

Plan van aanpak

Starten met datagedreven werken in Den Helder

Projectinformatie:

Registratienummer	B19.000005
Vaststelling Directie	
Vaststelling College	
Portefeuillehouder	M. Wouters
Opdrachtgever	Jacqueline Orsel
Opdrachtnemer	Yvette Vleugel en Tim Looijesteijn

Steller	Tim Looijesteijn
---------	------------------

Versiebeheer:

Versie	Auteur	Reden van aanpassing	Datum
1	Tim en Fred	Optimaliseren plan	24-12-2019
2	Tim	Aanpassingen/opmerkingen van leden projectgroep overgenomen.	21-01-2020
3	Tim	N.a.v. overleg met de werkgroep; planning en VIK	06-07-2020
4	Tim	Aanpassing planning	23-11-2020
5	Tim	Actualisatie planning, projectinformatie en projectgroep	22-06-2021
6	Tim	Verwijderen planning, aanpassen projectgroep	29-06-2021

Inhoudsopgave

1	Samenvatting.....	3
2	Inleiding.....	4
2.1	Waarom.....	4
2.2	Wat.....	4
2.3	Hoe.....	4
2.4	Wie.....	5
2.5	Waar.....	5
2.6	Wanneer.....	5
3	Achtergrond.....	7
3.1	Organisatie.....	7
3.2	Technologische ontwikkelingen.....	7
3.3	Politieke ontwikkelingen.....	7
3.4	Afhankelijkheden.....	7

1 Samenvatting

Onze gemeente heeft te maken met een breed pakket aan werkzaamheden in het kader van onze beheersmatige activiteiten; het op peil houden en uitbreiden van onze voorzieningen en de zorgplicht voor (kwetsbare) burgers. Daarnaast ziet de gemeente zich gesteld voor belangrijke ontwikkelopgaven zowel bij onze zeehaven en luchthaven als bij de stedelijke ontwikkeling en onze ambitie om van krimp naar groei te gaan. En daarbij geldt dat we te maken hebben met beperkte financiële middelen en een krappe arbeidsmarkt.

Om deze taken en ambities te kunnen realiseren en te continueren kan het slim gebruik van de aanwezige data, zowel intern als extern, een belangrijk en waardevol hulpmiddel zijn. (Big) Data kan van grote toegevoegde waarde zijn voor de gemeente: de verwachting is dat de gemeente met behulp hiervan efficiënter, effectiever en flexibeler kan worden. Hiermee wordt de basis gelegd voor datagedreven werken.

De doelstellingen van het gebruik van een (Big) Data Analytics omgeving of datagedreven werken worden onder andere bepaald door de doelstellingen van de organisatie. Deze doelstellingen worden beschreven in de organisatievisie; de centrale doelstelling is:

“Doel van de organisatie is om excellente producten en diensten te leveren aan haar inwoners, bedrijven en instellingen”.

Belangrijke onderdelen uit de organisatievisie zijn: maatwerk in dienstverlening en integraal samenwerken. Verder wordt aangegeven dat de digitalisering van bedrijfsvoeringsprocessen in het kader van het ‘nieuwe werken’ verder wordt doorgevoerd, waardoor de huidige werkwijzen, producten en diensten ingrijpend veranderen. Hier wil de gemeente op inspelen, waarbij de onderdelen “Innovatief & Modern” alsook “Flexibel & Schaalbaar” belangrijk zijn.

In het ICT-Informatiebeleid van 2018-2022 is door het management de volgende doelstelling geformuleerd ten aanzien van het gebruik van data:

“Voor de komende 5 jaar heeft het MT de ambitie geuit om de inzet van ‘datagedreven werken’ te verbreden en te verdiepen. Men wil daarbij niet alleen grip houden op de uitvoering van gemeentelijke taken (monitoren), maar ook het effect van een beleidsmaatregel vooraf kunnen voorspellen (niveau 3). Bij een aantal domeinen is er daarnaast ook behoefte aan ‘early warning systeem’ voor het ontdekken van gestapelde problematiek.”

