJL EEN GROOT DEEL VAN DIE DATA BENUT KAN WORDEN EN KAN BIJDRAGEN AAN DE ORGANISATIEDOELSTELLINGEN. DAT IS EEN GEMISTE KANS. EEN GOEDE DATASTRATEGIE IS DAAROM ESSENTIEEL. TANAQUIL ARDUIN EN CHRISTIAN VERHAGEN GEVEN HANDVATTEN OM TOT EEN EIGEN DATASTRATEGIE TE KOMEN.

door Tanaquil Arduin en Christian Verhagen illustratie Marc Kolle

LESSEN EN AANDACHTSPUNTEN DATASTRATEGIE

Op basis van onze ervaringen bij zowel de nationale als de Haagse datastrategie komen we tot de volgende lessen voor de ontwikkeling van een eigen datastrategie.

1. Betrek al in een vroeg stadium zowel het management als medewerkers, zodat draagvlak ontstaat voor de nieuwe manier van werken en een gezamenlijk beeld van de ambities.
2. Bepaal de waarde van data voor de organisatie en stel deze centraal om het belang van data te illustreren.
3. Zorg dat de datastrategie naadloos aansluit bij de context en ambities van de verschillende organisatieonderdelen en de bredere organisatie-doelstellingen.
4. Sluit aan bij het verandervermogen en verandertempo van de organisatie en heb oog voor de veranderkundige opgave van datagedreven werken.
5. Realiseer de datastrategie in kleine stapjes vanuit een portfolio-proces met duidelijk afgebakende initiatieven die opgeschaald kunnen worden.

DE LAATSTE JAREN IS ER ENORM VEEL AANDACHT ONTSTAAN VOOR DATA EN HET DATAGE-DREVEN WERKEN. De hype is inmiddels wel voorbij en datagedreven werken is here to stay. Voor een deel niets nieuws; het gebruik van data is immers van alle tijden. Toch blijkt het vaak lastig om data ook echt te benutten in het dagelijks werk en bij te dragen aan de doelstellingen van de organisatie. Dit stelt nieuwe eisen aan de organisatie en roept vragen op die eerst beantwoord moeten worden. Wat willen we eigenlijk bereiken? Welke nieuwe kennis en competenties zijn nodig? Hoe houden we grip op algoritmes? En hoe zorgen we voor een toekomstbestendig datalandschap?

Om antwoord te geven op deze vragen is het nodig om tot een consistent veranderverhaal te komen over waarom en hoe data ingezet kunnen worden. Van een heldere ambitie tot een haalbare routekaart. Gedragen door zowel het management als de medewerkers. Dit komt samen in de datastrategie van de organisatie.

WAAROM EEN DATASTRATEGIE?

De datastrategie beschrijft op overtuigende wijze de visie, ambities en doelen die de organisatie heeft met data. Het geeft aan hoe data kunnen bijdragen aan de organisatie-doelen en hoe met data



omgegaan dient te worden. Wat leidende principes zijn bij het gebruik van data en wat op korte en lange termijn nodig is om de ambities te verwezenlijken. Datastrategie is voor de datagedreven organisatie een middel om de koers te bepalen en om deze vast te houden. Voor datagedreven werken of informatiegestuurd werken zijn er verschillende opvattingen over het gewenste einddoel. Wat stellen we ons voor bij een datagedreven organisatie en hoe komen we tot een

Den Haag ontwikkelde naast de datastrategie ook een bundel met etalageprojecten

gemeenschappelijk uitgangspunt? Een van de eerste uitdagingen bij het opstellen van een datastrategie is dan ook het formuleren van het gemeenschappelijke einddoel. De gemeente Den Haag koos ervoor om aan te sluiten bij de maatschappelijke thema's van de stad: een leefbare stad, een duurzame stad, maar ook een efficiëntere interne organisatie. Het is daarbij van belang dat zowel het management als de medewerkers in de organisatie beeld en feeling hebben bij

