



Universiteit
Leiden
The Netherlands

**New Public Management influencing "new" public management:
Exploration of the influence of New Public Management on data-driven
policymaking**

Balk, Mariken

Citation

Balk, M. (2024). *New Public Management influencing "new" public management: Exploration of the influence of New Public Management on data-driven policymaking.*

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [License to inclusion and publication of a Bachelor or Master Thesis, 2023](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/4106680>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

New Public Management influencing “new” public management - exploration of the influence of New Public Management on data-driven policymaking

Mariken Balk

Supervisor: Dr. R. de Ruiter

Master thesis Public Administration:
International and European Governance
January 5th, 2024

Word count: 16885

Abstract

This thesis examines the influence of New Public Management (NPM) on data-driven policymaking (DDPM) in the Dutch municipal social domain. Despite the acknowledged benefits of DDPM, its widespread adoption in the public sector faces challenges, prompting the need for an in-depth exploration from an organisational perspective. The research goes beyond the mere evaluation of previously identified factors in literature could be extended to the municipal social domain by investigating the influence of NPM principles on DDPM. In order to do so, the research involved two phases, confirming DDPM factors' applicability and assessing NPM's influence on DDPM in the municipal social domain. This context was chosen due to the influence of NPM in the 2015 decentralisations. Results confirm the relevance of institutional capacity, expertise, data quality and organisational culture. Data sharing is however less applicable to the field, as DDPM in municipalities mainly involves intradepartmental data use for policy. More specifically, data quality is hindered by coverage, as municipalities experience issues in obtaining data from service providers in the social domain. Finally, financial control emerges as a primary motivator to DDPM, leading to the influence of NPM on DDPM. The research found that the disaggregated internal structure constrain the municipalities in spreading DDPM throughout the organisation. Moreover, the purchaser/provider separation results in a principal-agent relationship in which the municipalities experience data gaps as service providers do not submit sufficient data to perform intended analysis. Finally, although performance management was prominent within municipalities under NPM, it does not enable the use of DDPM to a large extent. As mentioned before, financial control dominates the list of reasons to use DDPM. In addition, many municipalities allocate budgetary issues to the 2015 decentralisations. Hence, NPM enables DDPM as the latter is perceived as a solution to these issues. The research enriches existing literature by highlighting the close association between DDPM and NPM in the municipal social domain. It provides relevant insights into DDPM integration, and the remaining influence of NPM in the municipal social domain.

Table of contents

1. Introduction.....	5
1.1 Research design.....	6
1.2 Academic relevance	6
1.3 Societal relevance.....	7
1.4 Contents of the thesis	7
2. Theoretical framework.....	8
2.1 Data-driven policymaking.....	8
2.1.1 Reasons for DDPM.....	9
2.1.2 Factors impacting DDPM adoption.....	10
2.1.3 Summary.....	11
2.2 New Public Management	12
2.2.1 Principles of New Public Management	13
2.2.2 NPM in Dutch municipalities.....	13
2.2.3 The municipal social domain.....	15
2.2.4 The decentralisations in the social domain.....	16
2.2.5 Summary of NPM.....	17
2.3 Linkage New Public Management & data-driven policymaking.....	17
2.3.1 Expectation 1	17
2.3.2 Expectation 2	18
2.3.3 Expectation 3	19
3. Methodology.....	20
3.1 Research design.....	20
3.2 Selection of cases	20
3.3 Data collection.....	21
3.4 Operationalisation	22
3.5 Data analysis	26
3.5.1 First phase.....	27
3.5.2 Second phase	27
3.6 Limitations	28
4. Analysis	30

4.1 Analysis of data-driven policymaking	30
4.1.1 Perceived institutional capacity	30
4.1.2 Expertise	31
4.1.3 Sharing data	31
4.1.4 Quality of data	33
4.1.5 Organisational culture.....	34
4.1.6 Extra factor: collaboration	35
4.1.7 Discussion.....	35
4.2 The influence of NPM on DDPM	36
4.2.1 Expectation 1: NPM constrains DDPM because of the disaggregated internal organisation structure of municipalities.	36
4.2.2 Expectation 2: NPM constrains DDPM as due to diverging preferences in the purchaser/provider separation, data gaps occur.....	37
4.2.3 Expectation 3: NPM enables DDPM through its focus on performance management, as accountability mechanisms require evidence and data serves as an efficient means to evidence.	38
4.3.4 DDPM as a financial necessity.....	38
4.3.5 Discussion.....	40
5. Conclusion	42
5.1 Policy recommendations.....	43
6. List of references.....	45
7. Appendix.....	52

1. Introduction

“Utrecht heads for million deficit: sharp cuts in social care” (Van Rossum du Chattel, 2023); “Costs social support act for municipalities ‘explode’” (Bekkers, 2022). The municipality of Westerkwartier: “In 2026 we will be ten million euros short” (Been, 2023). These are a selection of headlines addressing the Dutch municipal social domain. After the decentralisations in the social domain in 2015, municipalities cope with increasing budget deficits (Van Nijendaal, 2014) (Ketelaar & Middel, 2021). Amidst these financial issues, municipalities engage in innovation and are increasingly using the new mode of policymaking: data-driven policymaking (DDPM). A survey reveals that over half of professionals in the municipal social domain integrate data, quantitative descriptive statistics, into their work. DDPM, defined as “the use of new data sources and data analytics for policymaking” (Diran & Van Veenstra, 2020), is gaining traction (Vydra & Klievink, 2019). Optimism surrounds DDPM, anticipating that this innovative approach will enhance efficiency and effectiveness (Vydra & Klievink, 2019). In essence, DDPM emerges as a promising approach to aid municipalities in navigating budget issues and innovation.

Although optimism is prevalent, various scholars report that the public sector lags behind in DDPM application (Vydra & Klievink, 2019) (Diran & Van Veenstra, 2020) (Poel et al., 2018). This discrepancy may arise from the fundamental shift that DDPM requires in organisational practices: adopting IT solutions in public administrations resembles a “mixture of political behaviour, intuition and the exploitation of emerging opportunities, whereas technical rationality plays a minor role” (Nielsen & Pedersen, 2014, p. 419). Current organisational practices in Dutch municipalities are predominantly influenced by New Public Management (NPM), a paradigm that advocates for a public sector modelled after the private sector (Van Helden & Jansen, 2003). NPM has triggered various reforms, including changes in organisational structures and the introduction of performance management mechanisms. Moreover, there were three significant decentralisations influenced by NPM principles in the social domain in 2015 aimed at improving efficiency and effectiveness (Rijksoverheid, n.d.). As a result of these decentralisations, NPM continues to remain influential in the municipal social domain, due to the purchaser/provider separation. This research, centred in the Netherlands, takes an organisational perspective on DDPM to focus on the influence of NPM on DDPM. It aims to answer the following research question: “To what extent is data-driven policymaking in the municipal social domain enabled or constrained by New Public Management principles?” With this question, the research goes beyond the mere detection whether existing literature about DDPM can be extended to the municipal social domain, by introducing NPM as a possible in-depth explanation to these factors.

