

Informatienota



Aan:	De gemeenteraad
Van:	Burgemeester en wethouders
Onderwerp:	Motie tot onderzoek data-analist sociaal domein
Portefeuillehouder:	Bedrijfsvoering
Datum collegebesluit:	6 september 2022
Zaak/documentnummer:	
Geheim:	Nee

Kennisnemen van:

Het rapport van Mazars N.V. over data-gedreven werken als uitvoering van de motie “tot onderzoek data-analist sociaal domein”.

1. Inleiding

Data-gedreven werken is een belangrijk onderdeel van het organisatieplan Veerkrachtig Tiel én het coalitieakkoord 2022-2026. Hiermee wil het college gericht en met minder inzet van schaarse middelen komen tot een betere dienstverlening. Als uitvoering van uw motie “tot onderzoek data-analist sociaal domein” heeft onderzoek plaatsgevonden door Mazars N.V. en is regionale afstemming geweest. Met deze nota informeren wij u over de voortgang.

2. Kernboodschap

Data-gedreven werken biedt organisatiebreed voordelen. De betrouwbaarheid van data is ook van belang. In het sociaal domein is reeds een aanzet gegeven om te komen tot datagericht werken. Zo zijn er diverse dashboards ontwikkeld. Wij stellen voor om dit verder uit te bouwen binnen de organisatie. Zo komen er meerdere dashboards en goede procesafspraken als opmaat naar meer overzicht en inzicht. Als pilot starten we met het onderdeel Jeugd. Hiervoor is een projectmanager aangesteld. Doelstelling is om begin 2023 een evaluatie op te stellen. Vanaf dat moment is de verwachting dat de inzet van een data-analist meerwaarde gaat bieden (al dan niet in regionaal verband).

3. Gevolgen

We streven naar een betere bedrijfsvoering door meer bewustheid en commitment van iedereen als het gaat om het data-gedreven werken. Hierdoor neemt de data-betrouwbaarheid verder toe en zijn we in staat om op basis van deze data betere stuurinformatie te krijgen.

4. Financiën

De inzet van de projectleider in 2022 voor de pilot Jeugd ad € 30.000, wordt bekostigd vanuit de reguliere budgetten. Voor de inzet van een data-analist is in de begroting rekening gehouden met een budget van € 100.000 vanaf 2023.

5. Vervolg

Wij zullen de raad informeren over de verbeterlagen bij het data-gedreven werken. Dit doen we als onderdeel van de paragraaf bedrijfsvoering bij de P&C-producten.

Bijlagen

Rapport gemeente Tiel – Data Gedreven Werken – Board Letter (Mazars N.V.)

Meer informatie:

Team:	Concern Control
Contactpersoon:	J.W.H. Tielkes
Telefoon:	0344-656655
E-mail:	htielkes@tiel.nl

Digitalisering & Data-gedreven werken

Gemeente Tiel

Mazars Digital Transformation & IT Consulting
mei 2022



Digitalisering Tiel

Aanbiedingsbrief

Geachte Heer Koks, Beste Pieter,

Bijgaand treft uw ons rapport inzake digitalisering en data-gedreven werken binnen de gemeente Tiel aan. In dit rapport geven wij invulling aan de doelstellingen zoals overeengekomen ins ons onderzoeksvoorstel. Onderstaand treft u kort aan hoe wij invulling hebben gegeven aan deze doelstellingen.

Doelstelling 1: Nulmeting sociaal domein

Secties 1 en 2 van dit rapport geven invulling aan de nulmeting welke is uitgevoerd binnen het sociaal domein. Deze nulmeting omvat naast een reeks interviews tevens het in detail meekijken en meedenken met het huidige team om nieuwe mogelijkheden te identificeren. De nulmeting is aan de hand van een aantal onderwerpen uitgevoerd. In sectie 1 wordt hier nader op ingegaan. In sectie 2 treft u per onderwerp onze observaties en de implicaties hiervan.

Doelstelling 2: Vervolgstappen sociaal domein

Op basis van de nulmeting hebben wij een aantal aandachtsgebieden geïdentificeerd. In secties 3 en 4 van dit rapport presenteren wij een aantal adviezen en suggesties voor vervolgstappen om data-gedreven werken zowel concreet als strategisch bezien gestalte te geven en onderdeel van uw organisatie te maken.

Doelstelling 3: Aanstellen van een data-analist

In sectie 3 gaan wij expliciet in op het formatievraagstuk en schetsen op basis van de behoefte die hiertoe in de organisatie bestaat een profiel van hoe de verschillende benodigde competenties ingevuld kunnen worden. Het is goed om te benadrukken dat het formatievraagstuk groter is dan één data-analist aanstellen.

Doelstelling 4: Regiosamenwerking

Tijdens de uitgevoerde nulmeting is aandacht gespendeerd aan de rol voor de regio in data-gedreven werken, in de detailobservaties in sectie 2 wordt bij meerdere onderwerpen stilgestaan bij de rol van de regio daarin. Daarnaast wordt in sectie 3 apart nog stilgestaan bij de potentie tot regiosamenwerking en hoe zich dat verhoudt tot de gemeentelijke ambities van Tiel.

Doelstelling 5: Een digitaal DNA voor Tiel

Op basis van de nulmeting wordt in sectie 3 en 4 een aantal vervolgstappen geschetst waarmee het sociaal domein de volgende stap kan zetten in data-gedreven werken. Voor de andere organisatieonderdelen kan een vergelijkbaar pad bewandeld worden. Ons voorstel kijkt dan ook breder dan het sociaal domein naar hoe de rest van de organisatie kan worden betrokken in dit proces om zo stap voor stap de gehele organisatie data-gedreven te laten werken.

Het rapport is opgebouwd uit een aantal secties, op de volgende pagina wordt hiervan een overzicht gegeven.

Het is ons een genoegen geweest om dit onderzoek in opdracht van u uit te voeren. Uw organisatie heeft een mooie ambitie liggen, hopelijk kunnen de uitkomsten van dit onderzoek mede bijdragen aan het verwezenlijken van deze ambitie.

Hoogachtend,

Ir. Marc Engel

Mazars N.V.

Jeroen Hofland

Mazars N.V.

Digitalisering Tiel

Inhoudsopgave

- Samenvatting van het rapport
- Sectie 1: Nulmeting
- Sectie 2: Detailobservaties nulmeting
- Sectie 3: Aanbevelingen
- Sectie 4: Concrete vervolgstappen

Digitalisering Tiel

Samenvatting van het rapport

De gemeente Tiel heeft veel potentie om data-gedreven werken onderdeel te maken van de dagelijkse gang van zaken. In het bijzonder omdat zowel bestuurlijk als vanuit de organisatie zelf blijkt dat dit gezien wordt als een belangrijk onderwerp. Wel moet benadrukt worden dat op dit moment data-gedreven werken nog in de kinderschoenen staat en om een investering in de organisatie vraagt om de ambitie te kunnen realiseren.

De eerste stappen zijn al gezet om dit te verwezenlijken, echter blijkt hieruit dat er wel nog wat onzekerheid is in de organisatie als het gaat over bijvoorbeeld de kwaliteit van de gegevens en de beschikbare dashboards. Om deze ambitie te verwezenlijken bevelen wij aan om een werkgroep te vormen die de missie heeft data-gedreven werken onderdeel van de organisatie te maken. Deze werkgroep bestaat uit een stuurgroep verantwoordelijk voor de strategische vervolgstappen en een data team dat zich bezighoudt met de praktische invulling.

