

DATA TEAM

START

HANDLEIDING

Over het instrument Data Team Start

Deze handleiding is bedoeld voor begeleiders van Data Team Start. De handleiding bevat uitleg van de opdrachten, tips voor de begeleiding en informatie over de wetenschappelijke onderbouwing van het instrument.

Data Team Start kan gebruikt worden in een sessie van een dagdeel (ongeveer vier uur). De sessie bestaat uit zes opdrachten. Elke opdracht bestaat uit een inhoudelijk component en een reflectiecomponent. Het doel is om het team in gesprek te laten gaan over hoe de teamleden als groep samenwerken, wat zij aan kwaliteiten in huis hebben en hoe zij dit – waar nodig – kunnen verbeteren.

Het resultaat van de sessie is een reflectie op de samenwerking als dataprojectteam, een aantal concrete afspraken over de mogelijke verbetering hiervan en een aantal inhoudelijke analyses.

Het instrument bestaat uit drie onderdelen:

- Een A2-poster waarop alle opdrachten kort worden beschreven. Het team zit rondom de poster tijdens de sessie.
- Een PowerPoint, ter ondersteuning van de opdrachten. Het team kan hierop meelesen.
- Deze handleiding, specifiek bedoeld voor begeleiders.

Let op: *Het doel en het bereik van het dataproject moeten helder zijn, voordat een team aan Data Team Start begint. Is dit niet het geval, dan is het aan te raden om deze sessie pas te houden wanneer dit zover is.*

Taken van een begeleider ter voorbereiding

- Handleiding en PowerPoint volledig doornemen.

Taken van een begeleider tijdens de sessie

Algemene taken

- Opdrachten introduceren aan het team. Lees hiervoor vooraf de instructie bij de opdrachten in deze handleiding.
- De tijd bewaken.
- Zorgen dat de sessie gericht blijft op zowel domein als op data.

Taken tijdens de inhoudelijke componenten

- Erop toezien dat iedereen aan het woord komt.

Taken tijdens de reflectie

- Een veilige setting creëren waarin iedereen openhartig kan en wil spreken.
- Ervoor zorgen dat er concrete afspraken worden gemaakt en vastgelegd.

Taken van een begeleider achteraf

- Zorgen dat de gemaakte afspraken nagestreefd worden, bijvoorbeeld door afspraken te maken met de projectleider.

Start sessie

Benodigdheden

- Een grote tafel waar iedereen omheen past
- Een flipover met vellen
- Een marker
- Een stopwatch (of een ander voorwerp om de tijd mee bij te houden)
- De grote Data Team Start-poster
- De Data Team Start PowerPoint en een beamer
- Het reflectielogboekformat (bijlage 1) uit deze handleiding
- Voor ieder teamlid een geprinte versie van 'uitwerking competenties' (bijlage 2)

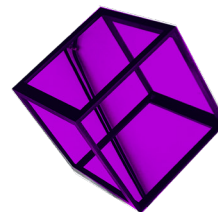
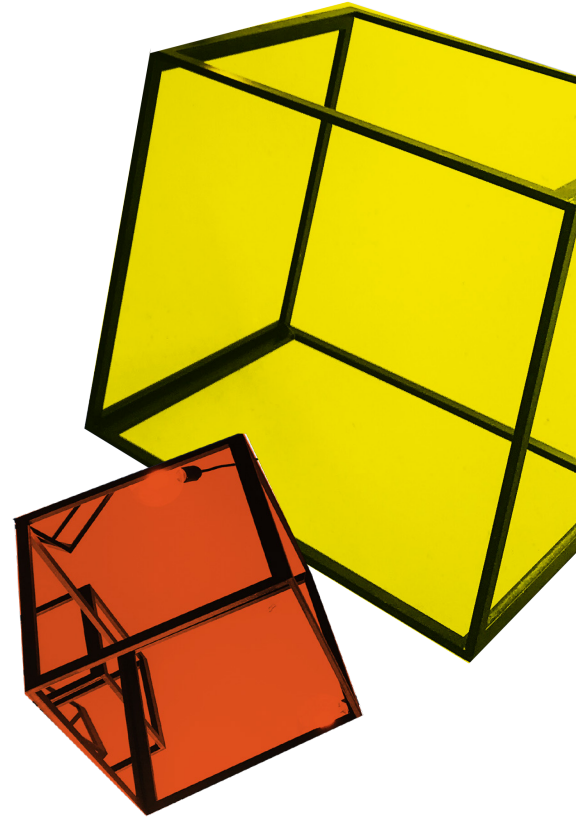
Vorbereiding

- Check of alle benodigdheden aanwezig zijn.
- Leg de poster in het midden van de tafel.
- Open de bijbehorende PowerPoint en neem deze alvast door.
- Neem het format van het reflectielogboek (bijlage 1 en in PowerPoint) over op de flipover en zet deze klaar.
- Wijs een schrijver aan in de groep die de gemaakte afspraken vastlegt in het logboek.