In de begroting 2020 is rekening gehouden met de start van datagedreven werken. Om de bovengenoemde doelstellingen te kunnen realiseren, is het noodzakelijk om daadwerkelijk de eerste stappen te zetten. Met datagedreven werken transformeren we ons werk. Het betekent een ontwikkeling naar meer data-gestuurd werken, korte beleidscycli met een nadruk op innovatieve werkwijzen en samenwerken en kennisdelen binnen en buiten de organisatie. De sturing is minder gebaseerd op hiërarchie, maar de leiding schept randvoorwaarden waarbinnen de medewerker publieke waarde kan leveren. Deze doelstelling van het datagedreven werken past uitstekend bij de organisatieverandering die de gemeente heeft ingezet.

Dit jaar (2021) zetten we dus de eerste stappen om te komen tot meer datagedreven¹ werken. Daarbij wordt een aantal onderwerpen opgepakt, onder andere:

- het inrichten van een datapakhuis in de vorm van het Veiligheidsinformatieknooppunt (VIK);
- Samen met het CBS starten met een Urban Data Centre (UDC);
- Het onderzoeken met data van een aantal concrete bestaande vraagstukken/onderwerpen vanuit de organisatie.

Om dit te kunnen realiseren is het noodzakelijk om ruimte te creëren waarbinnen geëxperimenteerd kan worden en waar we werkende weg kunnen leren, ook van onze fouten. In 2021 zal geïnventariseerd worden welke onderwerpen nog meer interessant zijn. Per onderwerp wordt dan een planning gemaakt. Vanuit de organisatie is al een aantal enthousiaste collega's betrokken bij dit onderwerp. Om dit meer concreet gestalte te geven wordt een ‘projectgroep’ ingericht waarin een aantal collega's vanuit verschillende disciplines is vertegenwoordigd.

¹ Er is in 2018-2019 een pilotproject geweest met het CBS en de gemeente Schagen voor oprichten van een Urban Data Centre. Dit krijgt in 2020 een vervolg en valt daarmee ook onder dit project.

2 Inleiding

2.1 Waarom?

Onze gemeente heeft een groot takenpakket. Aan de ene kant zijn er de meer beheersmatige activiteiten als het op peil houden en uitbreiden van onze voorzieningen en de zorgplicht voor (kwetsbare) burgers. Daarbij komt dat Den Helder een relatief zwakke sociale structuur heeft, die veel inzet en middelen vergt. Aan de andere kant heeft de gemeente te maken met belangrijke ontwikkelopgaven in verband met de zeehaven, met zowel ontwikkelingen bij defensie als bij de commerciële activiteiten, de luchthaven, belangrijke stedelijke opgaven en de transformatie naar een meer duurzame gemeente. Deze opgaven vallen samen met de ambitie om de omslag te maken van krimp naar groei.

Om al deze activiteiten binnen de bestaande financiële en personele mogelijkheden te kunnen realiseren en te continueren kan het slim gebruik van de aanwezige data, zowel intern als extern, een belangrijke bijdrage leveren. (Big) Data kan de gemeente helpen. De verwachting is dat de gemeente met behulp van (big) data efficiënter, effectiever en flexibeler kan omgaan met de beschikbare middelen. Dit vormt de basis om de mogelijkheden te verkennen voor datagedreven werken.

Met datagedreven werken transformeren we ons werk. Het betekent een ontwikkeling naar meer data-gestuurd werken, korte beleidscycli met een nadruk op innovatieve werkwijzen en samenwerken en kennisdelen binnen en buiten de organisatie. De sturing is minder gebaseerd op hiërarchie, maar de leiding schept randvoorwaarden waarbinnen de medewerker publieke waarde kan leveren. Deze doelstelling van het datagedreven werken past uitstekend bij de organisatieverandering die de gemeente heeft ingezet.

Doordat wij een informatieverwerkende organisatie zijn, is er veel data beschikbaar. Dit wordt nog versterkt door de digitalisering van processen en gegevens die wij nu doormaken. Hierbij vormt het gegevensmanagement een belangrijk aandachtspunt.