Invulling van de data stuurgroep en het data team

Het management wordt in brede zin vertegenwoordigt in de stuurgroep om zo te borgen dat dit onderwerp zichtbaar op de agenda van de organisatie blijft. Door periodiek voortgangsoverleg worden prioriteiten bepaald en middelen beschikbaar gesteld om de doelen te behalen. Dit kan gedaan worden door het opstellen van een data-agenda als overkoepelend projectplan waarin de verschillende projecten getoetst en geprioriteerd worden.

Het data team houdt zich bezig met de praktische invulling van data-gedreven werken, dit omvat meer dan alleen het bouwen van dashboards voor verschillende teams in de organisatie. Onderdeel van de werkwijze is ook kritisch kijken naar de beschikbare data en de kwaliteit ervan en in gesprek gaan met het betreffende team over wijzigingen hierin en communicatie van het resultaat. Door de teams te inspireren met de mogelijkheden wordt het onderwerp tastbaarder en concreter.

Formatie

Concreet is het hiervoor belangrijk om te zorgen voor versterking van het team van data-analisten. Expertise op het gebied van data visualisatie is daarbij een eerste noodzaak om data-gedreven werken naar het volgende niveau te kunnen helpen. Daarnaast zal in het begin van dit traject behoefte zijn aan een projectmanager die zorgt dat projectmatig werken onderdeel wordt van het DNA van het data team, gelet op de tijdelijke aard van deze functie zou dit ingevuld kunnen worden door het aanstellen van een externe om de eerste paar trajecten te begeleiden.

Het eerste traject

Wij raden aan om het team van schuldhulpverlening te gebruiken als eerste pilot traject. Dit betreft een goed afgekaderd domein met enthousiasme in het team om hier mee aan de slag te gaan. Het kan daarbij zinvol zijn om voor het data team een kennisdelingssessie te houden met een andere gemeente die al meer met data aan het werk is om zo concreet te laten zien hoe data-gedreven werken in de praktijk gebracht kan worden.

Groeiend model

Naarmate meer onderdelen van de organisatie zijn aangehaakt is het zaak te zorgen dat voldoende ondersteuning geboden kan worden aan de gebruikers, dit is iets om scherp te houden bij het bepalen van de snelheid waarmee de ambitie verwezenlijkt zal worden. Hier ligt wel nog een kans om met de regio samen te werken al zou de focus initieel moeten liggen op de eigen organisatie meekrijgen in het data-gedreven werken.

01

Nulmeting

Digitalisering Tiel

Nulmeting

Samenvatting nulmeting

Als onderdeel van ons onderzoek hebben wij een nulmeting uitgevoerd ten aanzien van de maturiteit van data-gedreven werken in uw organisatie met een focus op het sociaal domein. De detailbevindingen treft u hierna aan. Over het algemeen zien we dat de gemeente Tiel de eerste stappen heeft gezet om data-gedreven werken onderdeel te maken van de dagelijkse gang van zaken binnen het sociaal domein. Dit is op dit moment echter nog niet in een vergevorderd stadium. Een belangrijke drijfveer achter dit initiatief is het sterke bestuurlijk draagvlak.

Zowel in uw MT als in het College van B&W wordt onderkent dat data-gedreven werken een belangrijk onderdeel van het toekomst-pad van de gemeente Tiel is. Deze bestuurlijke ambitie heeft al gedeeltelijk haar weg naar de werkvloer gevonden, hierin kan de gemeente nog verder groeien.

De organisatie heeft in samenwerking met team Kwaliteit & Control reeds geïnvesteerd in een datawarehouse voor het Sociaal Domein en tevens enkele dashboards gerealiseerd welke gebruikt kunnen worden in het opstellen van beleid en sturing van de medewerkers. Op dit moment hebben deze dashboards nog niet een brede bekendheid onder de medewerkers en door initiële problemen met data invoer hebben deze dashboards nog niet hun toegevoegde waarde kunnen tonen naar de medewerkers. Daarbij is de beschikbare capaciteit in de formatie een belangrijk knelpunt voor het verder ontwikkelen van data-gedreven werken.

Op de volgende pagina's treft u enkele definities aan die relevant zijn voor de nulmeting. Hierbij zal mede ingegaan worden op de onderwerpen die onderdeel uitmaken van de nulmeting en wat de verschillende toegekende volwassenheidsniveaus per onderwerp omvatten.

Kernpunten

- De eerste stappen zijn gezet om tot een data-gedreven organisatie te komen;
- Het bestuurlijk draagvlak is een belangrijke kracht om data-gedreven werken te implementeren;
- Het bestaande datawarehouse en dashboards vormen een goed uitgangspunt om op door te ontwikkelen;
- Binnen de organisatie is nog geen brede bekendheid voor de bestaande dashboards en door initiële problemen is de toegevoegde waarde nog niet aangetoond;
- Een belangrijk knelpunt is de beschikbare ruimte in de formatie op zowel korte als lange termijn om de ambitie te realiseren.

Digitalisering Tiel

Nulmeting

Onderwerpen in de nulmeting

De nulmeting is uitgevoerd aan de hand van zeven onderwerpen om zo de verschillende facetten die relevant zijn voor data-gedreven werken goed te kunnen belichten. Onderstaand is per onderwerp (kort) inzichtelijk gemaakt wat het onderwerp omvat/waarom dit onderwerp onderdeel is van de nulmeting.

Belanghebbenden

Een gemeente kenmerkt zich door vele externe belanghebbenden, hoewel data-gedreven werken primair een intern proces is, zijn juist belanghebbenden zoals regiopartners, de gemeenteraad, burgers en zorgaanbieders relevant voor het succes van data-gedreven werken.

Bestuurlijk

Elke verandering in een organisatie begint met een bestuurlijke ambitie, in dit geval van zowel het college als de directie. Een duidelijke ambitie en concrete acties kunnen bijdragen aan een succesvolle digitale transformatie. Daarom is het van belang om te inventariseren hoe deze ambitie binnen Tiel geldt.

Mens & Organisatie

Hoewel techniek bij data-gedreven werken een belangrijke factor is, zal het succesvol implementeren van data-gedreven werken voornamelijk afhankelijk zijn van de mensen. Zij moeten er mee werken en vormen daarom een belangrijke sleutel in dit proces.

Processen

Werken met data heeft pas zin als de data die gebruikt wordt ook inzicht kan bieden. Veel van de data in een gemeentelijke organisatie komt tot stand door het doorlopen van werkprocessen (zoals beschikkingen afgeven in verschillende domeinen). De processen moeten daarvoor wel op orde zijn en borgen dat de data bruikbaar is.

Dashboarding

Uw organisatie is reeds gestart met het bouwen van dashboards om inzicht te verwerven in de data en zo de eerste stap naar data-gedreven werken te zetten. Het is daarom van belang inzicht te krijgen in hoe dit proces nu loopt, wat de kwaliteit is van de dashboards en waar nog ruimte voor groei is.

Data

Uiteindelijk draait data-gedreven werken om data, de kwaliteit en beschikbaarheid van data bepaald in grote mate of een ambitie kan worden omgezet naar werkelijkheid. In de nulmeting wordt daarom inzicht in de huidige stand van zaken omtrent beschikbaarheid, kwaliteit van data verworven.

(IT) Infrastructuur

Een belangrijke randvoorwaarde van data-gedreven werken is een (IT) infrastructuur die in staat is dit te ondersteunen. Inzicht in de IT omgeving is daarom relevant voor de nulmeting. Een goede IT omgeving kan bijdragen aan het versnellen van een digitaliseringsproces.

Verdere definities

Naast deze onderwerpen in de volgende sectie van het rapport onze aanpak en classificatie van observaties toegelicht worden alvorens per onderwerp onze observaties gedeeld worden.