Start

- Heet het team welkom. Geef aan wat er in deze sessie zal gaan gebeuren en wat het doel is.
- Wijs een schrijver aan in de groep die de gemaakte afspraken vastlegt in het logboek.

Klaar? Start dan bij stap 1 en ga vervolgens alle stappen af.





Stap 1: Keuzes, keuzes, keuzes

Doel van de opdracht: Verwachtingen rondom het belang van data bespreken en datagelettertheid in kaart brengen.

Duur: 10 minuten stellingen bespreken, 10 minuten reflectie.

Tip: Het is aan te raden de stellingen via Kahoot/Mentimeter te presenteren.

Hieronder volgen vier stellingen/vragen met verschillende antwoordopties. Deze staan ook opeenvolgend in de PowerPoint. De vragen hebben als doel om in kaart te brengen op welke manier de medewerkers tegen data aankijken. Er is hierbij geen goede of foute manier. Iedereen vult in wat het beste bij hem/haar aansluit. Laat vervolgens iedereen om de beurt zijn/haar keuze toelichten.

Wat voel je als je visualisaties, zoals tabellen en grafieken, ziet?

- A) Ik voel me op mijn gemak, ik maak ze zelf vaak of werk er regelmatig mee.
- B) Niet zo veel, het is niet noodzakelijk voor mijn werk.
- C) Interesse, ik zou er nog meer over kunnen leren.

De basisprincipes van data kennen is net zo belangrijk als kunnen lezen en schrijven.

- A) Helemaal mee eens, het is cruciaal.
- B) Het zal nooit zo belangrijk zijn als lezen en schrijven.
- C) Het geeft je een voorsprong en het zal alleen maar belangrijker worden.

Hoe belangrijk is het om verhalen te kunnen vertellen rondom data?

- A) Het is een onmisbare vaardigheid
- B) Data alleen zijn voldoende, verhalen zijn overbodig.
- C) Ik denk dat het wel nuttig kan zijn, maar ik weet niet hoe.

In hoeverre betekent correlatie een causale relatie met data?

- A) Deze assumptie mag nooit worden gemaakt.
- B) Als je maar genoeg data hebt, kan je daar wel vanuit gaan.
- C) Ik weet het verschil tussen deze termen niet (meer) zo goed.

Reflecteer na afloop hiervan met het team. **Vraag of het goed ging en wat er beter kon.** Gebruik eventueel de volgende vragen:

- Wat valt er op aan de gemaakte keuzes? Zijn er grote verschillen/overeenkomsten in de keuzes?
- Hoe kijken jullie als team gezamenlijk aan tegen het gebruik en belang van data?
- Zijn jullie tevreden over dit beeld? Zo niet, beantwoord de volgende vragen:
 - o Wat zijn de belangrijkste punten die jullie willen verbeteren?
 - o Wat hebben jullie nodig om deze verbeteringen te realiseren (vanuit jullie zelf, de organisatie, extern)?
 - o Wat spreken jullie hierover concreet af?
 - o Wie is verantwoordelijk voor welke gemaakte afspraken?

Zorg ervoor dat de schrijver de bevindingen invult in het reflectielogboek.

Tips om verbeteringen te realiseren:

Een extra teamlid toevoegen (volledig of tijdens een aantal bijeenkomsten), een (externe) expert inschakelen, cursussen volgen of extra budget aanvragen.