1.1 Research design

As the municipal social domain has not been researched before, the research first needs to assess whether previously identified factors apply in the municipal social domain. Therefore, the research takes a qualitative, two-phase approach to explore DDPM in the Dutch municipal social domain and the influence of NPM in this context. The first phase assesses the applicability of existing DDPM literature to this specific context, using a deductive approach. It has the following research question: 1) To what extent can existing literature on factors influencing DDPM be extended to the municipal social domain? The second phase investigates the effect of NPM on DDPM. The second phase uses the insights from the first phase as well as the collected empirical data to answer the main research question: 2) To what extent is data-driven policymaking in the municipal social domain enabled or constrained by New Public Management principles? To provide a comprehensive image, the research opts for triangulation by collecting data through an article analysis, participant observations and semi-structured interviews. An article analysis is conducted using four sources: the database of best practices by the Association of Netherlands Municipalities (VNG); iBestuur, a Dutch magazine on innovation in the public sector; Dutch public administration magazine Binnenlands Bestuur and articles from various local newspapers. Furthermore, two participant observations were conducted of municipal meetings about DDPM. In turn, three municipalities -Delft, The Hague and Nijmegen- were selected for in-depth investigation, including policy analysis and three semi-structured interviews. Data was analysed using process tracing, a within-case method examining evidence to infer theoretical causal mechanisms, particularly useful for identifying incentives, motivations, capabilities, and providing detailed insights into institutional contexts (Toshkov, 2016).

1.2 Academic relevance

As previously noted, optimism regarding Data-Driven Policymaking (DDPM) is prevalent, yet the public sector lags behind, as highlighted by scholars such as Vydra & Klievink (2019), Diran & Van Veenstra (2020), and Poel et al. (2018). This discrepancy motivates this research and leads to a two-fold reason for the relevance of this research. Firstly, while DDPM has been extensively explored in data and technology research, the public administration perspective remains underrepresented. Vydra & Klievink emphasise the crucial role of the organisational context, more general to every technological innovation: “The actual impact of big data on the public sector is not always as transformative as the literature would suggest. (...) [w]e ascribe this predicament to an overly strong emphasis which the current literature places on techno-rational factors at the expense of political decision-making factors” (Vydra & Klievink, 2019, p. 1). Hence, to advance on DDPM, research into the organisational and political perspective is required. Secondly, there is ample research available about obstacles and success factors for DDPM, however few research addresses underlying causes of these factors. As causes are often interconnected, this research aims to provide a more comprehensive understanding of the field of DDPM in the public sector. These insights in addition prove useful to the practical field.

1.3 Societal relevance

By delving into a comprehensive understanding of the organisational perspective of DDPM, this study offers valuable insights that benefit municipalities and the broader public sector. Primarily, it contributes to the understanding of the organisational dynamics involved in transitioning towards DDPM. In order to do so, it highlights the remaining influence of NPM in contemporary society and its impact on the adoption of DDPM as a form of innovative governance. NPM remains to be widely influential in many OECD countries (Bouckaert, 2022). Therefore, it is relevant to know which influence implementing NPM principles has on DDPM, as the latter is exponentially gaining in popularity in the governmental sphere. Furthermore, the insights gained from this study serve to assist municipalities grappling with budget deficits. With an anticipated 8% budget cut in national government funds to municipalities by 2026, there is an urgent need for efficient strategies to address this financial challenge. In essence, the findings provide a foundation for municipalities and the broader public sector to formulate effective strategies for transitioning to DDPM, offering a potential avenue for navigating budgetary constraints and fostering innovative governance practices.

1.4 Contents of the thesis

The thesis is structured as follows. Firstly, the theoretical framework lays the groundwork, explicating DDPM and factors identified by prior scholars that shape this approach. It subsequently delves into NPM, elucidating its evolution and impact within the municipal social domain. The framework links DDPM and NPM and forms three expectations, illustrating the relevance of the intersection. Moving on, the methodology section elaborates on the research methods, encompassing data collection and analysis techniques. It operationalises key concepts, including DDPM, NPM, and their linkage, enabling precise measurement. Next, results are presented, serving as the basis for analysis. The analysis of the first phase informs the subsequent second phase, with each part concluding with a discussion that compares findings to existing literature. Finally, the final section summarises the research, providing an answer to the research question. In addition, it includes practical advice to the public sector for effective DDPM integration.

2. Theoretical framework

This chapter introduces the key concepts and lays the groundwork for addressing the two research phases: firstly, “to what extent can existing literature on factors influencing data-driven policymaking be extended to the municipal social domain?” and secondly, “to what extent is data-driven policymaking in the municipal social domain enabled or constrained by New Public Management principles?” To address the first question, the chapter elucidates DDPM and its influencing factors. For the second question, it provides an overview of NPM and its impact on the Netherlands and its municipalities. The chapter concludes by comparing the two approaches through three expectations, serving as the foundation for the subsequent methodology chapter, which defines and operationalizes the main concepts.

2.1 Data-driven policymaking

Data is a broad concept which can refer to many different types of information. This research specifically pertains to quantitative evidence, or descriptive statistics. In the interests of space, the framework about DDPM is limited the following themes: (i) various definitions of DDPM, and the types of data used; (ii) motives for applying DDPM; (iii) research on the organisational perspective of DDPM; and (iv) factors influencing DDPM.

Through the digitalisation of society, there is an exponential rise in the collection of data as well as innovation concerning the technology used to collect and analyse the data (Poel et al., 2018) (Giest, 2017) (Chen et al., 2014). Data-driven policymaking (DDPM) pertains to the subsequent use of data for the development, implementation and evaluation of policy (Giest, 2017) (Van Veenstra & Kotterink, 2017). Diran & Van Veenstra define DDPM as “the use of new data sources and data analytics for policymaking” (2020, p. 361). Not many scholars define the term, but rather focus on which type of data is used for policymaking. The most prominent examples in literature of these types are big data and Big and Open Linked Data (BOLD). A widely used technical definition of big data is by Chen, Mao & Liu characterising it by four factors. First, the speed or velocity of the data; second, the volume of the data accumulating over time; third, the diversity or variety of data in shapes and formats and fourth the quality or veracity of the data (2014). The research does not focus on this technical definition as it is, in contrast to the private sector, less precisely used in the governmental sphere (Poel et al., 2018). For more explanation on the technological definition, it is recommended to read the article by Chen, Mao & Liu (2014). In addition to definitions within the research field of technology, scholars in organisational sciences have also contributed their own definitions of big data. Giest & Samuels combine multiple definitions in “the collection of data so large, varied, and dynamic that it cannot be handled through conventional processing methods and often combines enormous volumes of digital data with advanced data analysis” (2020, p. 559). In his article on big data and social media, Schroeder defines big data as “a step change in the scale and scope of the sources of materials (and tools for manipulating these sources) available in relation to a given object of interest” (2014, p. 182). Compared to the technological definition of big data, the

definitions from the organisational perspective address the novelty and innovation of the concepts through using terms like “conventional processing methods” being incapable, and “a step change”. More authors use their definition of big data to describe the novelty of the field (Manyika et al., 2011). Furthermore, related to big data is the concept of Big and Open Linked Data (BOLD), which refers to the integration of three types of data – big, open & linked data (Janssen & Kuk, 2016). Firstly, in addition to big data, open data facilitates data access which is not restricted or limited through conditions of use and is subsequently open to the public (Wang et al., 2019). The opening of data enables stakeholder collaboration and more transparency (Janssen et al., 2012), however a key issue is individual privacy (Conradie & Choenni, 2014). Within the realm of open government data, *Urban Data Platforms (UDPs)* were set up which “facilitate interaction among city stakeholders, to manage large and heterogeneous urban data sets, and to obtain valuable insights from such data” (Bagheri et al., 2021, p. 2464). Urban Data Platforms are a prominent means in the aim of becoming a smart city (Giest, 2017). The latter is characterised by the application of different apps and technologies for monitoring, analysing and visualising social, economic and environmental phenomena (Jaakola et al., 2015). Secondly, linked data pertains to the connection of structured, machine-readable data that allows for more comprehensive inquiries (Bizer, Heath & Berners-Lee, 2009). This research is guided by big data, as this concept is most prominent in literature and often includes open and linked data as well (Malomo & Sena, 2016). Notably, there is a distinction between the private and public sector in the definition and associated application of big data, as noted earlier (Poel et al., 2018) (Malomo & Sena, 2016). Different scholars mention the public sector lagging in adoption of DDPM (Vydra & Klievink, 2019) (Poel et al., 2018). Other scholars address this distinction by noting differences in focus. For instance, Malomo & Sena found that in the public sector, big data for policymaking focuses on the complexity of the data rather than its volume or variety, which dominates in the private sector (Malomo & Sena, 2016). This complexity is reflected in the previously mentioned definitions of Giest & Samuels and Schroeder. In essence, the field of DDPM and big data can be characterised by distinctions between different fields, with DDPM and big data being defined by novelty and complexity.

