

## Hybride data competenties: Het identificeren van vereiste competenties voor datagedreven besluitvorming bij gemeenten

*Master Scriptie Research in Public Administration and Organizational Science*

*Universiteit Utrecht*

*Justien Dingelstad*

*Juli 2019*

*Begeleiders: Albert Meijer en Erna Ruijter*

### Management samenvatting

In deze studie is onderzocht welke competenties vereist zijn in het proces van datagedreven besluitvorming bij gemeenten. Dit is gedaan door eerst inzicht te krijgen in hoe het proces van datagedreven besluitvorming in de praktijk plaatsvindt in een 'typische' gemeente, en vervolgens te identificeren welke competenties dit vereist. De casus die centraal stond was de gemeente Gouda. Empirische data zijn verzameld door middel van interviews met twaalf experts (o.a. van universiteiten, gemeenten, ministeries, adviesbureaus en VNG) en tweeëntwintig ambtenaren van de gemeente Gouda (verschillende functies in verschillende domeinen).

Uit de analyse van de interviews kan worden geconcludeerd dat datagedreven besluitvorming zoals waargenomen in Gouda een hybride proces is. Het bestaat uit elementen van zowel 'traditionelere' besluitvorming, als van datagedreven besluitvorming in de 'pure' theoretische zin van de term. Data wordt gebruikt op manieren die verder gaan dan de 'traditionele' data analyse, namelijk het verkrijgen van inzicht in niet alleen het verleden, maar ook het heden en de toekomst. Het besluitvormingsproces zelf is echter grotendeels gestructureerd volgens de traditionelere manier van besluitvorming: uitgaan van een specifiek probleem of vraag en het nemen van besluiten op basis van meer bronnen dan alleen data, bijvoorbeeld ervaring, expertise en politieke wensen (zie tabel hieronder).

*Vergelijking traditionele, 'pure' datagedreven en hybride datagedreven besluitvorming.*

<b>Traditionele besluitvorming</b>	<b>'Pure' datagedreven besluitvorming in theorie</b>	<b>Hybride datagedreven besluitvorming</b>
Inzicht in het verleden	Inzicht in het verleden, heden en de toekomst	Insight into the past, present and future
Probleem als uitgangspunt	Data als uitgangspunt	Probleem als uitgangspunt
Intuïtie, ervaring en expertise als primaire bron van besluitvorming	Data als primaire bron van besluitvorming	Combinatie van data, intuïtie, ervaring en expertise als bronnen van besluitvorming

De competenties die benodigd zijn in dit hybride proces zijn ook hybride: een combinatie van 'traditionelere' en 'nieuwere' competenties. De 'nieuwere' geïdentificeerde competenties zijn datageletterdheid, kritisch denken, samenwerken in interdisciplinaire teams, data-analytische vaardigheden, stakeholders betrekken en innovativiteit. De 'traditionelere' geïdentificeerde competenties zijn domeinexpertise en politieke kundigheid.

De geïdentificeerde competenties zijn daarnaast hybride op nog twee andere dimensies. Ten eerste moet over sommige competenties iedereen die bij het besluitvormingsproces is betrokken beschikken. Over andere competenties moet ten minste één iemand die betrokken is bij het proces beschikken. Ten tweede zijn sommige competenties belangrijk gedurende het gehele datagedreven besluitvormingsproces, terwijl andere voornamelijk in specifiek fasen belangrijk zijn. Om welke competenties het hierbij specifiek gaat is weergegeven in onderstaande tabel. De verschillende fasen in deze tabel zijn gebaseerd op het 'Knowledge Pyramid' model: data (verzamelen en samenvoegen),

informatie (analyseren en samenvatten), kennis (informatie selecteren) en besluit (actie ondernemen op basis van de geselecteerde informatie).

*Overzicht van benodigde competenties per fase in datagedreven besluitvorming in gemeenten.*

	Data	Informatie	Kennis	Besluit
<b>Competenties waarover iedereen moet beschikken</b>	Datageletterdheid Kritisch denken Samenwerken	Datageletterdheid Kritisch denken Samenwerken	Datageletterdheid Kritisch denken Samenwerken	Datageletterdheid Kritisch denken Samenwerken
<b>Competenties waarover tenminste iemand moet beschikken</b>	Domein expertise Betrekken stakeholders Data-analytische vaardigheden Innovativiteit Politieke kundigheid	Domein expertise Data-analytische vaardigheden Innovativiteit	Domein expertise Politieke kundigheid	Domein expertise Betrekken stakeholders Politieke kundigheid

Alle nieuwere competenties - met uitzondering van de competentie innovativiteit – kunnen volgens academische literatuur betrekkelijk eenvoudig worden ontwikkeld (zie onderstaande figuur). Om de juiste competenties in het datagedreven besluitvormingsproces in te zetten, moeten gemeente investeren in (1) het identificeren van welke ambtenaren in hun organisatie over welke competenties beschikken, (2) het waar nodig ontwikkelen van deze competenties, en (3) de benodigde competenties in de juiste fase in het proces van datagedreven besluitvorming samenbrengen.

*Ontwikkelbaarheid van de geïdentificeerde competenties.*