Wij zijn binnen de gemeente nog niet zover dat wij de beschikbare data integraal en gestructureerd gebruiken bij de beleidsvorming, uitvoering en verantwoording. Dit komt aan de ene kant doordat dit in de praktijk nog geen onderdeel is van het werk en aan de andere kant door het ontbreken van inzicht in de beschikbare data binnen en buiten de gemeente. Door meer gebruik te gaan maken van de beschikbare data kunnen wij meer gestructureerd, sneller en beter onderbouwd beslissingen nemen bij onze eigen producten, dienstverlening en bedrijfsvoering.

2.2 Wat?

Om datagedreven werken ook onderdeel van onze manier van werken te laten zijn en om vraagstukken vanuit de organisatie te koppelen aan de beschikbaarheid van data is ontwikkeling, expertise, kennisopbouw en werkende weg leren, ook van onze fouten, nodig. Dat gaan we doen door met onze data buiten de bestaande kaders en integraal (lees: over de teams heen) te experimenteren, te combineren, te inspireren en in deze fase: vooral te leren.

Daarom starten wij dit jaar (2021) met datagedreven werken. Concreet betekent dit dat we onder andere de basis willen leggen voor een zogeheten datapakhuis. Wij beschikken als gemeente over een groot aantal gegevensbronnen, die op dit moment beperkt, dan wel slecht ontsloten zijn. Dit maakt het delen van data een tijdrovende en complexe bezigheid. Met een datapakhuis bedoelen we een omgeving waarin alle data vanuit de hele organisatie op een logische en toegankelijke manier wordt verzameld en ontsloten. Hiermee kunnen we dus gemakkelijker data delen en gebruiken voor analyses van samenhangende gegevens. Met behulp van dit datapakhuis willen we een aantal vraagstukken oppakken. Bij de start richten we ons op de volgende vraagstukken/onderwerpen:

- Veiligheidsinformatieknooppunt (VIK); onderdeel hiervan is ondermijning. Het op te richten datapakhuis is de basis voor de VIK;
- Indicatoren en
- Gebiedsgerichte aanpak.

Vanuit ondermijning is het idee ontstaan om het VIK op te richten. Het VIK gaat verder dan alleen ondermijning, andere teams moeten hier uiteindelijk ook gebruik van kunnen maken. Bij dit onderwerp willen wij ook het Urban Data Centre (UDC) van het CBS gebruiken (zie hiervoor **3.4 Afhankelijkheden**). Op deze manier combineren we lopende ontwikkelingen met dit project.

Ten aanzien van de indicatoren zijn we als organisatie bezig om na te gaan welke indicatoren we hebben en kunnen gebruiken om beter te sturen en te rapporteren. Gebiedsgerichte aanpak vraagt om slimme combinaties vanuit zowel het fysieke als het sociale domein.

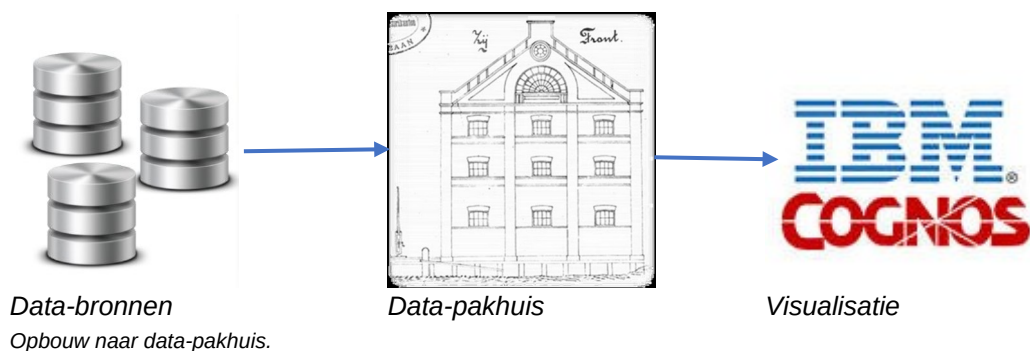
Het verzamelen en analyseren van onze databronnen geeft inzicht in ons huidige gegevensmanagement en dus de kwaliteit van onze data. Deze kwaliteit zal niet voor alle databronnen goed genoeg zijn. Daarom is het belangrijk om hier komend jaar (ook) op in te zetten, samen met de domeinexperts (zie hiervoor **2.4 Wie?**).