de ambities. Daarnaast is het van belang dat die ambities naadloos aansluiten bij de context en ambities van de verschillende organisatieonderdelen. Onderdeel van de veranderkundige opgave is de veranderbereidheid van de organisatie en de wil om ervoor te gaan. De datastrategie moet dan ook goed aansluiten op de organisatiedoelstellingen en het verandervermogen en verandertempo van de organisatie. De datastrategie geeft richting en sturing aan de organisatie en haar medewerkers en helpt om op koers te blijven in een dynamische omgeving die continu verandert. Maar hoe komt zo'n datastrategie tot stand? Den Haag koos voor een combinatie van bottom-upinitiatieven en top-downuitgangspunten. Een van die bottom-upinitiatieven was het betrekken van medewerkers in de organisatie die veel affiniteit met data en analytics hebben en al jarenlang experimenteerden met dataprojecten en datalabs. Dit kleine groepje groeide uit tot een community van dataprofessionals in de hele organisatie, die kritisch konden meedenken en konden aangeven in hoeverre

concepten en ideeën haalbaar waren. Vanuit de top kon duidelijk worden aangegeven welke doelstellingen van belang zijn, zoals het kunnen sturen op betrouwbare cijfers of het verbeteren van de dienstverlening aan inwoners op basis van accurate gegevens. Naast deze benadering is ook het sponsorship vanuit de ambtelijke en de bestuurlijke lijn van belang. Die heeft in Den Haag geleid tot breed draagvlak in de organisatie. Ten slotte kan een datastrategie alleen maar worden uitgevoerd als iedereen in de organisatie zich daarbij betrokken voelt.

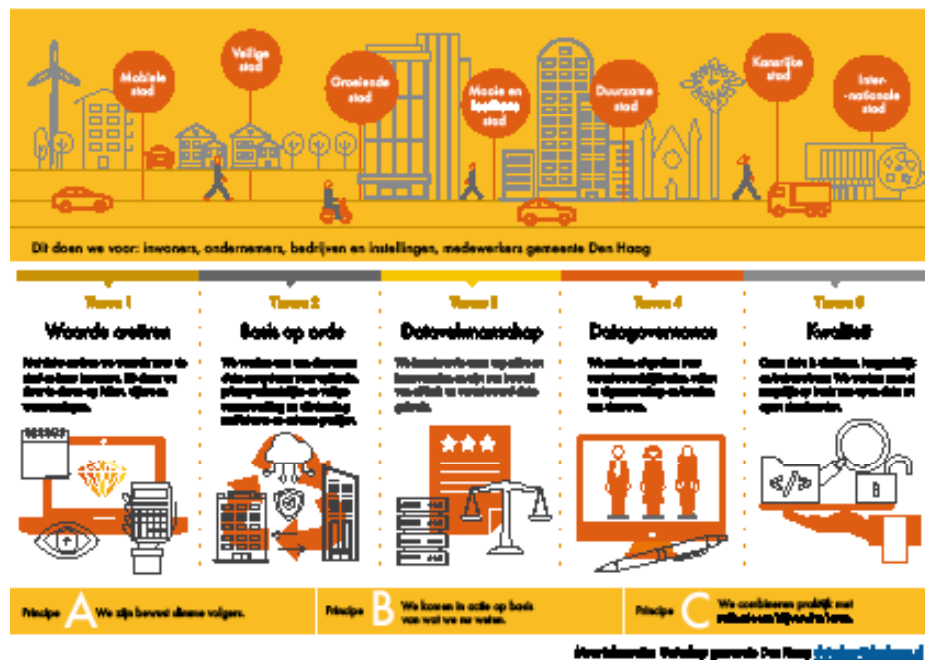
ONDERDELEN VAN EEN DATASTRATEGIE

In de datastrategie van Den Haag is gekozen voor vijf thema's: het creëren van waarde van data aan de hand van duidelijke use cases die bijdragen aan de stedelijke uitdagingen, het op orde brengen van de basis, investeren in datavakmanschap, het definiëren van een duidelijke dataorganisatiestructuur en afspraken over datagovernance, en tot slot het verbeteren van de data- en analysekwaliteit. Daarnaast is gekozen voor een aantal leidende principes die richting geven aan de veranderopgave. Zo is het uitgangspunt dat leren van andere organisaties bijdraagt aan de opschaling van successen en dat de organisatie continu leert om innovatie mogelijk te maken en ondernemerschap en experimenteren te stimuleren. Maar daarmee is de datastrategie geen wondermiddel. Het is van belang om ook de context waarbinnen data worden gebruikt mee te nemen en de aansluiting bij de identiteit en de normen en waarden van je organisatie. Zo stelt Den Haag als stad van vrede, recht en veiligheid, de borging van publieke waarden centraal en de rechten van de mens bij het gebruik van data en algoritmes.