Detailobservaties nulmeting

Digitalisering Tiel

Detailobservaties nulmeting

Aanpak en definities

De nulmeting is per onderwerp uitgevoerd, hierbij worden op basis van de gevoerde gesprekken bijdragers en remmers geïdentificeerd. De combinatie van bijdragers en remmers leidt tot implicaties en toegekende volwassenheidsniveaus. De eerste stap daarin is het definiëren van de gehanteerde termen:

Bijdragers

Factoren, op basis van de gevoerde gesprekken in de organisatie, die het volwassenheidsniveau van het betreffende onderwerp verhogen en een kracht van de organisatie zijn. Bijdragers kunnen voor remmers bij andere onderwerpen een oplossing vormen.

Remmers

Factoren, op basis van de gevoerde gesprekken in de organisatie, die het volwassenheidsniveau van het betreffende onderwerp verlagen en een mogelijke zwakte vormen voor de organisatie. Om data-gedreven werken naar een hoger niveau te helpen is het zaak om de remmers, waar mogelijk, te adresseren en zo de organisatie verder te ontwikkelen.

Toegekende volwassenheidsniveaus

In de balk rechts bovenin wordt per onderwerp een inschatting gemaakt van het huidige volwassenheidsniveau van het onderwerp en een gezonde doel/ambitie voor de organisatie. De inschatting van het doel is gemaakt door Mazars op basis van de gesprekken en onze ervaring om zo te komen tot een realistisch doel voor de gemeente Tiel.

Huidig

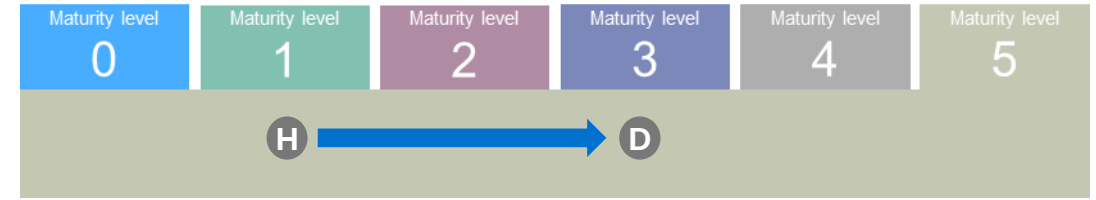
Op basis van de afwegingen tussen bijdragers, remmers, en de gesprekken in de organisatie is een huidig niveau toegekend. Voor de verschillen tussen de niveaus verwijzen wij graag naar de bijlage waar per onderwerp en niveau de bijbehorende verwachting is geduïd.

Doel

Op basis van het huidige volwassenheidsniveau en de organisatie wordt een doel/ambitie gedefinieerd waar de organisatie binnen 3 à 5 jaar zou kunnen staan. Dit doel mag ambitieus zijn maar dient ook realistisch te zijn voor de organisatie en haar capaciteiten.

Digitalisering Tiel

Onderwerp: Belanghebbenden



Bijdragers

- Behoeftte van inzicht op door de raad vastgestelde indicatoren maakt de prioriteit van data-gedreven werken zichtbaar;
- In de regio ook steeds meer aandacht voor data-gedreven werken;
- Intrinsieke motivatie om Tielenaren goed te kunnen informeren;

Remmers

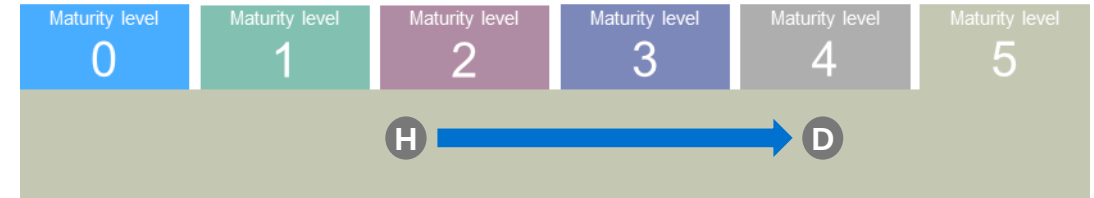
- Ambitie van de raad kan nog nadrukkelijker gedefinieerd worden;
- Behoeftte van inzicht op door de raad vastgestelde indicatoren vergt nu veel tijd en is nog niet goed toegespitst;
- Regiosamenwerking is een bijvangst, niet een prioriteit;
- De angst bestaat dat Tiel meer brengt dan haalt bij regiosamenwerking;
- Rolzuiverheid tussen de gemeente Tiel en de regio kan duidelijker;
- Samenwerking met partners wordt belemmerd door de interpretatie(s) van de AVG binnen de gemeente;

Implicaties hiervan

- Enthousiasme vanuit diverse belanghebbenden heeft tot nu toe voornamelijk geresulteerd in het voeden van de informatiebehoefte van de belanghebbenden waardoor bijvoorbeeld operationele informatie nog niet intensief is ingezet.
- Op dit moment is regiosamenwerking nog niet in een vergevorderd stadium. In vervolgstappen zal beoordeeld moeten worden of dit van toegevoegde waarde kan zijn, dit zal per onderwerp verschillen.
- De ambitie en informatiebehoefte vanuit diverse belanghebbenden zal nog geconcretiseerd moeten worden om tot een plan van aanpak te kunnen komen. Hierin kan de ambtelijke organisatie ondersteunen in het stellen van prioriteiten.

Digitalisering Tiel

Onderwerp: Bestuurlijk



Bijdragers

- Vanuit het college voldoende aandacht voor vraagstuk;
- Bestuurlijke behoefte aan interpretatie/duiding van data en dashboards;
- Met oog op de rechtmatigheidsverantwoording wordt dit onderwerp nog actueler;
- Op directieniveau nadrukkelijk de wens om data-gedreven te werken om zo ook beter zicht te hebben op de uitvoering;
- Bestuurlijke prioriteit onderkent met sturingsdocument “Veerkrachtig Tiel”;
- Behoeft is er om eerst de interne organisatie voldoende volwassen te maken voordat er naar samenwerking wordt gekeken.

Remmers

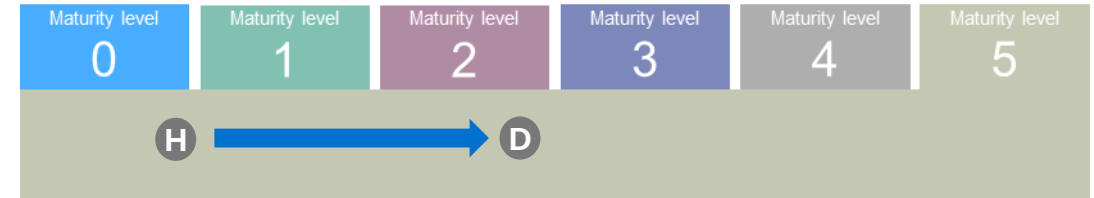
- Bestuurlijk gezien (nog) beperkt normen gedefinieerd;
- Wijkgericht werken nog geen vast onderdeel van de bedrijfsvoering maar er is nu wel behoefte aan inzichten op wijkniveau;
- Ambitie is er binnen de gemeente voldoende, wel is de vraag waar de regie voor dit project ligt, is dit centraal of decentraal (per afdeling)?
- Prioriteit heeft vooralsnog veel gelegen op bestuurlijke informatie maar nog beperkt op sturingsinformatie zoals aantal onderzoeken, werkdruk, etc.