Het datapakhuis willen wij vullen met de bestaande datasets vanuit de verschillende disciplines. Maar bijvoorbeeld ook met nieuwe gegevens van eventuele onderzoeken vanuit het UDC of vanuit de andere vraagstukken die wij willen oppakken.

2.3 Hoe?

Met dit project worden twee onderwerpen opgepakt, te weten: het datapakhuis en de geformuleerde vraagstukken/onderwerpen.

Het vullen van het datapakhuis zal voornamelijk technisch van aard zijn. In eerste instantie kijken wij welke databronnen wij tot onze beschikking hebben. Daarnaast kijken wij of de uitkomsten vanuit de verschillende onderzoeken zoals bijvoorbeeld uit het UDC ook zinvol opgenomen kunnen worden in het datapakhuis. Zodra bekend is welke databronnen er zijn, moet er beoordeeld worden hoe de data omgezet kunnen worden naar het datapakhuis. Een onderdeel van dit project is het onderzoek naar de mogelijkheden om de verschillende databronnen binnen en buiten de gemeente te koppelen, waarbij er rekening wordt gehouden met de AVG. De uitkomsten van het datapakhuis zullen wij visueel presenteren via Cognos, zie de schematische tekening hieronder.



De reeds geformuleerde vraagstukken werken wij uit met behulp van de zogeheten domeinexperts. Wij kunnen dan nader formuleren welke data(bronnen) wij nodig hebben om de vraagstukken op te kunnen lossen. Dit kan betekenen dat er mogelijk data nog niet beschikbaar is. Dan moet er nagegaan worden of en hoe deze data te verkrijgen is. Bij bijvoorbeeld het onderwerp ondermijning kunnen wij mogelijk gebruik maken van het UDC van het CBS.

Door middel van berichtgeving via Intranet willen wij de organisatie op de hoogte brengen/houden van de ontwikkelingen omtrent dit project. Daarnaast zal er bij de start van dit project een presentatie plaatsvinden binnen het P&C-overleg en het Bedrijfsvoeringsoverleg. Afhankelijk van de ontwikkelingen zullen wij tussentijds nog presentaties geven of workshops houden voor de organisatie. Belangrijk is om de organisatie enthousiast te krijgen en mee te nemen, zodat datagedreven werken onderdeel wordt van het werk.

2.4 Wie?

We hebben collega's in verschillende rollen nodig om het datagedreven werken te kunnen introduceren binnen onze organisatie, zoals:

- Programmamanager; stuurt het programma aan en zorgt voor de randvoorwaarden.
- Informatiemanager; kijkt vanuit de rol van IT mee naar dit project.
- Functionaris Gegevensbescherming; sparring partner op het gebied van verantwoord omgaan met de data.
- Domeinexperts; zij zijn de deskundigen op hun domein en helpen met het interpreteren van de datasets.
- Business intelligence medewerker/data-analisten (projectmedewerkers); zij zijn de deskundigen die gegevens kunnen omzetten naar informatie ten behoeve van het besluitvormingstraject.
- IT-medewerkers; zij dragen zorg voor de technische infrastructuur en de ondersteuning.
- Data scientist; deze is in staat om uit grote hoeveelheden gegevens de juiste verbanden te ontdekken en is met name in staat om modellen te ontwikkelen om voorspellende analyses op te stellen.

De rol van data scientist, is een rol die naar verwachting in de toekomst van belang zal worden. Op dit moment ligt onze prioriteit bij het inzicht krijgen in de verschillende databronnen, het inrichten van een datapakhuis en het oppakken van de verschillende vraagstukken/onderwerpen.

De aanpak voor 2021 zal plaatsvinden vanuit een projectgroep. Deze projectgroep zal bestaan uit de programmamanager en business intelligence medewerker/data-analisten. Bij het onderdeel 'Achtergrond' gaan wij nader in op wie onderdeel zijn van de projectgroep.