2.1.1 Reasons for DDPM

There are several reasons for the public sector to engage in DDPM. Prominent is engaging in *innovation* (Barns, 2018). Janssen et al. (2017) found BOLD central in driving change in the public sector as the collection, combination and dissemination of data from various sources is a crucial method for facilitating public sector innovation. However, innovation is often not an end in itself; rather, it is driven by underlying motives (Choi et al., 2021). In addition, *underpinning policy*, which illustrates DDPM as an innovative development of evidence-based policymaking (EBPM) (Veenstra & Kotterink, 2017). Strassheim & Kettunen state that “evidence-based policy can be viewed as part of a broadening discourse on the role of knowledge in societies and a growing demand for knowledge-intensive public services” (2014, p. 262). DDPM is considered an innovative step of EBPM, which Malomo & Sena summarise as the following: “The regular

utilisation of data through big data methodologies has the potential to assist local governments in transitioning toward a service delivery model in which the decisions regarding the quantity and quality of commissioned services are substantiated by data intelligence pertaining to users and their present and anticipated needs” (Malomo & Sena, 2016, p. 8). In addition, this statement illustrates the third motive, *responsiveness*, which can in turn be associated to motives of *efficiency and effectiveness*. Smart cities, as a method of DDPM application, are meant to limit the gap between demand for service delivery and supply through real-time data (Barns, 2018). As Barns states, “data can deliver government whenever and however citizens need it” (2018, p 6). This responsiveness ultimately supports aims of efficiency and effectiveness. This calculation relies on the premise that using big data can enable local governments to allocate resources strategically for maximum impact. It also involves restructuring services to prioritise early prevention, thereby mitigating the necessity for more costly interventions (Malomo & Sena, 2016). Furthermore, data usage in policy to increase *transparency* (Barns, 2018). This aim particularly occurs in literature on open data (Barns, 2018). Through opening data, stakeholders can view the underpinning evidence of policy decisions, providing them with insight into decision-making procedures (Conradie & Choenni, 2014). Finally, “opening” data facilitates *collaboration and participation* (Barns, 2018). This is driven by the understanding that complex societal issues require collaboration, as root causes often extend to external departments coupled with the awareness that combining data from various sources can offer solutions beyond individual municipal departments (Janssen et al., 2012). The collaboration can be initiated both internal and external to the organisation, one example being private companies sharing data with the government (Janssen et al., 2012). Furthermore, data platforms can initiate co-design of government digital services by external users like citizens or software developers. Linking it to innovation, these new forms of collaboration can result in innovations which could not have been initiated by governments themselves (Barns, 2018). In practice, these motives result in various applications in public governance. Sectors that have actively picked up on DDPM include the safety and security domain (Diran & Van Veenstra, 2020) (Van Veenstra & Kotterink, 2017) (Poel, Meyer & Schroeder, 2018), city management (including citizen and business services) and planning (including public infrastructure) (Kontoska & Hong, 2020) (Höchtel, Parycek & Schöllhammer, 2016) and digital citizen participation (Bouzguenda et al., 2019) (Horgan & Dimitrijevic, 2019). Furthermore, in their research on big data for policymaking, Poel et al. assessed 58 initiatives, finding dominant areas being transparency and budget (2018). In many sectors, DDPM is not integrated. The following paragraph explains factors impacting this adoption.

2.1.2 Factors impacting DDPM adoption

To understand how NPM can constrain or enable DDPM in theory, an overview is required of the most reported factors influencing DDPM. As the field is relatively novel, the theory is collected from different domains, regarding the public sector in general (Höchtel et al., 2016) (Van de Goor et al., 2017) (Khurshid et al., 2020) (Van Veenstra & Kotterink, 2017) (Höchtel et

al., 2016) and more specifically national governments, national government agencies (Choi et al., 2021), local governments (Malomo & Sena, 2016) (Haneem et al., 2019) and smart cities (Giest, 2017) (Matheus et al., 2018). In the first place, DDPM requires **institutional capacity**, which is referred to as the presence of certain information technology and software (Choi et al., 2021), a research infrastructure (Van de Goor et al., 2017) or more generally financial resources (Khurshid et al., 2020). Institutional capacity has to be complemented by **expertise**, such as individual skills (Van de Goor et al., 2017) or more specifically skills to apply analytical techniques (Choi et al., 2021). Matheus, Janssen & Maheshwari provide in their analysis on data-driven dashboards a relevant distinction between governments needing data scientists for expertise and on the other hand governments needing data scientists to have understanding of the actual policy-making, organisation, legislation and public values (2018). Moreover, the possibility to integrate data in policymaking relies on the **quality of data**, divided in coverage and interoperability (Khurshid et al., 2020) (Choi et al., 2021). If there are gaps in the data that result in insufficient coverage, analysts will not be able to conduct the intended analysis (Giest & Samuels, 2020). In addition, interoperability pertains to the ability of different systems or datasets to seamlessly exchange, interpret, and utilise information, even though they may have diverse structures, formats, or standards (Choi et al., 2021). Furthermore, DDPM necessitates **sharing of data**, through internal and/or external collaboration (Choi et al., 2021) (Van Veenstra & Kotterink, 2017). Emphasised in previous literature is sharing across boundaries, either interdepartmentally or externally (Van Veenstra & Kotterink, 2017) (Höchtel et al., 2016). However, data sharing is counteracted by the siloed data structures in the public domain (Giest, 2017) (Malomo & Sena, 2017). These silo structures are in the literature associated to the complexity with regards to conventional processing of data. Complexity creates the conditions for the emergence of structural data silos within departments, which complicate collaborative data sharing (Malomo & Sena, 2017). Besides complexity, Höchtel et al. conclude in their theoretical analysis on big data in the public sector a tendency across autonomous agencies to collect data individually and choosing not to share it in order to stay independent (2016). Regarding the internal organisation, previous literature frequently addresses **organisational culture** (Khurshid et al., 2020). This culture is further specified as cultural support and openness to new tools and techniques, as well as enabling legislations and policy (Choi et al., 2021) (Van de Goor et al., 2017) (Khurshid et al., 2020). Intrinsic to organisational culture are perceptions surrounding data for policy, such as perceived usefulness (Khurshid et al., 2020), perceived complexity and perceived risks (Khurshid et al., 2020). Additionally, organisational culture includes (political) leadership commitment and support (Khurshid et al., 2020) (Haneem et al., 2019).

2.1.3 Summary

This paragraph follows the definition by Diran & Van Veenstra, who define DDPM as “the use of new data sources and data analytics for policymaking”. DDPM often includes big data, but is not limited to it. Methods of application in the public sector include for instance data dashboards

or Urban Data Platforms. DDPM requires an organisational set-up which is different from previous ways of working within organisations, as this research will illustrate. The current way of working within municipalities is heavily influenced by a prominent paradigm in public administration which emerged in the 1980s, NPM. The following part explains NPM in-depth, to ultimately elaborate on the theoretical interaction between DDPM and NPM.