DATASTRATEGIE EN PRAKTIJK

Nadat de datastrategie is vastgesteld of geaccordeerd door het hogere management is het zaak om handen en voeten

Datastrategie Gemeente Den Haag 2020 - 2022



DE EUROPESE DATASTRATEGIE EN DE NATIONALE DATASTRATEGIE

Niet alleen Den Haag kent een datastrategie. Ook op Europees en nationaal niveau is er een datastrategie, waarin beschreven is hoe we als Europa en Nederland beter gebruik kunnen maken van data. Centraal daarin staat de economische en maatschappelijke waarde die data heeft. Het realiseren van die waarde gaat echter niet vanzelf. In zowel de Europese als nationale (interbestuurlijke) datastrategie wordt daarom ingegaan op wat op die niveaus nodig is op het gebied van technologie, samenwerking, besturing en de spelregels. Organisaties kunnen daar met hun eigen datastrategie op aansluiten, net zoals Den Haag dat doet. Overigens geldt dat niet alleen voor overheden. In toenemende mate zijn overheden onderdeel van een data-ecosysteem waarin overheid en bedrijfsleven data delen.

AUTEUR



TANAQUIL ARDUIN is chief data officer bij de gemeente Den Haag, hoofdauteur van de datastrategie van de gemeente en manager van het expertisecentrum data en AI i.o. van de gemeente. Zij is daarnaast spreker en gastdocent.

te geven aan de uitvoering. Bij het opstellen van de datastrategie is rekening gehouden met het verandervermogen van de organisatie. De datastrategie moet dynamisch en flexibel genoeg zijn om mee te bewegen met de organisatie, maar moet ook koersvast zijn om de organisatie te leiden naar de afgesproken doelstellingen. Heldere afspraken over rollen en verantwoordelijkheden en het betrekken van de juiste expertises zijn hierbij van belang, net als het onderkennen van eventuele hiaten in de dienstverlening, organisatiestructuur of technologie.

USE CASE-GEDREVEN

Terwijl de datastrategie de koers bepaalt, bepaalt de aanpak het succes. Het realiseren van de datastrategie vraagt daarom een aanpak die het mogelijk maakt om zowel grote veranderingen door te voeren alsook in kleine stapjes te verbeteren. Investerings zijn nodig om te werken aan het datafundament, om kennis en competenties te ontwikkelen en om een dataorganisatie in te richten. Tegelijkertijd is het nodig om te experimenteren, te leren en te enthousiasmeren. Bij de realisatie van de datastrategie gaan deze twee sporen hand in hand door te kiezen voor een use case-gedreven aanpak. Dit zijn concrete projecten die snel meerwaarde bieden en bijdragen aan de (maatschappelijke) opgaven van de organisatie. Bovendien helpen de use cases

om stapsgewijs te werken aan het datafundament. De use case-gedreven aanpak begint bij ideeën binnen de organisatie om data in te zetten voor een concrete behoefte. Bij de gemeente kan daarbij bijvoorbeeld gedacht worden aan de inzet van data bij de aanpak van maatschappelijke opgaven. Ideeën worden op een centrale plek verzameld en op hun waarde en haalbaarheid beoordeeld. Deze intake maakt deel uit van het portfolioproces waarin use cases worden uitgewerkt, beproefd en uiteindelijk opgeschaald en in beheer genomen. Het portfolio bestaat uit een mix van grote en kleine use cases die passen bij het ontwikkelstadium van de organisatie. Bij de selectie wordt bewust de keuze gemaakt welke initiatieven op welk moment worden opgepakt om een wildgroei van pilots te voorkomen. Den Haag ontwikkelde daarom naast de datastrategie ook een bundel met etalageprojecten. Met deze projecten laat de gemeente zien hoe data helpen bij stedelijke vraagstukken. Op die manier wil de gemeente transparant zijn over de manier waarop zij data gebruikt en belangstellenden meenemen in de afwegingen en het effect van dataprojecten. In de reeks Dit Doet Den Haag Met Data komen de initiatiefnemers van deze data-initiatieven aan het woord en de inwoners en andere belanghebbenden van de stad.

AUTEUR



CHRISTIAN VERHAGEN is senior consultant Data & Analytics bij Verdonck, Klooster & Associates en houdt zich bezig met het vraagstuk van datagedreven werken binnen de overheid, waaronder verschillende gemeenten, provincies en het Rijk.