Implicaties hiervan

- De bestuurlijke wens is nadrukkelijk aanwezig en het potentieel van data-gedreven werken wordt als aanzienlijk gezien.
- De communicatie richting de uitvoering/beleid wordt nog niet ervaren als een concrete behoefte waardoor het te vrijblijvend overkomt.
- De ambitie is stevig, de vraag is wel wie nu primair verantwoordelijk is om deze ambitie te verwezenlijken, is dit de directie, de afdelingsleiders, een data-analist of wellicht beleidsmedewerkers?
- Ruimte in de formatie kan een knelpunt zijn in het realiseren van de ambitie.
- Het is van belang om de focus van het data-gedreven werken te verbreden om ook sturingsinformatie voor de dagelijkse praktijk hier onderdeel van te maken.

Digitalisering Tiel

Onderwerp: Mens & Organisatie



Bijdragers

- Een eerste stap in data-gedreven werken is binnen het sociaal domein gezet. Dit blijkt onder andere uit de communicatie hierover met de raad en het college;
- Sterke wens om binnen sociaal domein het momentum vast te houden en te zorgen voor interactie tussen de uitvoering, beleid en data-analisten;
- Ook andere afdelingen hebben een nadrukkelijke behoefte om meer data in het werk te gebruiken;

Remmers

- Binnen de organisatie beperkte bewustwording wat data-gedreven werken omvat en welke voordelen het heeft;
- De organisatie ervaart een hoge werkdruk, dit kan op dit moment slechts beperkt geduid worden door gebrek aan inzicht in de cijfers;
- De organisatie werkt nog veel *ad hoc*, beperkt gevoel bij integraal werken waardoor langere trajecten veelal moeizaam verlopen;
- Medewerkers ervaren data-gedreven werken en de tijd die daaraan besteed wordt als extra werk in plaats van als onderdeel van hun reguliere takenpakket;
- Mede door onbekendheid met de mogelijkheden is vanuit medewerkers nog weinig concreet geduid waar de behoefte ligt;
- Beleidsadviseurs maken nog beperkt gebruik van beschikbare inzichten onder andere doordat het gevoel heerst dat de data erachter niet klopt;

Implicaties hiervan

- Er is veel aandacht voor data-gedreven werk maar dit wordt nog beperkt vertaald in acties.
- Door gebrek aan een overkoepeld overzicht liggen de initiatieven op dit moment veel bij individuen op verschillende afdelingen waardoor kennis niet of nauwelijks gebundeld wordt.
- De organisatie werkt op dit moment nog veel “in de waan van de dag” waardoor het lastig is om grote projecten goed uit te voeren.
- Er is nog onvoldoende bekend in de organisatie wat wel en niet haalbaar/reëel is als het gaat om data-gedreven werken/dashboarding.

Digitalisering Tiel

Onderwerp: Processen



Bijdragers

- Juist in de uitvoering wordt erkent dat inzicht in de werkprocessen heel waardevol kan zijn;
- Voor sommige processen is op hoofdlijnen wel inzicht verkregen in de procesgang. Dit is echter (veelal) buiten de systemen om. Dit omdat de systemen in de ogen van de medewerkers slechts beperkt kunnen faciliteren hierbij. De medewerkers staan er wel voor open om dit via dashboards te doen als dit het inzicht verbeterd;
- Organisatie erkent dat voor het maken van goede afspraken met partners en subsidie instellingen de juiste data essentieel is.

Remmers

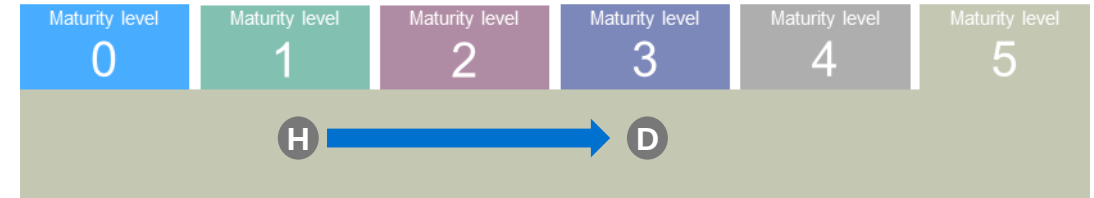
- Geen duidelijke eigenaren van data kwaliteit binnen de huidige processen;
- Het ontbreken van goede werkinstructies en controles zorgt voor gebrek aan uniformiteit in de uitvoering en vastlegging van werkzaamheden en werkdruk (dit verschilt per domein/wet);
- Processen rondom data-verkrijging (van externe bronnen) zijn sterk manueel en tijdrovend;
- Bij het draaien van pilots op bijvoorbeeld bekostiging in het sociaal domein wordt (nog) weinig aandacht besteed aan de behoeften en wensen qua data en informatie om een gedegen evaluatie van het effect te kunnen doen.

Implicaties hiervan

- Data kwaliteit is nog geen prioriteit in de dagelijkse procesgang waardoor nu achteraf herstelacties plaatsvinden. Dit is een tijdrovend proces.
- Het gebrek aan eenduidige werkinstructies en verwachtingen over op te voeren data maakt dat data kwaliteit sterk afhankelijk is van de individuele medewerker.
- Beleidsmedewerkers durven dashboards en data-gedreven inzichten niet te gebruiken omdat het gevoel heerst dat de data niet op orde is.
- Op de processen met een meer financiële aard geldt dat wel meer data beschikbaar is maar dit soms lastig te ontsluiten valt waardoor nog niet het volle potentieel benut wordt.

Digitalisering Tiel

Onderwerp: Dashboarding



Bijdragers

- Dashboards die reeds bestaan worden (m.n. bestuurlijk) al enthousiast ontvangen waardoor de vraag om meer dashboards steeds nadrukkelijker wordt;
- De dashboards hebben potentie om doorontwikkeld te worden tot waardevolle inzichten, de backbone is op orde;
- Het enthousiasme onder de medewerkers om hier verder aan te bouwen kan ingezet worden om aanstekelijk te werken.

Remmers

- Door de verdeeldheid in rollen in data-analyse is ontwikkeling van dashboards steeds afhankelijk van meerdere medewerkers met volle agenda's;
- Een aantal van de bestaande dashboards zijn reproducties van Cognos-rapporten. Door tijdsgebrek zijn er nog niet veel nieuwe dashboards waar visualisatie een belangrijkere rol heeft;
- Verwachtingen rondom het ontwikkelproces van dashboards zijn vanuit de rest van de organisatie niet altijd realistisch;
- Op dit moment nog geen standaard proces voor het ontwikkelen van nieuwe dashboards;
- Slechts in beperkte mate is bekend dat bepaalde dashboards bestaan en gebruikt kunnen worden. Daardoor nog weinig aandacht geweest voor de interpretatie en verbetering van bestaande dashboards.

Implicaties hiervan

- Dashboards, het proces eromheen en de verwachtingen zijn onvoldoende duidelijk in de organisatie, voor medewerkers voelt het als een "ver van mijn bed show".
- Het ontwikkelproces is onvoldoende gestandaardiseerd om te dienen voor de hele organisatie, het voelt meer als pilots om mogelijkheden te onderzoeken.
- Sterke behoefte aan ondersteuning van het huidige team om meer voortgang te kunnen boeken, kennis over dashboarding is daarbij van belang om zo ook binnen het team te kunnen klankborden over oplossingen.

Digitalisering Tiel

Onderwerp: Data



Bijdragers

- De gemeente registreert veel dingen, sommige dingen blijven echter nog onbenut, bijvoorbeeld in het proces rondom facturatie en betaling van voorzieningen en het berichtenverkeer kan nog veel bereikt worden;
- Het data warehouse dat reeds bestaat kan al heel veel inzichten bieden als het goed wordt ingezet en is in opzet al vrij volwassen;
- Op specifieke gebieden is al hard gewerkt aan het verbeteren van de data kwaliteit en dat is ook zichtbaar.