2.2 New Public Management

The other main concept of the research, next to DDPM, is the public administration paradigm NPM. The next chapter explains this paradigm. NPM will be discussed i) an introduction and application in the Netherlands, ii) detailed principles of NPM, iii) application in municipalities, iiiii) and the municipal social domain and its decentralisations. The theory is afterwards used to compare DDPM and NPM. In the 1980s, New Public Management (NPM) emerged, which introduced an economic approach to government with the aim of better performance of public services (Dunleavy et al., 2006) (Lane, 2000). The paradigm includes many different organisational theories, mainly setting the private sector as an example to be mirrored by the public sector (Wagenaar et al., 2011) (Bouckaert, 2022). NPM contrasted a more legal approach to public governance, which was the focus of the prior Weberian bureaucracy model (Dunleavy et al., 2006). Multiple interacting dynamics are identified as contributors to the emergence of NPM. Following the Second World War, the government had grown to a large entity due to the rise of the welfare state, which entailed the expansion of social services (Lane, 2000). In the seventies, a crisis emerged and led to high government budget deficits, combined with critique on the government for being cumbersome and slow (Wagenaar et al., 2011) (Bovens et al., 2012). The emerging neo-liberal discourse suggested the crisis should not be solved with more government but with less government, which meant limiting itself to its core tasks. Next to a more economic approach to government, NPM also aimed to reposition the government's position among the private sector through deregulation (Lane, 2000) (Dunleavy et al., 2006). Emerging in the Netherlands in the 1980s, NPM prioritised market-oriented governance and decentralisation to address budget deficits and meet private sector demands for reduced government interference. Measures were aimed at narrowing the government's focus, delegating policy implementation, and introducing accountability mechanisms. Delegations, combined with performance-based contractualisation, have created autonomous entities that focus on efficiency and financial reform. They address deficits through stringent budget responsibility procedures (Bovens et al., 2012) (Wagenaar et al., 2011). NPM's emergence was followed by criticism, which was mainly concerning the consequences of its private sector focus. Critics noted that governments were not meant to align with the private sector due to the governments' non-profit focus. Scholars reported perverse incentives resulting from performance management and the emphasis on output control rather than other types of control, which were prominent measures in the NPM paradigm (Hendriks & Tops, 2003). Nonetheless, NPM still appears in current governance systems, including the municipal social domain, which this research focuses on (Quené, 2023) (Morales et al., 2012). To assess to which extent NPM is present in past and current governance systems, the chapter now explains in detail NPM by laying out different principles and characteristics of the paradigm.

2.2.1 Principles of New Public Management

Public administration expert Christopher Hood described NPM in seven principles (1991). First, *hands-on professional management*, which pertains to clear responsibilities for the top management to enable accountability. Managers should be able to have enough space to manage operational tasks themselves and politicians should steer only on headlines. Subsequently, a clear division of tasks enables politicians to hold top managers accountable, contributing to performance evaluation. Second, *standards and performance measures*, which means goals should be clearly defined, preferably quantified. Quantitative measures steer behaviour in line with organisational objectives and enable performance evaluation, supporting accountability mechanisms. Third, *output controls*, ensuring emphasis on performance instead of procedures, through performance-based budgets and shifting away from bureaucratic systems. The focus should be on results rather than process. Fourth, *disaggregation of units*, refers to an organisational shift from a centralised organisation structure to product-focused organisational units, nurtured by the need for “manageable units”. This shift was combined with contractualisation internal and external to the municipal organisation, translating into delegation to separate (semi-)autonomous bodies, which subsequently led to horizontal networks. Fifth, *competition*, linked to the earlier mentioned shift towards contractualisation. The public sector benefits from public procurement and temporary contracts with staff and stakeholders, as competition is key towards more efficiency and effectiveness. Sixth, *private sector style management*, indicates factors like hands-on management, flexibility in recruitment and a focus on rewards. Seventh, *discipline & parsimony*, describes a work ethos in which efficiency and effectiveness are key. The saying “doing more with less” is translated into cutting costs, increasing work discipline, counteracting working union demands, and less leniency towards the private sector (Hood, 1991).

Dunleavy et al. summarise these seven factors in three: disaggregation, competition and incentivisation, the latter meaning the integration of performance management through incentives (Dunleavy et al., 2006). For the current research, it was decided to adhere to these three principles, as their article focuses on the intersection between NPM and technological innovation from an organisational perspective. Therefore, to build a common ground in this intersection, these three principles -disaggregation, competition and incentivisation- are used when discussing the impact of NPM in the Netherlands and the municipal domain. The following text first explains the impact of NPM in the Netherlands, to in turn further zoom in on the municipal social domain.

2.2.2 NPM in Dutch municipalities

Dutch municipalities extensively embrace both the concepts and tools of New Public Management (NPM), as supported by substantial evidence (Moret et al., 1997) (KPMG, 1997) (Van Helden, 1998; 2000). To explain how NPM principles are integrated in Dutch

municipalities, this text will first elaborate on the PMI-project. This project had an important influence on Dutch municipal reform that fits the NPM paradigm. Additionally, the paragraph will describe the effect of PMI and NPM on municipalities. The project “Policy and Management Instruments” (PMI) is an initiative by the Dutch Ministry of Home Affairs around 1990 to promote the implementation of business-like tools to municipalities. The project included specific instructions and recommendations regarding tools to make municipalities more efficient and effective. These tools included a functional division, budgeting based on outputs, accountability mechanisms, variance analysis and allocation of costs (Van Helden & Jansen, 2003). PMI aimed to increase effectiveness and efficiency in local governments and was meant to stimulate rather than enforce (Houwaart et al., 1995) (Van Helden, 1998) (Ter Bogt, 2006). Later on in the development of PMI, management ethos was added to be integrated by municipalities, promoting several dynamics such as delegation and distant steering by politicians (Van Helden, 1998). Although the PMI project ended in 1995 and municipalities are expected to establish their own ideal architecture, many still choose a functional division aligned to PMI (Dekker & Budding, 2005). The project was established in the period in which NPM was prominent in the public administration discourse and different scholars directly allocate the project to the NPM paradigm (Ter Bogt, 2006) (Van Helden & Jansen, 2003). The introduction of business-like tools, distant steering, and a functional division all fit the NPM dynamic (Van Helden & Jansen, 2003) (Ter Bogt, 2006).

This section examines the impacts of PMI and NPM on municipalities, focusing on disaggregation, competition, and incentivization as per Dunleavy et al. (2006). Disaggregation meant restructuring public sectors to resemble private corporations: shifting from U-forms to multifirm structures, fostering flatter hierarchies, and adapting managerial systems to facilitate a different control system (Dunleavy et al., 2006). This disaggregation was mainly translated in a changed organisational set-up and increasing delegation of government tasks. Influenced by the PMI-project, large-scale municipalities started to adjust their centralised organisational architecture. Decentralised units were subsequently organised by policy fields or policy processes, hence facilitating a functional division (Van Helden & Jansen, 2003) (Groot & Budding, 2005) (Van Helden & Jansen, 2003). Around 2000, the majority of municipalities had implemented a decentralised organisational structure (Aardema & Korsten, 2009). A consequence of this structure was a “silo mentality” within municipalities, referring to an isolation of different departments, limiting interdepartmental cooperation (Aardema & Korsten, 2009) (Siltala, 2013) (Nicholls et al., 2015). Additionally, the impact of disaggregation manifested through delegation strategies such as autonomisation and privatisation (Andeweg & Irwin, 2014). For instance, privatisation occurred in municipalities starting to contract local services for waste collection (Dijkgraaf & Gradus, 2013) (Schout et al., 2020). These delegation mechanisms aligned to the broader movement of local governments limiting tasks to move back to the core tasks, thereby aiming for efficiency and effectiveness (Van Thiel, 2001) (Groot & Budding, 2005). The dimension of disaggregation was hence prominent within municipalities, both in the restructuring of the internal organisation and the delegation of different tasks.