Van de domeinexperts en IT-medewerkers is al een aantal collega's bekend. De overige collega's vanuit de verschillende vakgebieden zullen hiervoor nog worden benaderd. Bij vooral de domeinexperts zal er sprake zijn van incidentele deelname. Hun deelname is afhankelijk van de voorkomende vraagstukken.

Zoals gezegd gaat het om experimenteren, kennis opdoen en leren. De kans bestaat dat op onderdelen de benodigde kennis niet in huis is. In die gevallen zal kennis ingehuurd moeten worden. Daarbij kunnen wij ook gebruik maken van de kennis bij het CBS.

2.5 Waar?

Er is geen fysieke plek aanwezig voor de projectgroep. Periodiek zal de projectgroep bij elkaar komen (fysiek of digitaal) om de voortgang te bespreken. Er kan nog gedacht worden aan een soort openbare (lunch)bijeenkomst waarbij geïnteresseerde collega's kunnen aanschuiven. De aankondiging kan dan via het Intranet. Daarnaast kan er gedacht worden aan een soort forum op Intranet waarin we de voortgang bijhouden en waar geïnteresseerde collega's hun vragen kunnen stellen of een oproep kunnen doen voor een project.

2.6 Wanneer?

Zoals gezegd wordt er met ingang van 2021 een aanzet gegeven voor het datagedreven werken, zoals ook in de begroting 2020 is opgenomen. Er wordt bewust gesproken over een aanzet. Wij willen dit met kleine beheersbare stappen oppakken. Per onderwerp die we gaan oppakken wordt een opdrachtformulier inclusief planning gemaakt.

3 Achtergrond

3.1 Organisatie

Vanuit de organisatie is een aantal enthousiaste collega's al een aantal keren bij elkaar gekomen om over het onderwerp datagedreven werken te praten. Deze collega's blijven aangehaakt bij dit project en vormen **de werkgroep**, samen met de leden van de projectgroep. Deze collega's gaan we onderverdelen in een bepaalde structuur. We streven ernaar om zoveel mogelijk met onze eigen medewerkers te starten.



De enthousiaste collega's vanuit de werkgroep zullen ook ingezet gaan worden als domeinexperts, daarmee denken ze mee in dit proces.

De opbouw van de organisatie is als volgt:

- Programmamanager;
- Projectgroep;
- Werkgroep/domeinexperts.

Onderstaande rollen van belang om het datagedreven werken te implementeren:

- Domeinexperts;
- Functionaris Gegevensbescherming;
- IT-medewerkers.

De domeinexperts zullen vanuit de organisatie hier op aansluiten. Dit zijn de collega's die kennis hebben van de inhoud van de verschillende werkdomeinen en die beschikken over data hiervan. Deze collega's zullen nog benaderd worden of zij willen en kunnen deelnemen in dit project.

Samenwerking met I&T is ook belangrijk, zoals met het technische applicatiebeheer en met de I&T-adviseurs. De I&T-adviseur zal beoordelen wie dan vanuit I&T moet aanschuiven bij de specifieke projecten. De Functionaris Gegevensbescherming zal op ad-hoc basis bij de verschillende onderwerpen aanschuiven. Vanuit deze rol wordt toegezien op het verantwoord gebruiken van de beschikbare data.

Een aantal leden van de werkgroep is al bij verschillende gemeenten langs geweest om te kijken hoe zij dit onderwerp oppakken. Van daaruit zijn dan ook verschillende contacten gelegd. De mogelijkheid bestaat om, wanneer wij zelf niet de benodigde kennis hebben, dit via onze contacten bij andere gemeenten in te huren of gebruik te maken van de kennis van het CBS.

De inzet vanuit de projectgroep wordt vooral geleverd door de groep van business intelligence medewerkers/data-analisten in samenwerking met de domeinexperts. De inzet van deze medewerkers (business intelligence medewerkers/data-analisten) is afgestemd met de teamcoach en geïntegreerd in hun takenpakket. Bij het opnemen van de datasets benaderen we de verschillende domeinexperts.