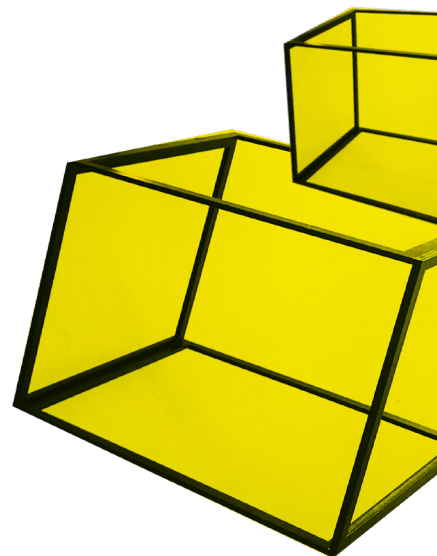
Stap 2: Wat hebben we in huis?

Doel van de opdracht: Het in kaart brengen van de aanwezige en afwezige competenties binnen het dataprojectteam.

*Duur: 5 minuten zelfreflectie,
15 minuten gezamenlijke reflect*

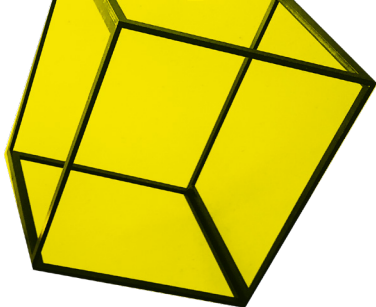
Laat het team in kaart brengen welke competenties het in huis heeft en hoe het deze – waar nodig – kan versterken door de volgende stappen te doorlopen:

- Geef ieder teamlid een geprinte versie van de uitwerking van de competenties (bijlage 2).
- Lees definities van de competenties in bijlage 2 van deze handleiding voor of laat het team ze zelf lezen.
- Laat iedereen individueel het schema, zoals getoond in de PowerPoint en figuur 1, invullen. Voor iedere competentie beoordeelt iedereen zelf: ben ik hier goed in (groen), voldoende vaardig (oranje) of moet ik dit nog ontwikkelen (rood)?



Competentie	Hier ben ik goed in	Hierin ben ik voldoende vaardig	Dit kan ik nog ontwikkelen
Datageletterdheid			
Domeinexpertise			
Stakeholders betrekken			
Politieke kundigheid			
Kritisch denken en handelen			
Data-analytische vaardigheden			
Innoverend vermogen			
Samenwerken			

Figuur 1.



Competentie	Bijbehorende rol	Naam teamlid
Domein expertise	De domeinexpert	
Stakeholders betrekken	De netwerker	
Politieke kundigheid	De politieke antenne	
Data-analytische vaardigheden	De data-analist	
Innoverend vermogen	De innovator	

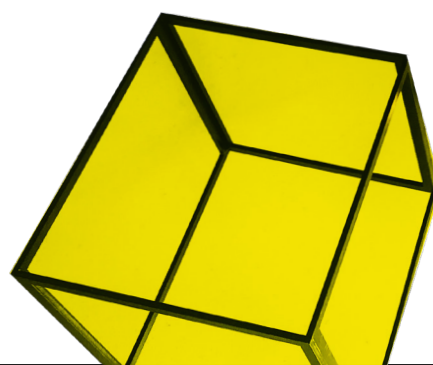
Bovenstaande tabel presenteert de vijf competenties waarover tenminste één iemand moet beschikken (zie de uitleg van de competenties in de bijlage 'Onderliggend onderzoek'). Over de overige drie competenties moet iedereen beschikken. Bedeel deze rollen toe na het reflecteren op de competenties.

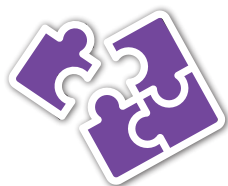
Zorg ervoor dat de schrijver de bevindingen invult in het reflectielogboek.

In 'Onderliggend onderzoek' (bijlage 3) vind je meer informatie over de benodigde competenties voor datagedreven besluitvorming bij gemeenten.

Reflecteer daarna door de volgende instructie te geven:

- Bespreek per competentie hoe jullie er als groep voorstaan. Scoort iedereen vooral oranje/rood op een competentie, bedenk dan hoe jullie deze competentie binnen jullie team verder kunnen ontwikkelen aan de hand van de volgende reflectievragen:
 - o Wat zijn de belangrijkste ontwikkelpunten?
 - o Wat hebben jullie nodig om deze ontwikkeling te realiseren (vanuit jullie zelf, de organisatie, extern)?
 - o Wat spreken jullie hierover concreet af?
 - o Wie is verantwoordelijk voor welke gemaakte afspraken?