Competition refers to the implementation of purchaser/provider separation in public structures, thereby fostering diverse provision and encouraging competition among providers (Dunleavy et al., 2006). This meant replacing hierarchical decision-making with internal competition processes and ultimately reducing the size of core state administration. This concept is reflected in the earlier dynamics of delegation. In addition, privatisation included setting up procurement.

Finally, incentivisation refers to a transition from a diffuse public service ethos, to a culture of specific pecuniary-based performance incentives, reducing reliance on managerial involvement and professional ethos (Dunleavy et al., 2006). This approach within municipalities can be categorised into internal organisational dynamics and into external delegation relationships. Delegations were accompanied by accountability mechanisms, incorporating performance management in external purchaser/provider relationships (Van Helden & Jansen, 2003). These mechanisms outlined clear responsibilities and measured performance through quantified indicators, as performance indicators played a significant role in the PMI project and NPM. Internally, most municipalities adopted various planning tools, performance management mechanisms, and output budgeting, where funding is tied to measurable outcomes, thereby becoming integral to municipal planning and control (KPMG, 1997) (Groot & Budding, 2005). This part provided a general overview of the level of NPM within municipalities. In the social domain, NPM principles became even more prominent due to a development in 2015, which the following section elaborates on.

2.2.3 The municipal social domain

The municipal social domain pertains to the implementation of the following laws: youth services, participation, social support, public health, integration services and debt counselling (ZonMw, n.d.) (Stimulansz, 2015). For some laws the municipalities are bound to a specific way of implementation from the national government, for other laws municipalities can decide on ways of implementation themselves (Rijksoverheid, n.d.). Municipalities were not always mandated with this set of laws. In 2015, three laws were decentralised from the national government to municipalities, pertaining to youth services, income support and social welfare services and the social support act. The latter law aims to have elderly living at home as long as possible (ZonMw, n.d.). The decentralisation had two goals. First, municipalities should have the ability to customise provision to individual needs, resulting in opportunities for early intervention and overall efficiency improvements (Nijdam, 2022). Second, budget cuts were necessary in the context of the Great Recession, which led to the privatisation and closure of public-private partnerships for service delivery in various fields, resulting in the emergence of quasi-markets (Vonk, 2018). Aims for efficiency as well as combined privatisation practices fit with the paradigm of NPM. However, as nearly 35 years had passed in 2015 since the emergence of NPM, a further explanation is necessary about the linkage between NPM and the decentralisations in the social domain, which the following part focuses on.

2.2.4 The decentralisations in the social domain

It can be argued whether decentralisation can be allocated to New Public Management or the subsequent paradigm of New Public Governance (NPG). NPM, as a summary of what is mentioned earlier, is a paradigm which aims to organise the government more as a business and to strive towards effectiveness and efficiency (Lane, 2000). The more recent concept of NPG (since around 2000) is described by Butcher & Gilchrist as a concept describing the “plural nature of the contemporary state, where multiple different actors contribute to the delivery of public services and the policymaking system” (2016, p.42). Different scholars addressed the question. In her analysis of issues within the social domain, Quené allocates the decentralisations to NPM because of aims of efficiency and flexibility, which translated into privatisation (Quené, 2023). Van der Voort underlines this by summarising NPM as a preference towards privatisation (Van der Voort, 2021). Vonk allocates the decentralisations to NPM because municipalities were meant to focus on performance management and effective use of scarce budgets (Vonc, 2018). Nijdam notes that in the social domain, the term “deconcentration” rather than decentralisation fits, as there is a delegation of tasks and resources, but the receptive municipality is not able to choose to develop its own way of working (2022). On the contrary, public administration scholars Karré & Paardekooper allocate the decentralisations to NPG because of the increased focus on responsibility by civil society and a stronger emphasis on self-reliance (2014). Although in practice the concept of NPG fits with the decentralisations due to a more important role of civil society, this was not the original aim of the decentralisations by the national government. Different scholars report on effectiveness and efficiency were the primary goals (Boogers, 2014) (Quené, 2023) (Vonc, 2018) (Nijdam, 2020). Therefore, the research puts NPM as the primary influence on the decentralisations.

In order to research whether these decentralisations affect DDPM, it is required to know how NPM impacted the municipal social domain. Following the decentralisations, there are different NPM principles still present in the social domain, specifically regarding purchaser/provider separation and subsequent performance management. Municipalities delegate several social policy services. Mainly agreements are set up via tenders between private parties and municipalities. The public procurement results in a quasi-market, leading to private parties competing for agreements in which quality and continuity is ensured via contract conditions (Nijdam, 2022). A purchaser/provider separation results in a principal agent-relationship, in which conflicts of interests and priorities may arise when one entity, the agent, takes actions on behalf of another entity, the principal (Eisenhardt, 1989). In this case, on the one hand, the agent, or service provider, is involved in a private market which forces the provider to enhance efficiency to keep costs low to win future tenders. On the other hand, the principal, or municipality, aims for policy implementation in the social domain, driven by broader community welfare and policy objectives and to a lesser extent by market-oriented efficiency improvements as it is not involved in competition processes (Nijdam, 2020). In turn, to manage the purchaser/provider separation, incentivisation takes different forms. Performance management was integrated both to ensure performance in the purchaser/provider separation and due to

budget constraints (Van Helden & Jansen, 2003). Furthermore, performance management between the municipality and national government was implemented to meet the accountability demands of the national government, which aimed to ensure successful policy implementation after the three decentralisations.

2.2.5 Summary of NPM

In the Netherlands, NPM emerged in the 1980s and was characterised by market-oriented governance, efficiency improvements, and decentralizations, with municipalities extensively embracing NPM concepts and tools, notably influenced by the Policy and Management Instruments (PMI) project that aimed to enhance efficiency and effectiveness through business-like tools and management ethos. For municipalities, NPM principles can be traced back in the disaggregation of organisational units, the introduction of market approaches through privatisation and the integration of performance management to ensure control in the newly established purchaser/provider separation. The tasks for the municipal social domain were expanded after three decentralisations and these tasks were implemented by contractualising different private parties for service provision, closely resembling NPM.

2.3 Linkage New Public Management & data-driven policymaking

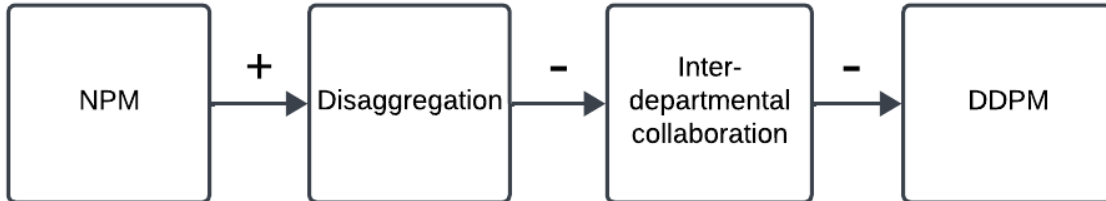
The previous part of the theoretical framework explained DDPM and NPM. Through this knowledge, this chapter now makes a comparison between the two organisational approaches. As this section shows, there are multiple dynamics within the two approaches that either constrain or enable each other, which results in a relevant research question. The intersection of the two has not been researched yet, which gives little knowledge to base the research on. Nevertheless, this section will compare the linkage according to three expectations, which are the base of the research.