Remmers

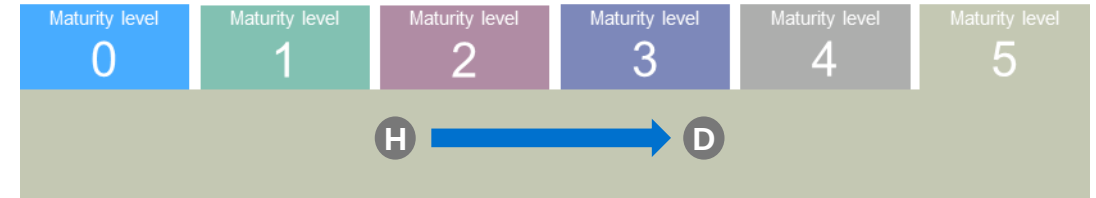
- Het gevoel heerst dat de informatievoorziening onvoldoende op orde is, een soort 'omgevallen boekenkast', de vraag is of dat werkelijk zo is;
- Het huidige datawarehouse is voor de andere afdelingen van gemeente Tiel nog beperkt bruikbaar;
- Binnen het sociaal domein geringe capaciteit om data-kwaliteit te verbeteren door gebrek aan prioriteit en bezetting;
- Onduidelijkheid over data definities en informatievereisten voor specifieke applicaties, zo ook over de vraag wanneer is de data kwaliteit van voldoende niveau / wat is data kwaliteit;
- Een deel van de data komt vanuit externe bronnen die niet makkelijk te standaardiseren vallen.

Implicaties hiervan

- Ongeacht de werkelijkheid, het gevoel heerst binnen de organisatie dat de data niet op orde is, dit werkt in de hand dat men terughoudend is om data-gedreven werken onderdeel te maken van de dagelijkse praktijk.
- Op dit moment bestaat verwarring in de organisatie over wat het begrip 'data-kwaliteit' omvat wat mogelijk leidt tot verschillende definities.
- Organisatie-breed is er de behoefte om meer met data te doen, dit is een kans om meer onderdelen aan te sluiten en tot een coherente dataset te komen.

Digitalisering Tiel

Onderwerp: (IT)-Infrastructuur



Bijdragers

- Er lopen al verschillende initiatieven om het IT landschap beter op orde te brengen, door hier de krachten te bundelen kunnen stappen gezet worden;
- Gemeente Tiel heeft veel kennis en ervaring in huis als het gaat over de inrichting van de infrastructuur, dit kan nog beter benut worden.
- Het data warehouse dat reeds staat is in deze vorm al goed bruikbaar:
 - Zowel om daadwerkelijk analyses op te bouwen;
 - Als om te illustreren waar data issues zitten en de bewustwording onder medewerkers te vergroten.

Remmers

- Het IT landschap kan nog verder worden geharmoniseerd, hierin ligt een rol voor zowel de gemeente als BWB om dit verder door te zetten;
- De medewerkers met ervaring in de praktijk worden in beperkte mate betrokken in de besluitvorming over de toekomst van de infrastructuur waardoor onhandigheden onopgemerkt blijven;
- Niet alle relevante data kan op dit moment ontsloten worden (zoals Werkzaam Rivierenland), dashboards kunnen hierdoor mogelijk niet het volledige beeld schetsen.

Implicaties hiervan

- Waar de infrastructuur dient ter ondersteuning van dashboards en processen is het nu in veel gevallen nog meer een verandering voor effectief vervolgstappen zetten.
- Initiatieven zoals ontplooid worden door o.a. de BWB zijn te veel verspreid over verschillende actoren waardoor sommige projecten volledig parallel aan elkaar beginnen te lopen, dit is risicovol voor de organisatie.

Digitalisering Tiel

Nulmeting sociaal domein

Conclusies

Op basis van de detailobservaties en implicaties daarvan bij de nulmeting vallen enkele overkoepelende conclusies te trekken:

- Data-gedreven werken heeft de bestuurlijke prioriteit, dit wordt echter niet organisatie-breed zo ervaren. Ook wordt dit op dit moment nog niet omgezet tot concrete vervolgacties;
- De huidige initiatieven om data-gedreven te gaan werken zijn versnipperd door de organisatie waardoor verschillende trajecten parallel aan elkaar lopen en kennis beperkt gedeeld wordt;
- Interne communicatie verloopt moeizaam waardoor onder andere verwarring is ontstaan over wat data kwaliteit omvat. Ook staan hierdoor de neuzen niet altijd dezelfde kant op en is samenwerking nog gelimiteerd;

- De huidige formatie en beschikbare capaciteit maakt dat de ambitie op korte en lange termijn moeilijk haalbaar is. Er is sterk een behoefte aan meerdere competenties rondom data-gedreven werken, een prioriteit hierin toekennen is noodzakelijk net als een plan hoe dit op korte en lange termijn wordt ingevuld;
- De huidige dashboards zijn nog niet in het stadium dat deze al direct bruikbaar zijn. Er is op dit moment geen duidelijke prioritering in de lopende trajecten waardoor de initiatieven moeizaam afgerond worden door gebrek aan tijd vanuit zowel de technische als inhoudelijke collega's;
- Om data-gedreven werken in de organisatie te laten landen is het belangrijk om de eerste concrete stappen te zetten en daar de organisatie in mee te nemen om zo de bal rollend te krijgen;

- Data-gedreven werken in samenwerking met de regio zou lonend kunnen zijn als daarbij gewaakt wordt dat de verschillende partijen allen wat brengen en halen uit een dergelijke samenwerking.

Op basis van de overkoepelende conclusies hebben wij een aantal voorstellen voor vervolgstappen opgesteld waarin gepoogd is om elk van deze conclusies te beantwoorden met een mogelijke vervolgstap. Sectie 3 van dit rapport zal deze vervolgstappen in detail uiteenzetten.

Aanbevelingen

Digitalisering Tiel

Aanbevelingen

Introductie

Uit de detailobservaties van onze nulmeting blijkt dat met name op het gebied van (interne) communicatie en samenwerking nog stappen gezet kunnen worden.

Het is daarbij relevant om te bepalen hoe de uitgesproken bestuurlijke ambitie breed in de organisatie gedragen kan worden zodat data-gedreven werken nu en zeker ook op de lange termijn haar positie op de veranderagenda van de organisatie kan behouden.

Deze prioriteit behouden gaat hand in hand met het verder ontwikkelen van bestaande en nieuwe dashboards om zo concreet aan te tonen wat de voordelen van data-gedreven werken zijn. Aanvullend is relevant dat het verder opschonen en standaardiseren van de data en systemen die de gemeente Tiel gebruikt hier concreet onderdeel van uitmaakt.

Ons advies is onderverdeeld in een viertal pijlers welke hierna in meer detail uiteengezet worden. De eerste pijler van het advies richt zich op een mogelijke wijze waarop de bestuurlijke prioriteit behouden kan blijven en ook concreet kan worden omgezet naar vervolgacties om zo progressie te bewerkstelligen.

De tweede pijler van het advies ziet toe op de formatie van de organisatie en invulling van de behoefte aan meer kennis en expertise in de organisatie.

De derde pijler bouwt voort op de eerste twee pijlers om een concreet actieplan voor te stellen waar de organisatie direct mee aan de slag kan om de eerste data-gedreven stap te nemen.

De laatste pijler ziet toe op de invulling van de regiosamenwerking in het verband van data-gedreven werken, welke stappen daar logisch zijn en hoe de gemeente Tiel hier mogelijk profijt van kan hebben zowel op korte als langere termijn.