Stap 3: De vissengraat

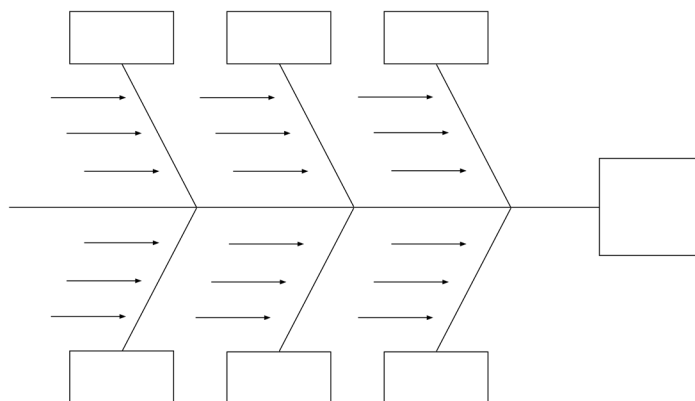
Doel van de opdracht: De kern van het probleem inzichtelijk maken.

*Duur: 15 minuten probleemanalyse,
5 minuten reflectie.*

Laat het team een probleemanalyse uitvoeren aan de hand van de vissengraat-methode. Het format hiervoor (figuur 2) staat in de PowerPoint. Daar vind je ook een voorbeeld. Het team gebruikt hiervoor een flipover.

Geef de volgende instructies:

- Beslis gezamenlijk wat het kernprobleem van jullie dataproject is (wat jullie in dit dataproject hopen op te lossen). Voorbeelden: voldoen aan randvoorwaarden als data-minimalisatie of doelbinding of de communicatie binnen het team, binnen domeinen of met externe partners verbeteren.
- Schrijf het kernprobleem rechts op een flipover op als 'kop' van een vis en trek een rechte lijn naar links.
- Waardoor ontstaat dit probleem? Brainstorm over alle mogelijke oorzaken van deze situatie. Schrijf alle oorzaken op als aparte 'graten' vanuit de middelste lijn.
- Vraag per graat (oorzaak) opnieuw: "Waarom gebeurt dit?". Teken de antwoorden hierop als graten van sub-oorzaken die van de hoofdoorzaken aftakken. Blijf de vraag herhalen, net zolang tot jullie nergens meer nieuwe oorzaken kunnen bedenken. De kernoorzaken bevinden zich dan uiteindelijk het dichtst bij de horizontale streep.

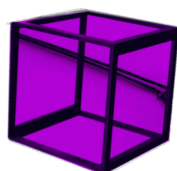
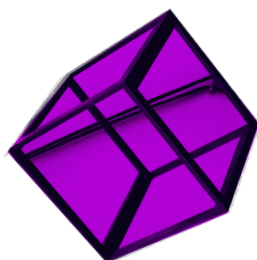


Figuur 2.

Reflecteer na afloop hiervan met het team. Vraag of het goed ging en wat er beter kon. Gebruik eventueel de volgende vragen:

- Vinden jullie dat jullie een goede/compleete probleemanalyse hebben gemaakt? Waarom wel of niet?
- Kunnen jullie aan de hand van deze analyse de datasets identificeren die belangrijk zullen zijn in jullie project?
- Zo niet, beantwoord de volgende vragen:
 - o Op welke punten zouden jullie de probleemanalyse en de identificatie van de datasets kunnen verbeteren?
 - o Wat hebben jullie nodig om deze verbeteringen te realiseren (vanuit jullie zelf, de organisatie, extern)?
 - o Wat spreken jullie hierover concreet af?
 - o Wie is verantwoordelijk voor welke gemaakte afspraken?

Zorg ervoor dat de schrijver de bevindingen invult in het reflectielogboek.





Stap 4: Alarmbellen

Doel van de opdracht: Potentiële risico's en hierbij passende preventiemaatregelen in kaart brengen.

Duur: 15 minuten risicoanalyse, 5 minuten reflectie.

Laat het team een risicoanalyse uitvoeren voor zijn project. Geef eerst de volgende instructies:

- Identificeer gezamenlijk de belangrijkste risico's voor jullie dataproject. Risico's zijn gebeurtenissen die jullie project mogelijk negatief kunnen beïnvloeden.
- Neem het risicoanalyse-format van de PowerPoint (zie figuur 3) over op een flipover. Vul deze in door na te gaan:
 - o Hoe groot de kans is dat deze gebeurtenis zal plaatsvinden (klein/middelmatig/groot).
 - o Wat de impact van deze gebeurtenis zal zijn.
 - o Welke maatregelen jullie zouden kunnen treffen om deze gebeurtenis te voorkomen.