2.3.1 Expectation 1

As previous literature identified, DDPM requires data sharing, across interdepartmental and external borders (Maffei et al., 2021) (Van Veenstra & Kotterink, 2017). In addition, DDPM is constrained by the silo mentality of data structures in public organisations. This is allocated to complexity and a tendency to stay autonomous (Giest, 2017) (Malomo & Sena, 2017) (Höchtel et al., 2016). However, underlying this emergence of silo data structures is possibly a more general segregation between departments. Resulting from NPM, municipalities became organised by policy fields (Van Helden & Jansen, 2003). According to different scholars, this disaggregation led to a silo mentality (Aardema & Korsten, 2009) (Siltala, 2013) (Nicholls et al., 2015). When comparing the two organisational approaches, it can be expected that the silo mentality of the organisation as a result of NPM constrains DDPM, which requires data sharing. Lee (2020) already observed this tension: “government faces many challenges in managing the life-cycle of big data as government’s traditional silo approach hinders sharing knowledge and working across organisational boundaries (Lee, 2020, p. 477). This research hence takes NPM causing

internal disaggregation of the municipal structure, which in turn hinders data sharing. The following expectation is formulated:

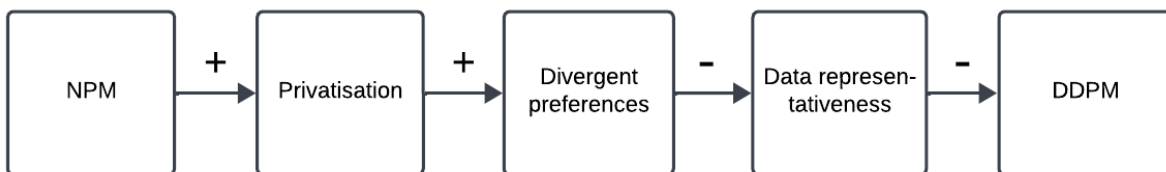
Expectation 1: NPM constrains DDPM because of the disaggregated internal organisation structure of municipalities.



2.3.2 Expectation 2

According to different scholars, data coverage is necessary for intended data analysis. If data is not representative, and data gaps occur, analysis can not be conducted and in turn be used for policy. In turn, the decentralisations resulted in a purchaser/provider separation. This separation created a principal-agent relationship, in which the service provider (agent) is driven through competition incentives as it is involved in a procurement process. On the contrary, the municipality (principal) is not driven by competition incentives, but by effectiveness and broader welfare objectives. There are a few reasons why it can be expected that preferences differ when it comes to submitting data for analysis. Firstly, as mentioned before, DDPM is not yet mainstream in the municipal social domain, which also means it does not belong to the core tasks of policymaking. As service providers are in theory driven by efficiency, they may feel less inclined to conduct the “extra” task of submitting data. Secondly, dominant areas of DDPM application concern transparency and budget (Poel et al., 2018). If data as evidence would put scrutiny on transparency and budget, municipalities might discover negative aspects of service providers. These providers therefore might prefer less scrutiny, therefore submitting less data. In essence, due to this possibly diverging preferences, it can be expected that data gaps occur as service providers do not feel inclined to submit data.

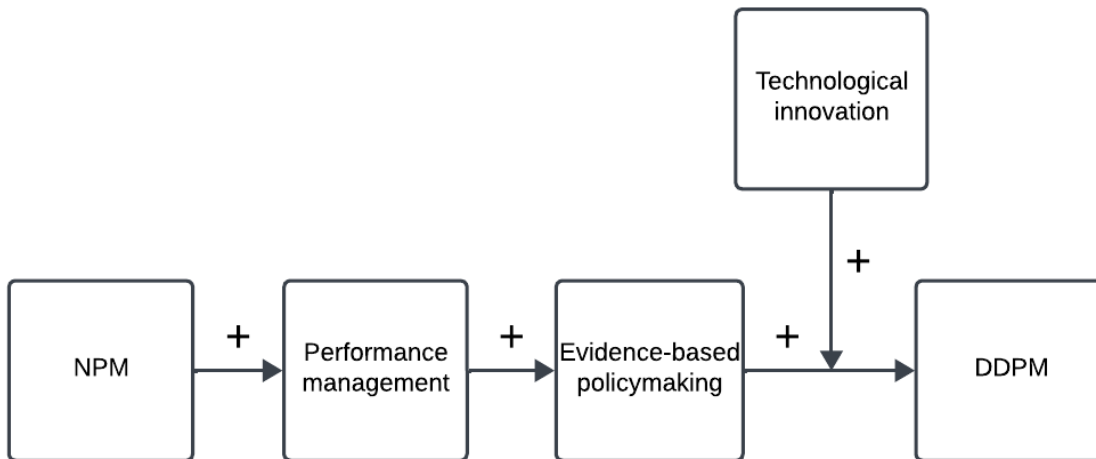
Expectation 2: NPM constrains DDPM as due to diverging preferences in the purchaser/provider separation, data gaps occur.



2.3.3 Expectation 3

The use of evidence for policy is increasingly important for the public sector (Strassheim & Kettunen, 2014). DDPM is used for several reasons, of which one is to underpin policy (Van Veenstra & Kotterink, 2017) (Malomo & Sena, 2016). Data can serve as a rapid means of obtaining this evidence and serves therefore as an innovative way of ensuring evidence for policy. Next to a broadening discourse on the importance of evidence underpinning policy, NPM supported the rise of EBPM (Van Helden & Jansen, 2003). NPM resulted in different delegation relationships, such as the purchaser/provider separation. In turn, in these relationships accountability mechanisms were established, combined with performance management (Van Helden & Jansen, 2003). The innovation enabling rapid means of obtaining evidence is hence combined with an increasing demand of evidence to manage accountability mechanisms. It can therefore be expected that NPM enables DDPM, due to the focus of NPM on performance management to manage accountability mechanisms in newly established delegation relationships.

Expectation 3: NPM enables DDPM through its focus on performance management, as accountability mechanisms require evidence and data serves as an efficient means to evidence.



These three expectations are the base to establish to in what way NPM influences DDPM. In order to measure these expectations, the following chapter includes a detailed description of the research design, methods, and procedures employed. It provides a framework for data collection and analysis.

3. Methodology

This chapter discusses the methodology of the research. This chapter explains the research design, specifically it provides a detailed description of the case selection, data collection and analysis method. Moreover, it build on the knowledge of the theoretical framework by operationalising the main concepts. The chapter ends with addressing limitations.

3.1 Research design

As DDPM in the municipal social domain has not been researched before, the first step is to assess whether previously identified factors influencing DDPM apply to this context, to in turn evaluate whether NPM can serve as an explanation to these factors. The research is therefore divided into two phases. The first phase investigates whether existing literature on factors influencing DDPM fit with the municipal social domain. The second phase investigates in what way NPM influences DDPM. As the research focuses on organisational approaches within an institutional context, the municipality, and the incentives and motivations driving people who shape this context, a qualitative approach is best suited. The utilisation of a qualitative approach in this study allows for an in-depth exploration of nuanced phenomena, providing rich insights into the complexities and underlying meanings. This method enables a comprehensive understanding that extends beyond quantitative measures, fostering a holistic and contextually grounded analysis (Bryson, 2012). The approach therefore supports capturing the field of DDPM within the broader context of municipalities. The research combines an inductive and deductive approach. In the first phase, the research resembles a deductive approach as it tests whether factors from the literature influencing DDPM could be extended to the municipal social domain. The second phase of the research opts for a more inductive approach as it aims to assess the influence of NPM on DDPM, which until now received little scholarly attention. The following part explains to which cases the research design is applied.