Ons advies sluit af met een aantal concrete vervolgstappen die gezet kunnen worden om met de eerste trajecten te beginnen. Bij elk van de vervolgstappen die wij in dit rapport behandelen worden tevens de kernpunten van de vervolgstappen op de pagina geformuleerd.

Kernpunten:

Ons advies is opgebouwd uit vier pijlers welke hierna uitgewerkt zullen worden:

- Wijze van vasthouden bestuurlijke prioriteit & vertalen van de prioriteit naar concrete acties;
- Invulling van het formatievraagstuk & mogelijk aanstellen van een data-analist;
- Concreet actieplan eerste stappen data-gedreven werken;
- Potentiële regiosamenwerking.

Het advies sluit af met een aantal concrete vervolgstappen die gezet kunnen worden om de eerste trajecten vorm te geven.

Digitalisering Tiel

Aanbevelingen

Data stuurgroep & Data team

Om de bestuurlijke prioriteit om te zetten naar een organisatie-brede aanpak stellen wij voor om een werkgroep data-gedreven werken in te stellen. Deze werkgroep is een afdeling-overstijgende samenwerking waardoor voortgang op dit onderwerp niet gebonden is aan één persoon maar aan een breed draagvlak door de hele organisatie heen. Deze werkgroep kan op haar beurt worden uitgesplitst naar twee verschillende groepen medewerkers:

Data stuurgroep

De data stuurgroep is verantwoordelijk voor het borgen van de voortgang van de diverse initiatieven op data-gedreven werken in de organisatie. Daarnaast vormt het de spreekbuis naar de verschillende organisatieonderdelen en richting het college om de bestuurlijke ambitie gestalte (en sturing) te geven. De stuurgroep bepaald de prioriteiten van de verschillende ontwikkeltrajecten door een data-agenda vast te stellen en voorstellen voor nieuwe dashboards te beoordelen. In periodieke overleggen wordt aangetoond welke voortgang geboekt is. De stuurgroep is tevens verantwoordelijk om voldoende tijd vrij te maken bij relevante medewerkers om input te kunnen leveren in het data team.

Data team

Het data team is verantwoordelijk voor het concreet ontwikkelen van nieuwe dashboards. Het team is samengesteld uit medewerkers met expertise in data en dashboards (Team K&C) en medewerkers met vakinhoudelijke expertise (afdelingsambassadeurs). Zij gaan gezamenlijk aan de slag met het ontwikkelen en implementeren van dashboards voor de verschillende afdelingen binnen de gemeente. Het team doet dit in opdracht van de stuurgroep en legt ook verantwoording af aan de stuurgroep over de voortgang en resultaten. Door de focus concreet op bepaalde trajecten te kunnen leggen kan de voortgang beter geborgd worden zodat projecten ook afgerond worden en staan de neuzen één kant op.

De rollen en verantwoordelijkheden van zowel de data stuurgroep als het data team worden op de volgende pagina's in meer detail beschreven.

Kernpunten:

- Vorm een organisatie-brede werkgroep data-gedreven werken welke bestaat uit twee groepen collega's:
 - Een data stuurgroep op bestuurlijk niveau die de voortgang bewaakt en zorgt dat voldoende capaciteit beschikbaar is om voortgang te boeken.
 - Een data team dat concreet aan dashboards bouwt voor specifieke afdelingen en teams en is opgebouwd uit collega's met technische kennis en vakinhoudelijke kennis.

Digitalisering Tiel

Aanbevelingen

Data stuurgroep – Rol en verantwoordelijkheden

De data stuurgroep is primair verantwoordelijk om de voortgang van initiatieven rondom data-gedreven werken te borgen. Door een brede samenstelling uit het management van de organisatie wordt voorkomen dat data-gedreven werken bij één persoon belegd wordt waarbij een eventuele wisseling een nieuw plan en nieuwe verantwoordelijke met zich meebrengt.

De data stuurgroep is bedoeld om de strategische voortgang te bewaken, dit wordt bereikt door het vaststellen van een data-agenda waarin bepaald is in welke volgorde nieuwe projecten worden opgepakt. Deze agenda is in wezen de to-do lijst van het data team waarbij het idee is dat stapsgewijs de hele organisatie wordt aangehaakt op het data-gedreven werken. Omdat dat niet in een keer kan is het dus noodzakelijk prioriteiten te stellen voor het ontwikkelen van nieuwe dashboards en hieraan een duidelijk tijdspad te koppelen.

De projecten op de data-agenda kunnen in beginsel worden aangedragen door iedereen in de organisatie, als er een goed idee is kan het overwogen worden om opgenomen te worden. De belangrijkste input hiervoor zal naar verwachting komen uit het data team dat concreet zicht heeft op welke behoefte aanwezig is.

De leden van de data stuurgroep zijn MT leden en de relevante afdelingsleiders binnen gemeente Tiel en een vertegenwoordiger uit het data team. Om te zorgen dat deze overleggen effectief zijn is het zaak dat de overleggen primair gebruikt worden om knopen door te hakken, updates te krijgen over de voortgang van het data team en knelpunten (zoals capaciteit van medewerkers) op te lossen. Een van de leden van de stuurgroep wordt aangesteld als aanspreekpunt/vertegenwoordiger, mochten er vanuit het data team concrete knelpunten volgen kan met de vertegenwoordiger geschakeld worden buiten de vergaderingen om.

Ons voorstel voor de initiële vergaderfrequentie van de stuurgroep is maandelijks. Nadat de eerste paar ontwikkeltrajecten zijn doorlopen kan deze frequentie naar verwachting omlaag naar om de maand. Dit gezien de data-agenda die is vastgesteld zal dienen als leidraad voor de ontwikkelingen van het data team en de beter zicht zal zijn op benodigde capaciteit om nieuwe trajecten te doorlopen waardoor het aantal knelpunten afneemt.

Kernpunten:

- De primaire verantwoordelijkheden van de data stuurgroep zijn:
 - Continuïteit van bestuurlijk draagvlak borgen;
 - Een data-agenda vaststellen waarin initiatieven voor data-gedreven werken zijn opgenomen, geprioriteerd en voorzien zijn van een duidelijk tijdspad;
 - Periodieke overleggen om voortgang te borgen, knelpunten op te lossen en prioriteiten te stellen;
 - Een vertegenwoordiger namens de stuurgroep is het eerste aanspreekpunt voor het data team.

Digitalisering Tiel

Aanbevelingen

Data team – Rol en verantwoordelijkheden

Het data team is primair verantwoordelijk voor het ontwikkelen en bouwen van de verschillende dashboards voor de teams in de organisatie. Het team is samengesteld uit de collega's met kennis van data, systemen en dashboarding enerzijds en de collega's met vakinhoudelijke kennis anderzijds. Deze ambassadeurs van de vak afdelingen zijn enthousiast over de initiatieven en willen deze ook graag mee terugnemen naar hun teams.

Elk ontwikkeltraject begint met het definiëren van de concrete minimumversie voor het team in kwestie. Dit moet geen uitputtende lijst te zijn maar dient primair om het traject een concreet doel (en eventuele tussendoelen) te geven en om te voorkomen dat een dashboard gedurende het traject alsmaar in scope wijzigt.

Zodra de minimumbehoefte is vastgelegd wordt vastgesteld of de benodigde data bestaat en wat de kwaliteit van deze data is. Indien op de kwaliteit herstelacties benodigd zijn stelt de betreffende ambassadeur een plan op om richting het inhoudelijke team te communiceren. Ook indien de kwaliteit nog niet op het gewenste niveau is kan het dashboard wel in concept al worden gebouwd.