Risico	Kans	Impact	Maatregel

Figuur 3.

Wanneer het team klaar is, presenteer je ze de volgende risico's:

- Jullie systeem wordt gehackt.
- Er vindt een datalek van privacygevoelige informatie plaats.
- Jullie analyse blijkt niet te kloppen. Dit kan bijvoorbeeld komen doordat er foute aannames zijn gemaakt, doordat correlatie gelijkgesteld is aan causaliteit en/of doordat er sprake is van confirmation bias
- De data blijken van onvoldoende kwaliteit te zijn, bijvoorbeeld omdat ze niet up-to-date zijn, doordat ze te veel waarden missen en/of doordat ze niet overeenkomen met de werkelijkheid.

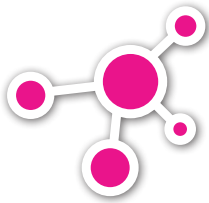
Vertel het team dat dit vier van de grootste risico's van dataprojecten zijn. Hoeveel had het team er zelf bedacht?

Reflecteer na afloop hiervan met het team. **Vraag of het goed ging en wat er beter kon.** Gebruik eventueel de volgende vragen:

- Hoe kunnen jullie je expertise op het gebied van risico's van dataprojecten verbeteren?
 - o Wat hebben jullie nodig om deze verbeteringen te realiseren (vanuit jullie zelf, de organisatie, extern)?
 - o Wat spreken jullie hierover concreet af?
 - o Wie is verantwoordelijk voor welke gemaakte afspraken?

Zorg ervoor dat de schrijver de bevindingen invult in het reflectielogboek.





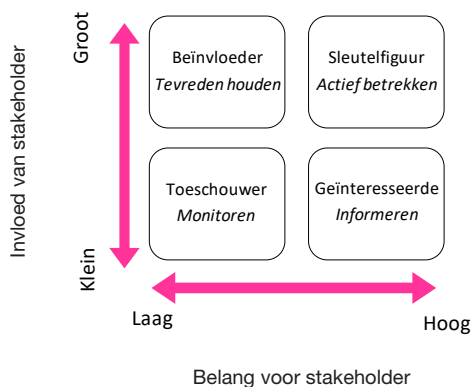
Stap 5: Vingers in de pap

Doel van de opdracht: De stakeholders en hun rol in het project inzichtelijk maken.

Duur: 15 minuten stakeholder analyse, 5 minuten reflectie.

Laat het team een stakeholderanalyse uitvoeren. Geef de volgende instructies:

- Bedenk wie de stakeholders van jullie dataproject zijn. Denk hierbij aan alle mensen/organisaties die door jullie project worden beïnvloed en/of het project beïnvloeden. Doe dit door rondes te maken tot niemand meer een nieuwe stakeholder kan noemen. Maak een lijst van alle genoemde stakeholders op een flipover.



Figuur 4.

- Neem het format van de 'stakeholder matrix' van de PowerPoint (zie figuur 4) op een flipover. Categoriseer de geïdentificeerde stakeholders aan de hand van hun invloed in de vier kwadranten:
 - o Groot belang, veel invloed (rechtsboven): **Sleutelfiguur**: iemand met financiële/organisatorische draagkracht. Deze stakeholders moeten volledig worden betrokken en tevreden worden gehouden.
 - o Klein belang, veel invloed (linksboven): **Beïnvloeder**: iemand met (politieke) draagkracht, bijvoorbeeld iemand die in de gemeenteraad zit of een

volksvertegenwoordiger. Er moet genoeg inspanning worden geleverd om hen tevreden te houden, maar dit hoeft niet overmatig.

- o Groot belang, weinig invloed (rechtsonder): **Geïnteresseerde**: iemand met gerelateerde kennis of iemand die meewerkt aan het project in mindere mate, bijvoorbeeld experts of een medewerker. Deze stakeholders moeten adequaat worden geïnformeerd. Ze zijn vaak behulpzaam bij de details van een project.
 - o Klein belang, weinig invloed (linksonder): **Toeschouwer**: betrokkene in een interne of externe partij, bijvoorbeeld iemand van de media of inwoners. Deze stakeholders moeten voldoende worden geïnformeerd, maar let op dat deze niet bedeft worden onder informatie.
- Laat de schrijver de definitieve stakeholderanalyse invullen in het logboek.