3.2 Selection of cases

This paragraph explains the motivation for the municipal social domain as the research population. The research aims to assess the influence of NPM on DDPM. The municipal social domain is largely influenced by NPM, as illustrated by the decentralisations, which is explained in the previous theoretical framework. This influence makes it an interesting field to study. In addition, municipalities are increasingly applying DDPM in the social domain (Diran & Van Veenstra, 2020). Whereas it is already common to apply DDPM in the physical domain, the social domain remains less common (Diran & Van Veenstra, 2020) (Van Veenstra & Kotterink, 2017) (Poel et al., 2018). Nevertheless, the approach is gaining traction. In 2021, a survey mentioned more than half of respondents working in the social domain employing data for policy (De Koster, 2021). Data collection can be divided in two parts, with one part pertaining to the general field of DDPM in the social domain through an explorative interview with VNG, a news

article analysis and two participant observations, and the other part concerning three municipalities which have been investigated in-depth. Data about these three municipalities - Delft, The Hague and Nijmegen- was collected using policy analysis and semi-structured interviews. As the field of DDPM within the social domain is relatively novel and little research is available about it so far, it was chosen to use critical case sampling to choose these three municipalities. The objective of purposive sampling is to strategically select cases that are pertinent to the research inquiries under consideration (Bryman, 2012). Frequently, researchers aim to ensure a diverse representation within the resulting sample by thoughtfully choosing cases for inclusion (Bryman, 2012). The first municipality is Delft, a medium-sized municipality, distinguishes itself by a noteworthy investment in DDPM, as evidenced by active participation in the VNG network, and the development of a municipal shared information model ("Gemeentelijk Gegevensmodel"). Moreover, The Hague, a large municipality, similarly demonstrates a commitment to DDPM through the creation of a model facilitating compliance with the Social Support Act. This model aims to support municipalities by predicting the number of required social services in the future, supporting planning of budgets. Finally, Nijmegen, a medium-sized municipality, initially formalised its commitment to DDPM in 2020 and therefore the one most recently starting to engaged and proactively engages in the VNG network through participation in conferences. In essence, the three municipalities were purposely chosen because of their shared dedication to DDPM as illustrated in their participation in the VNG network on data and society which aims to foster collaboration on DDPM. Until now the chapter explained the research design and motivated the selection of cases. As the theoretical concepts and the selection of cases are explained, the following part operationalises the main concepts in order to analyse the collected data.

3.3 Data collection

The next part explains which data collection methods have been used. The qualitative methods which were used included an interview, document analysis, participant observations and in-depth investigation through document analysis and semi-structured interviews of three municipalities. It hence applies triangulation, referring to the integration of multiple methods of data collection thereby resulting in greater confidence in findings (Grønmo, 2020) (Bryman, 2012). As mentioned earlier, part of the data collection pertained to the general field of DDPM in the social domain, which included an explorative interview, document analysis and participant observation. To start, an explorative semi-structured interview was held with an expert on data use in the social domain of the Association of Netherlands Municipalities (VNG) to provide insight into the general field of DDPM in Dutch municipalities. The results of the interview are not included in the analysis as it was not from the perspective of a municipality itself. Additionally, a news article analysis was performed because it allows for investigation of more recent developments in the relatively novel, dynamic field of DDPM (Bryman, 2012). In addition, it proves useful because municipalities dedicate themselves to knowledge sharing with other municipalities, translating in the publication of articles and best practices on DDPM. In order to do so, four

news databases or magazines were searched: Dutch public administration magazine “Binnenlands Bestuur” (translation: domestic governance); news database Nexis Uni, which provides articles from local newspapers; best practices published by VNG from municipalities on VNG’s website and finally iBestuur, a public administration magazine about digitisation of government and society (iBestuur, n.d.). Only articles directly including first-hand quotes and experiences from municipalities are included. Furthermore, participant observations were conducted by joining two online meetings, the first being an online webinar by the central bureau for statistics (Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)) named “data-driven policymaking”. It included several presentations from DDPM initiatives by different municipalities and regions in which presenters elaborated on their experience. A second participant observation was conducted of a meeting by the municipal network “Data & Samenleving” (translation: data and society), hosted by VNG. It included a panel discussion with two municipalities (Delft & Nijmegen) and several other organisations about the organisational strategy concerning the “Gemeentelijk Gegevensmodel”, the municipal shared data model, developed by Delft. Given the necessity for data sharing across departments in implementing this model, which previous literature found as necessary to DDPM, the gathering presented a valuable opportunity to examine the factors constraining and enabling the integration of this model. The second part of the data collection included in-depth investigation of three municipalities, -Delft, The Hague and Nijmegen- through policy analysis and three semi-structured interviews.

3.4 Operationalisation

As mentioned earlier, the research is divided into two phases. The following section shows how the key concepts of the two phases are operationalised. In order to measure the influence of previously identified factors on DDPM the first operationalisation table below shows the factors, variables, indicators as well as the methods and sources which were used to establish the presence of the indicators. These indicators guide the data collection, as these are used to pay attention to, to measure the factors. The second phase aims to operationalise the influence of NPM on DDPM. Questions were formulated to guide the interviews and article analysis.

DV	IV (factors)	Dimensions	Indicators (keywords)	Methods	Sources
DDPM	Perceived institutional capacity	Information technology and software	Data dashboard Data analysis software Data warehouse Database systems Data collection programmes	Document analysis, interviews, participant observation	Interviews with and policy documents from municipalities Delft, The Hague & Nijmegen, news articles from iBestuur, VNG and local newspapers, online meetings by CBS and VNG
		Research infrastructure	Research department Researcher Research reports		
		Financial resources	Research department Data department Data officer Employment consultancy		
DDPM	Expertise	Individual skills	Skills of data officers Internal data courses or education	Document analysis, interviews, participant observation	Interviews with and policy documents from municipalities Delft, The Hague & Nijmegen, news articles from iBestuur, VNG and local newspapers, online meetings by CBS and VNG
		Skills to apply analytical techniques	Data analysis Skills of data officers Educational and career background data officers		
		Data officers having knowledge of policymaking	Educational and career background data officers		
DDPM	Quality of data	Coverage of data	Coverage in internal collaboration Coverage in external collaboration	Document analysis, interviews, participant observation	Interviews with and policy documents from municipalities Delft, The Hague & Nijmegen, news articles from iBestuur, VNG and local newspapers, online meetings by CBS and VNG
		Interoperability of the data	Data sources Data collection from external partners Data collection methods Data formats Data structures		

DDPM	Sharing data	Internal data sharing	Data exchange between departments	Document analysis, interviews, participant observation	Interviews with and policy documents from municipalities Delft, The Hague & Nijmegen, news articles from iBestuur, VNG and local newspapers, online meetings by CBS and VNG
		External data sharing	Data exchange with external entities Use of external data		
DDPM	Organisational culture	Cultural support	Attitudes of employees towards data Willingness of employees to work with data Interest of employees to work with data	Document analysis, interviews, participant observation	Interviews with and policy documents from municipalities Delft, The Hague & Nijmegen, news articles from iBestuur, VNG and local newspapers, online meetings by CBS and VNG
		Openness to new tools and techniques	Background of employees who employ data Interest of employees to learn about data (analysis)		
		Legislation & policy	Privacy regulations DDPM mentioned in policy documents		
		Perceived usefulness	Attitudes of employees towards data		
		Perceived complexity	Data officers open to innovating in DDPM Policy officers open to using data and data analysis		
		Perceived risks	Privacy regulations Previous incidents with data		
		(Political) management support	Chief data officer Commitment of the municipal council Commitment of the board of mayors and aldermen		