Zodra het dashboard de initiële informatiebehoefte beantwoordt, wordt een terugkoppelsessie gehouden met het betreffende team waarin het dashboard gepresenteerd. Hier kan tevens concreet getoond worden waar de data kwaliteit bijvoorbeeld nog niet van afdoende niveau is. Door dit in de terugkoppelsessie te doen wordt gelijk aangetoond waarom de data-invoer zo belangrijk is.

Om te voorkomen dat projecten niet worden afgerond is ons voorstel om het data team met één project tegelijkertijd bezig te laten houden (fases minimumversie definiëren tot opleveren dashboard). De ambassadeur van de betrokken afdeling is hierin niet alleen inhoudelijk belangrijk maar zelf ook voortgang bewaker. Het voltallige data team heeft initieel maandelijks overleg, de technische collega's en betrokken ambassadeur(s) hebben wekelijks voortgangsoverleg. Voor data-gedreven werken wordt veelal gebruik gemaakt van een agile-aanpak met scrum sessies. Gelet op het feit dat projectmatig werken nieuw is voor uw organisatie zouden wij voorstellen initieel niet via de agile-aanpak te werken maar via bovenstaande aanpak en op termijn te overwegen dit agile te doen zodra het proces meer onderdeel is van uw organisatie.

Kernpunten:

- Het data team werkt op projectbasis aan het ontwikkelen van nieuwe dashboards. Deze projecten kennen de volgende fases:
 1. Goedgekeurd plan van stuurgroep
 2. Minimumversie definiëren
 3. Data verzamelen en toetsen
 4. Dashboard(s) bouwen
 5. Terugkoppelsessie met team/afdeling
- De samenstelling is technische collega's & vakinhoudelijke ambassadeurs;
- Voor elk traject is één ambassadeur verantwoordelijk en dient als proces bewaker;
- Het team heeft maandelijkse meetings, voor het concrete ontwikkeltraject is dit wekelijks met de betrokken ambassadeur(s).

Digitalisering Tiel

Aanbevelingen

Data-agenda – een projectplan

Een van de kernpunten voor het succesvol implementeren van data-gedreven werken binnen de gemeente Tiel is het opstellen van een data-agenda waarmee de kaders voor het vervolgtraject duidelijk gedefinieerd worden.

Om tot een data-agenda te komen die als nuttig handvat voor de projecten kan dienen is het van belang om voor elk project een aantal vragen duidelijk beantwoordt te krijgen (zoals):

- Wat is het doel van het project?
- Wie is vanuit de organisatie betrokken?
- Wanneer is het resultaat voldoende voor een eerste versie? (*Minimum viable product*)
- Dienen voor de succesvolle ontwikkeling tussentijdse projectmijlpalen gedefinieerd te worden?
 - Indien ja, welke mijlpalen dienen behaald te worden?
- Wat is een realistisch tijdspad voor het project?
- Welk budget is beschikbaar (in uren)?

Het kan nuttig zijn om voor de data-agenda te werken met een vast template waarin de vragen zoals hiernaast benoemd staan, zijn opgenomen.

Toetsing en prioritering

Nadat voor een project antwoord is gegeven op de vragen hiernaast kan de projectkaart worden aangeboden aan de data stuurgroep ter toetsing van het voorstel. Daarbij dient beoordeeld te worden of het project nuttig is, voldoende is uitgedacht en qua planning realistisch en acceptabel (inspanning versus verwacht resultaat) is.

Zodra verschillende projecten zijn goedgekeurd is een belangrijke taak van de data stuurgroep om de projecten te prioriteren en de voortgang van de lopende projecten te bewaken. De prioritering van projecten vormt uiteindelijk de agenda die het data team volgt in haar trajecten. Het is van belang dat daarbij prioriteit en beschikbaarheid van de benodigde collega's hand in hand gaan.

Kernpunten:

- De data-agenda bevat een projectkaart voor nieuwe projecten met daarin antwoord op:
 - Wat
 - Wie
 - Minimumeisen
 - Benodigde tijd & planning
 - Beschikbaar budget
 - Tussentijdse mijlpalen
- De data stuurgroep is verantwoordelijk voor het toetsen van de projecten.
- Een belangrijke taak van de stuurgroep is de verschillende projecten prioriteren en bewaken om zo te zorgen voor de algehele voortgang van data-gedreven werken.

Digitalisering Tiel

Aanbevelingen

Formatie

Een van de aanleidingen van dit onderzoek was een motie van de gemeenteraad inzake het aanstellen van een data-analist in het sociaal domein. Om de voorstellen in dit rapport te verwezenlijken is het, in lijn met de motie, inderdaad van belang om een data-analist aan te stellen. De vraag is welke competenties deze data-analist moet hebben om van waarde te zijn voor de gemeente Tiel.

Benodigde competenties

Op basis van onze gesprekken met de organisatie blijkt dat er vier primaire competenties zijn waar op dit moment een sterke behoefte aan is:

- Een technisch persoon die zich bezig kan houden met het data warehouse en programmeren;
- Iemand die de dashboards kan voorzien van interpretatie;
- Iemand die de kar gaat trekken, de organisatie meeneemt en de ontwikkeltrajecten begeleidt;
- Een dashboard bouwer om concrete ideeën om te zetten naar visualisaties en inzichten.

Zoals u wellicht kan inbeelden is één persoon vinden om dit alles te doen waarschijnlijk niet mogelijk. Daarom onderstaand ons voorstel voor de verschillende competenties opgenomen:

- *Technisch*: in regioverband (specifiek West Betuwe en Culemborg) kan dit mogelijk worden opgelost door nauwer samen te werken op het gebied van applicatiebeheer en data management gezien de systemen veelal hetzelfde zijn via de BWB.
- *Interpretatie*: Dit is een belangrijke competentie voor beleidsmedewerkers binnen de huidige formatie, een losse data-analist zal hiervoor te veel context ontbreken om dit effectief te kunnen doen.
- *Projectleider*: Vul dit in met een externe positie, naar verwachting is dit alleen voor de eerste paar projecten nodig en kan de organisatie naar verloop van tijd dit zelf verder oppakken. (zie volgende pagina voor aanvullende toelichting)
- *Dashboards*: Dit zou de organisatie moeten prioriteren om te zorgen dat de huidige collega's een volwaardige sparring partner krijgen om de bestaande dashboards en nieuwe dashboards te kunnen realiseren en verfijnen.

Kernpunten:

- Binnen de huidige organisatie is de belangrijkste behoefte om een BI specialist aan te trekken die het huidige team kan ondersteunen. Hoewel interpretatie van de data door een data-analist op termijn waardevol is, dient de organisatie eerst concrete stappen te zetten op het gebied van dashboarding alvorens interpretatie aan de orde is.
- Een projectmanager is ook van belang om de organisatie de eerste stappen te laten zetten, dit kan echter ook als externe functie, bij de concrete stappen zullen wij dit nader duiden.
- De overige competenties heeft u reeds in de organisatie of de regio, mogelijk zal hiervoor wel geïnvesteerd moeten worden in de kennis van de medewerkers om dit tot het volle potentie te kunnen benutten.

Digitalisering Tiel

Aanbevelingen

Eerste stappen

Om het data-gedreven werken concreet in de organisatie te implementeren is ons voorstel om het raamwerk dat hiervoor besproken is direct toe te passen. Hiervoor stellen wij voor om het team van schuldhulpverlening als eerste traject aan te wijzen.

Reden hiervoor is dat het hier om een afgebakend terrein gaat dat voor de gemeente Tiel zeer relevant is. Daarbij komt dat het team hier reeds voor open staat en de beleidsmedewerker uit het team graag de rol als ambassadeur zou willen bekleden. Ook de data binnen dit domein is naar verwachting van voldoende kwaliteit om een zinvol dashboard te kunnen bouwen.