Reflecteer na afloop hiervan met het team. Vraag of het goed ging en wat er beter kon. Gebruik eventueel de volgende vragen:

- Vinden jullie dat jullie een goede/complete stakeholderanalyse hebben gemaakt?
- Zijn de geïdentificeerde stakeholders aan de hand van hun rol betrokken bij/geïnformeerd over jullie project? Zo niet, zijn jullie in staat dit te doen (hebben jullie de contacten)?
- Zo niet, beantwoord de volgende vragen:
 - o Wat zijn de belangrijkste verbeterpunten wat betreft het betrekken van stakeholders?
 - o Wat hebben jullie nodig om deze verbeteringen te realiseren (vanuit jullie zelf, de organisatie, extern)?
 - o Wat spreken jullie hierover concreet af?
 - o Wie is verantwoordelijk voor welke gemaakte afspraken?

Zorg ervoor dat de schrijver de bevindingen invult in het reflectielogboek.





Stap 6: De lift in

Doel van de opdracht: De toegevoegde waarde van het project kort en helder kunnen presenteren aan verschillende partijen.

*Duur: 5 minuten voorbereiding pitch,
10 minuten uitvoering pitch,
5 minuten reflectie.*

Gebruik de stakeholderanalyse uit de vorige stap. Laat iedereen een elevator pitch van 60 seconden maken. Dit is een presentatie waarin je simuleert dat je in een lift staat met een stakeholder. Je moet hem/haar de toegevoegde waarde van het project kort en helder uitleggen. Laat eerst het filmpje uit de PowerPoint zien. Doorloop daarna met het team de volgende stappen:

- Iedereen kiest een stakeholder uit (zorg ervoor dat alle kwadranten uit de analyse vertegenwoordigd zijn).
- Iedereen bereidt afzonderlijk een elevator pitch voor om deze stakeholder te informeren over het dataproject.
- Om de beurt voert iedereen de gemaakte pitch uit. Iemand anders speelt de stakeholder.

Dit is de laatste opdracht. Hierin komt alles wat het team geleerd heeft van de vorige stappen samen.

Reflecteer na afloop hiervan met het team. Vraag of het goed ging en indien nee wat beter kon. Gebruik eventueel de volgende vragen:

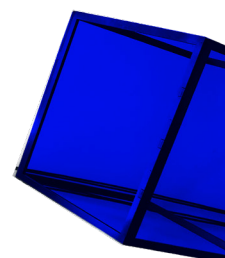
- Wat zijn de verschillen/overeenkomsten tussen de pitches?
- Wat waren sterke en zwakke punten van de verschillende pitches?
- Zouden jullie als team in staat zijn deze pitches daadwerkelijk uit te voeren? Waarom wel of niet?

- Zo niet, beantwoord de volgende vragen:
 - o Wat zijn de belangrijkste verbeterpunten in de pitches en de uitvoering ervan?
 - o Wat hebben jullie nodig om deze verbeteringen te realiseren (vanuit jullie zelf, de organisatie, extern)?
 - o Wat spreken jullie hierover concreet af?
 - o Wie is verantwoordelijk voor welke gemaakte afspraken?

Zorg ervoor dat de schrijver de bevindingen invult in het reflectielogboek.

Reflecteer tenslotte op de complete sessie met het team. Vraag of het goed ging en wat er beter kon. Gebruik eventueel de volgende vragen:

- Wat zijn de belangrijkste, nieuwe inzichten?
- Wat waren sterke en zwakke punten van deze sessie?
- Hebben jullie nu helder:
 - o Wie in de organisatie over welke competenties beschikken?
 - o Waar het nodig is om competenties te ontwikkelen?
 - o Hoe jullie de benodigde competenties in de juiste fase in het proces van datagedreven besluitvorming samen kunnen brengen?
- Hoe gaan jullie aan de slag met de probleemanalyse, de risicoanalyse en de stakeholderanalyse?
- Wie is verantwoordelijk voor welke gemaakte afspraken?