Binnen de begroting 2020 is er voor het UDC (CBS) en Cognos budget opgenomen binnen het team I&T bij het onderdeel Software.

3.2 Technologische ontwikkelingen

Dit project willen wij in eerste instantie uitvoeren met behulp van de tools die wij hier al voor in huis hebben. Dit zijn onder andere IBM Cognos en Swing. Het idee is om met IBM Cognos voornamelijk de interne organisatie te bedienen en met Swing de 'externe' organisatie. Daarbij valt te denken aan het college, raad en de inwoners. De mogelijkheid bestaat om Cognos te koppelen aan Swing. Hierdoor kunnen wij bijvoorbeeld financiële informatie via Swing ontsluiten. Dit kunnen we eventueel op een hoger aggregatieniveau doen voor het bestuur en de raad.

Swing zal voor de indicatoren ook door de interne organisatie worden gebruikt. Echter IBM Cognos is de basis waarin de data wordt gevisualiseerd in het kader van de bedrijfsvoering. IBM Cognos wordt op dit

moment al gebruikt voor het weergeven van de bedrijfsvoeringsmatige rapportages. Swing wordt onder andere gebruikt voor de gebiedsgerichte aanpak.

Afhankelijk van de voortgang van het project zal beoordeeld worden of er in de toekomst nog meerdere softwaretoepassingen aangeschaft moeten worden. Dit kunnen onder andere toepassingen zijn die analytische mogelijkheden bieden of eventueel raakvlakken hebben met kunstmatige intelligentie.

3.3 Politieke ontwikkelingen

Voor dit jaar (2021) willen wij dit project eerst intern inzetten. Op deze manier kunnen wij de mogelijkheid garanderen dat we nog volop kunnen experimenteren. Het streven is wel om ook de raad en het college mee te nemen in deze ontwikkelingen.

3.4 Afhankelijkheden

Dit project raakt meerdere ontwikkelingen binnen de organisatie. Het gaat hierbij om de volgende ontwikkelingen:

- Het Urban Data Centre (UDC). Dit is een project samen met het CBS waarbij verschillende vraagstukken met behulp van data worden uitgewerkt. Dit project zal ook in 2020 starten en past perfect binnen het concept van datagedreven werken. Het CBS zal indien gewenst ook een adviserende en ondersteunende rol spelen binnen dit project datagedreven werken;
- Managementinformatie: de basis voor goede managementinformatie vormen de beschikbare data zelf. Een onderdeel binnen dit project is het gegevensbeheer. In die optiek raakt het de ontwikkelingen omtrent managementinformatie;
- Indicatoren: in de kadernota 2020-2023 zijn er nieuwe indicatoren geformuleerd. Deze indicatoren geven een bepaald beeld weer en moeten dus gemonitord worden. Dit kan alleen maar met de juiste data. Deze ontwikkeling wordt één van de vraagstukken die wij met dit project willen oppakken.
- Regionaal overleg: met de gemeenten Hollands Kroon, Schagen, Heerhugowaard, BUCH, Texel, Hoorn, Den Helder en Alkmaar is er een regionaal overleg opgezet op het gebied van datagedreven werken. Allerlei daaraan gerelateerde onderwerpen worden daar behandeld. Het doel is om met en van elkaar te leren. In ons project kunnen we hier dus ook gebruik van maken.
- Sociaal Domein: vanuit het Sociaal Domein is men bezig met het nieuwe wijkgericht werken en de vernieuwingen omtrent de managementinformatie. Bij beide onderwerpen is hier sprake van het gebruik van bronbestanden. Zoals ook hierboven beschreven bij onderwerp 'Managementinformatie'.
- Veiligheidsinformatieknooppunt (VIK): zoals al reeds eerder beschreven in dit plan, dient als basis het datapakhuis. In eerste instantie wordt dit opgericht vanuit het OOV. Maar uiteindelijk is het doel dit breder in te kunnen zetten binnen de organisatie.

Dit project, de aanzet tot datagedreven werken, werkt overkoepelend voor deze ontwikkelingen. In die hoedanigheid zijn de verschillende ontwikkelingen met elkaar verbonden.