Aanpak

Om dit te kunnen verwezenlijken is het zaak om voor dit team een projectplan op te stellen in lijn met de data-agenda om zo goed duidelijk te krijgen wat de minimumvereisten zijn, welk tijdspad noodzakelijk is om het doel te behalen en wie vanuit de organisatie betrokken dient te zijn. Het projectplan wordt voorgelegd aan de data stuurgroep die, bij instemming, zorg draagt om de benodigde capaciteit beschikbaar te stellen om dit project te realiseren.

Projectmanager

Voor de eerste paar trajecten loont het om een externe projectmanager aan te stellen, projectmatig ontwikkelen is nieuw voor uw organisatie dus ondersteuning hierop kan waardevol zijn de eerste paar keren. Deze persoon borgt dat het project niet stilvalt en dat indien nodig er op tijd geëscaleerd wordt richting de stuurgroep. Naarmate uw organisatie dit concept beter in de vingers krijgt kunnen de verschillende ambassadeurs dit zelf oppakken zonder externe hulp.

Kennisdelingssessie & Training

Zodra de samenstelling van het data team bekend is zouden wij aanbevelen een kennisdelingssessie te organiseren met een organisatie waar deze concepten al langer in de organisatie leven. Dit kan bijvoorbeeld met de gemeenten Rotterdam, Utrecht of Nijmegen die reeds teams hebben die zich bezighouden met data-gedreven werken. Daarnaast zouden we aanbevelen om voor de leden van het data team technische trainingen te verzorgen om meer inzicht te geven bij data visualisatie en dashboarding.

Kernpunten:

- Gebruik schuldhulpverlening is pilot traject voor het data team;
- Stel een projectplan op voor dit team om de vereisten duidelijk in beeld te hebben;
- Stel een externe projectmanager aan om het projectmatig werken te begeleiden zodat uw organisatie hier bekendheid mee verwerft;
- Organiseer een kennisdelingssessie met het data team en een andere (gemeentelijke) organisatie om te hen te laten vertellen hoe zij dit traject hebben doorlopen.
- Biedt technische trainingen aan op het gebied van data visualisatie en dashboarding aan het data team om zo te zorgen voor een gemeenschappelijke “taal”.

Digitalisering Tiel

Aanbevelingen

Een groeiend model & regiosamenwerking

Een groeiend model

Na het eerste traject kan middels de data-agenda als een elektriciteitsnetwerk de rest van de organisatie stuk voor stuk aangeschakeld worden op het data-gedreven werken. Hierbij is het wel relevant om oog te houden op de beschikbare capaciteit. Het ontwikkelen van dashboards kost uiteraard tijd maar het onderhouden en assisteren bij bestaande dashboards ook. Het is goed om te overwegen met welke snelheid de ambitie gerealiseerd kan worden met oog op de benodigde capaciteit om de bestaande dashboards te kunnen ondersteunen.

Na de eerste paar trajecten kan richting de organisatie worden aangetoond wat de meerwaarde van data-gedreven werken is en is de projectmatige aanpak meer onderdeel van het DNA van de organisatie. De projectmanager, die primair de samenwerking en communicatie moet faciliteren kan dan worden afgeschakeld omdat de organisatie en het data team dit zelf kan oppakken.

Regiosamenwerking

Als onderdeel van het data-gedreven werken kan het waardevol zijn om met de regio nauwer samen te werken. Op het niveau van de data stuurgroep kan dit door samen met de andere gemeenten en de BVOWB één lijn te kiezen als het gaat om het huidige IT-landschap en gezamenlijke prioriteiten te stellen voor de toekomst.

Voor het data team kan het ook interessant zijn om in regioverband samen te werken. Op basis van de gesprekken is onze aanbeveling om in eerste instantie het team primair voor de eigen organisatie in te zetten. Wel zou het relevant kunnen zijn om in regioverband te brainstormen over bepaalde inzichten die niet alleen voor de gemeente Tiel maar bijvoorbeeld ook de gemeente West Betuwe of Culemborg nuttig zijn. Het voordeel van onze invulling van het data team is dat het flexibel is wat betreft deelnemende partijen. Data-analisten vanuit de regio zouden hier dus eveneens in plaats kunnen nemen.

Kernpunten:

- Een groeiend model betekent dat groeiende ondersteuning nodig is;
- Na de eerste paar trajecten is de noodzaak voor een externe projectmanager aanzienlijk kleiner;
- Samenwerking in de regio kan lonend zijn zowel strategisch als praktisch, het is daarbij van belang dat eventueel samenwerking geen rem vormt voor de eigen organisatie;
- In de regio zijn, mede door de BVOWB, veel raakvlakken op IT en data gebied met West Betuwe en Culemborg, deze gemeenschappelijke kennis kan goed benut worden.

Concrete vervolgstappen

Digitalisering Tiel

Concrete vervolgstappen

Van ambitie naar eerste acties

De kernpunten

Op basis van onze aanbevelingen zouden wij de volgende concrete acties voorstellen waarmee de gemeente Tiel kan beginnen met de implementatie van data-gedreven werken:

Opstarten van eerste traject

1. Formeer het data team met enthousiaste collega's (ambassadeurs) uit de organisatie.
2. Stel een externe projectmanager aan om de eerste trajecten te begeleiden.
3. Stel voor schuldhulpverlening een concreet projectplan op, in de aanbevelingen hebben we hiertoe enkele handvaten opgenomen.
4. Breng het projectplan in bij de data stuurgroep en laat de stuurgroep dit bekrachtigen en committeren als pilot-traject.
5. Laat het data team een profiel opstellen voor een data visualisatie/BI specialist en zet deze in de markt.

Na goedkeuring van het projectplan

6. Begin aan het ontwikkeltraject voor schuldhulpverlening.
7. Bewaak de voortgang middels periodieke overleggen in het data team en terugkoppeling naar de data stuurgroep.
8. Plan bij oplevering een terugkoppelsessie in met het betreffende team schuldhulpverlening.
9. Evalueer na afronding van dit traject goed waar de verbeterpunten liggen om zo deze werkwijze aan te laten sluiten op de behoeften van de organisatie (lerende organisatie).

Nadere duiding:

De pilot van deze werkwijze moet zichzelf gaan bewijzen, het is daarom van belang om gelijk vanaf deze pilot te werken met het stramien van projectplan, goedkeuring, monitoring en oplevering zoals uiteengezet in de aanbevelingen. Voordat dit gestart kan worden zouden wij daarom sterk aanbevelen een externe projectmanager te werven die het data team hierbij helpt.

Het is juist bij de eerste keer belangrijk om de voortgang goed te blijven monitoren, duidelijk te communiceren over de voortgang en eventuele obstakels richting de data stuurgroep en de verschillende betrokkenen aangehaakt te houden bij het project.

Desgewenst kunnen wij uw organisatie hierin ondersteunen. Daarbij is het wel van belang dat begeleiding van externen erop gericht moet zijn uw medewerkers de nieuwe vaardigheden bij te brengen. Data-gedreven werken gaat pas leven als uw medewerkers dit zelf ontplooiën, niet als externen de drijvende kracht vormen.

Contact

Mazars

Watermanweg 80
Postbus 23123
3001 KC Rotterdam

Mazars is een internationale, geïntegreerde accountants-, tax en adviesorganisatie. Wij nemen verantwoordelijkheid voor het vormgeven van een duurzame sector en willen bijdragen aan het creëren van een economische basis voor een eerlijke en welvarende wereld. Mazars opereert als een wereldwijde partnership met een geïntegreerd team van professionals op het gebied van audit, accountancy, tax en consultancy.

www.mazars.nl