Bijlage 1

Reflectielogboek

Opdracht nummer	Verbeterpunten/ Ontwikkelpunten	Wat is de actie?	Wie gaat dit doen?	Wanneer moet het klaar zijn?
1				
2				
3				
4				
5				
6				

Bijlage 2

Uitwerking competenties

Competentie	Uitwerking
Datageletterdheid	<ul style="list-style-type: none">• Rudimentair inzicht hebben in wat data zijn• Begrijpen wat dataficering van de samenleving inhoudt• Begrijpen dat data niet neutraal zijn• Inzicht hebben in hoe men data kan gebruiken bij het nemen van beslissingen en vervolgens ook beslissingen kunnen nemen
Kritisch denken (en doen)	<ul style="list-style-type: none">• Risico's van datagebruik in kaart kunnen brengen gedurende een datagedreven project• De (potentiële) impact van beslissingen aan de hand van data kunnen beoordelen; mag je bijvoorbeeld een beslissing nemen op basis van een selecte groep mensen die uit de data naar voren komt?• Ethische dilemma's kunnen aanpakken door contextuele kennis en beoordelingsvermogen te gebruiken• Kunnen uitleggen aan relevante doelgroepen waarom bepaalde risico's en beslissingen zijn genomen
Samenwerken	<ul style="list-style-type: none">• Kunnen werken in een interdisciplinair team, bestaande uit mensen van zowel de eigen organisatie als van externe partijen waaraan een deel van het project is uitbesteed• Openstaan voor de ervaringen en bijdragen uit andere vakgebieden (domein expertise, data science, business intelligence) en daarbij proberen aan te sluiten• Begrijpen wat de rollen van de anderen zijn (domeinexpert, <i>data scientist</i>, <i>business analyst</i>, misschien jurist) en zich ook kunnen verplaatsen in deze rollen• Actief proberen een gemeenschappelijke basis te vinden
Domein expertise	<ul style="list-style-type: none">• Context kunnen bieden aan data en de analyse ervan om daarmee de analyse op juistheid te kunnen controleren• In staat zijn probleemanalyse van een inhoudelijk vraagstuk uit te voeren door:<ul style="list-style-type: none">o een probleem te ontleden in componenten, de herkomst ervan en de interne samenhang te beschrijveno mogelijke (structurele) oorzaken op te kunnen sporen

Competentie	Uitwerking
Stakeholders betrekken (externe verhoudingen)	<ul style="list-style-type: none"> • Belanghebbenden betrekken bij het verkrijgen van relevante data • Kunnen communiceren met stakeholders over de data en analyse en dit kunnen verduidelijken en begrijpelijk maken voor de doelgroep • Belanghebbenden bij de uiteindelijke beslissing betrekken door: <ul style="list-style-type: none"> o in kaart te brengen wie de stakeholders zijn o zich te kunnen verplaatsen in de rol van een stakeholder o draagvlak te kunnen organiseren voor de uitkomst
Data-analytische vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis hebben van de systemen waarin men werkt • <i>Data science</i>/statistische vaardigheden (complexe informatie kunnen overbrengen op anderen, data verzamelen en samenvoegen, statistische modellen en algoritmes toepassen om van data naar inzichten te komen, analyses omzetten in structurele oplossingen, passende data-infrastructuur maken en onderhouden, heldere en informatieve visualisaties produceren). • De kwaliteit van data checken (kwaliteit van de metingen, meta-data, up-to-date, definities)
Innoverend vermogen	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis hebben van nieuwe ontwikkelingen, weten wat er mogelijk is • Durven beginnen aan een datagedreven project zonder te weten waar het gaat eindigen • Beschikken over flexibiliteit, vindingrijkheid, lef en nieuwsgierigheid
Politieke kundigheid (interne verhoudingen)	<ul style="list-style-type: none"> • Kunnen inschatten wanneer politici betrokken kunnen worden bij een datagedreven project • In staat zijn om informatie strategisch te prioriteren om zo iets op de politieke agenda te zetten • In staat zijn om dataprojecten te kunnen 'framen' richting politici: niet alleen gericht op de resultaten, maar ook op het leerproces

Bijlage 3

Onderliggend onderzoek

De onderliggende fundering van dit instrument is een onderzoek naar benodigde competenties in datagedreven besluitvorming, dat is uitgevoerd binnen de Datawerkplaats. Hieronder volgt een korte beschrijving van het onderzoek.

Master Scriptie Research in Public Administration and Organizational Science

Universiteit Utrecht

Justien Dingelstad

Juli 2019

Begeleiders: Albert Meijer en Erna Ruijer

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



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.

Traditionele besluitvorming	'Pure' datagedreven besluitvorming in theorie	Hybride datagedreven besluitvorming
Inzicht in het verleden	Inzicht in het verleden, heden en de toekomst	Inzicht in het verleden, heden en de toekomst
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 en doen, samenwerken in interdisciplinaire teams, data-analytische vaardigheden, stakeholders betrekken en innoverend vermogen. 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).

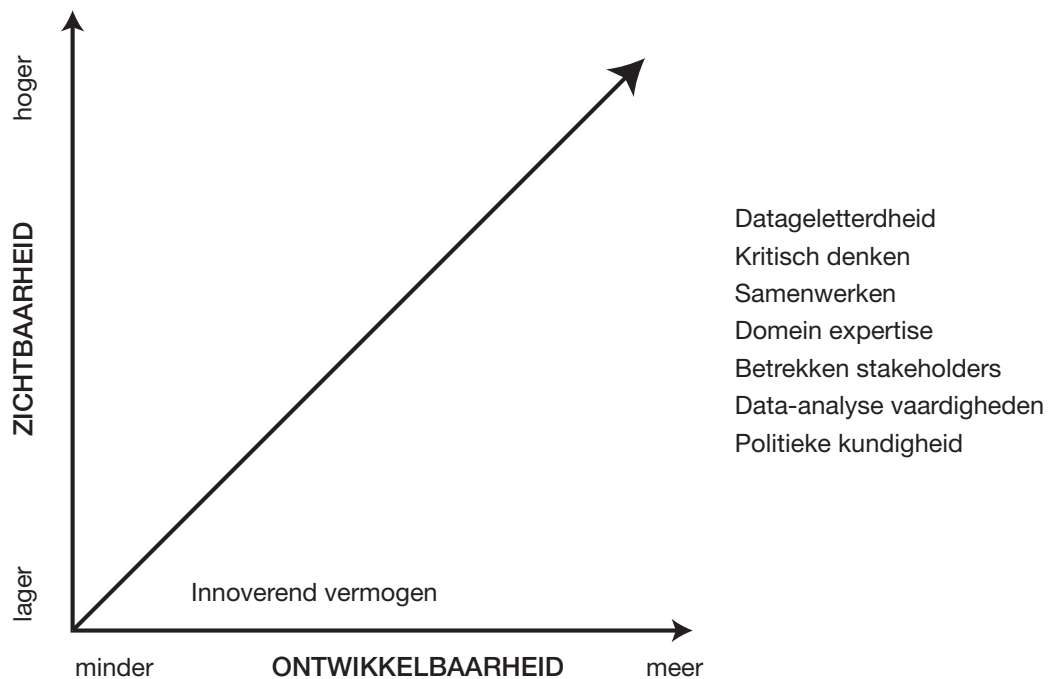
Overzicht van benodigde competenties per fase in datagedreven besluitvorming in gemeenten.

	Data	Informatie	Kennis	Besluit
Competenties waarover iedereen moet beschikken	Datageletterdheid Kritisch denken en doen Samenwerken	Datageletterdheid Kritisch denken en doen Samenwerken	Datageletterdheid Kritisch denken en doen Samenwerken	Datageletterdheid Kritisch denken en doen Samenwerken
Competenties waarover tenminste iemand moet beschikken	Domein expertise Betrekken stakeholders Data-analytische vaardigheden Innoverend vermogen Politieke kundigheid	Domein expertise Data-analytische vaardigheden Innoverend vermogen	Domein expertise Politieke kundigheid	Domein expertise Betrekken stakeholders Politieke kundigheid

Alle nieuwere competenties - met uitzondering van de competentie innoverend vermogen - kunnen volgens academische literatuur betrekkelijk eenvoudig worden ontwikkeld (zie onderstaande figuur). Om de juiste competenties in het datagedreven besluitvormingsproces in te zetten, moeten gemeentes 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.



De Data Team Start Handleiding versie 1.0 en de bijbehorende poster en PowerPoint zijn voor het eerst gepubliceerd in maart 2020.

Huidige versie

Data Team Start Handleiding

Versie 1.2

oktober 2020

Concept

Justien Dingelstad

Redactie versie 1.2

Lisa de Graaf

Nienke Voshart

Vormgeving

Mara Snoeren (Gemeente Gouda, versie 1.0)

Marjolein Krijgsman (aanpassingen versie 1.2)