Table 1 - operationalisation and data sources

Expectation	DV	IV	Methods	Questions	Sources
1: NPM constrains DDPM because of the disaggregated internal organisation structure of municipalities.	DDPM	Disaggregation	Document analysis, interviews, participant observation	1.1 How does the organisational structure influence DDPM? 1.2 In what way is DDPM integrated in the organisation? 1.3 What is the structure of cooperation between employees mandated with DDPM and policymakers? 1.4 How do employees experience cooperation between employees mandated with DDPM and policymakers?	Interviews with and policy documents from municipalities Delft, The Hague & Nijmegen, news articles from Binnenlands Bestuur, IBestuur, VNG and Nexis Uni, meetings/webinar by CBS and VNG
2: NPM constrains DDPM as data is difficult to obtain from external parties steered by different preferences.	DDPM	Disaggregation and incentivisation	Document analysis, interviews, participant observation	2.1 From which departments and parties is data collected? 2.2 To what extent is data collection structured in agreements or contracts internal and external to the municipality? 2.3 To what extent do data analysts succeed in collecting enough data to provide analyses? 2.4 If employees mandated with DDPM collect data from service deliverers in public-private partnerships, how is this cooperation experienced?	Interviews with and policy documents from municipalities Delft, The Hague & Nijmegen, news articles from Binnenlands Bestuur, IBestuur, VNG and Nexis Uni, meetings/webinar by CBS and VNG
3: NPM enables DDPM through its focus on performance management, as accountability mechanisms require evidence and data serves as an efficient means to evidence.	DDPM	Competition and incentivisation	Document analysis, interviews, participant observation	3.1 To what extent is the option for quick collection of evidence a reason for the municipality to engage in DDPM? 3.2 To what extent does the municipality use data as evidence in accountability mechanisms such as to the municipal council or the national government? 3.2 To what extent does the municipality use performance management including data in public-private partnerships?	Interviews with and policy documents from municipalities Delft, The Hague & Nijmegen, news articles from Binnenlands Bestuur, IBestuur, VNG and Nexis Uni, meetings/webinar by CBS and VNG

Table 2 - questions for interviews and document analysis to measure the influence of NPM on DDP

Medium	Search term	Number of relevant hits (last 5 years)
Binnenlands Bestuur	“Data AND sociaal domein AND gemeente” (data AND social domain AND municipality)	1
iBestuur	“Data AND sociaal domein AND gemeente” (data AND social domain AND municipality)	3
Nexis Uni (articles from local newspapers)	“Data AND sociaal domein AND gemeente” (data AND social domain AND municipality)	12
VNG	“Data AND sociaal” (data AND social)	5
Total		21

Table 3 – overview of the article analysis

Finally, the above table shows the number of articles which proved useful for analysis with the used search terms. Articles were conditioned on containing first-hand quotes or experiences from municipalities. As the current paragraph explained how the data was collected and how the concepts were operationalised for data collection, the following paragraph explains how this data is analysed.

3.5 Data analysis

The next paragraph explains how the data is analysed to come to the conclusion of the research. The data was analysed using process tracing, which “(...) is an analytic tool for drawing descriptive and causal inferences from diagnostic pieces of evidence— often understood as part of a temporal sequence of events or phenomena” (Collier, 2011, p. 824). It is a within-case method involving the examination of evidence to make inferences about theoretical causal mechanisms. These mechanisms are proposed to explain the observed outcome in a particular case (Bennett et al., 2019). The analysis method was chosen because due to its small-N focus, it is possible to identify incentives actors face, motivations they have or capabilities to achieve certain goals. In addition, the method supports a detailed insight into an institutional context (Toshkov, 2016). As this research aims to provide insight into an organisational context and has mainly people as sources, process tracing is the ultimate method. Moreover, process tracing and within-case analysis are used to compensate for the deficiencies of small-N cross-case comparison. As mentioned earlier in the selection of cases, DDPM in the municipal social domain is an emerging field, with few municipalities actively engaging in it and therefore a relatively small research population compared to the entire population of municipalities. Therefore, this method aims to compensate for these deficiencies. Pertaining to this method, there are two notes to make. First, this research does not focus on a temporal sequence in terms of analysing different moments in time. Data is collected at one moment in time. However, this research did aim to make inferences about a temporal sequence, namely the decentralisations,

subsequent budget issues and at the same time the transition towards DDPM. Second, this research does not aim to establish a causal mechanism. Although different scholars mention process tracing aims to establish causal chains (Collier, 2011) (Bryman, 2012), this research states that causality cannot be established. Toshkov brings the core of causality within process tracing to “concatenation, (...) the underlying idea being that in process tracing the researcher uncovers a tight sequence of events that are linked together as if in a chain” (2016, p. 298). This explanation puts a more nuanced perspective to causality in process tracing. The following section includes a few quotes of the data collection to show how data is analysed, divided per phase. All quotations of the news articles and interviews are the author’s translation.

3.5.1 First phase

The following paragraph explains how the data was analysed to come to the conclusion of the research. A fragment of the interview with the municipality of The Hague is selected to show how these factors were identified.

“Look, a lot of dashboards are quite complicated. (...). But, those are often quite complicated for people who are not used to working with data. And what I have also noticed is that a lot of people are very much in search of something. That people do think the figures are important if they have to set up a project, for example, but then don't really know where to find it. And certainly in the social domain there are many social scientists who are a bit wary of data and analysis. So that's still a bit scary. Yes, that's really tough on people.”

Source: interview with municipality of The Hague

This fragment pertains specifically to the integration of DDPM throughout the municipality and the associated expertise of policy officers on data. In this fragment, the interviewee, a researcher from the municipality, expresses the reasons why people are not working with data. It shows complexity and lack of expertise by policy officers.

3.5.2 Second phase

This second fragment is included in a news article about a data dashboard in a region North in the Netherlands, including the municipality of Midden-Drenthe. The fragment also proves useful for the first phase of the research, however as it serves as an example to the second phase it will only be analysed with the associated indicators.

In addition, the region of Noord-Midden Drenthe has developed a new dashboard with an external party for youth and social support contract management where four of the five municipalities use this chain data. “This saves a lot of work for officials at the smaller

municipalities, who have five hats on at the same time anyway, and promotes the correct delivery of data.” With the chain data, the structured data from messages about social support and youth services, the municipality sets up its own dashboard. “The idea was actually to create a dashboard for the region of Noord-Midden Drenthe for better insight into the youth services and social support messages,” says Eelco de Winter, project leader of DDPM for the municipality. “The five municipalities in that region with about hundred fifty care providers already had some kind of dashboard. Especially for the smaller municipalities, it takes a lot of effort to make such a query every month, and send it to a central location, which ties it back together. That's why we wanted the new dashboard to make use of the national chain data and the central data point, so that we don't create even more work for people who already wear five hats at the same time at the small municipalities.”

Source: VNG, 2022

The news article shows cooperation between several municipalities through data sharing about youth and social support services, only intradepartmental. Additionally, it mentions municipalities having 150 service providers and subsequently small municipalities experiencing making a monthly query as a “lot of effort”, according to the project leader. In turn, the dashboard provides a solution to these municipalities. It hence shows that through the decentralisations resulting from NPM, which addressed youth services and social support, municipalities perceive their workload as high. This leads to the municipality opting for solutions to gain in on efficiency. In turn, this solution pertains to the creation of a data dashboard, of which can be concluded that this municipality engages in DDPM for efficiency gains.

3.6 Limitations

Reflecting on the process of the research, there are several limitations concerning validity, reliability and replicability. The next section describes the main points, pertaining to external validity, reliability and replicability. Addressing external validity, which pertains to the generalisability of the study, the research conducted in-depth investigations in three municipalities; thus, the findings pertain to a limited subset of the overall population (Toshkov, 2016). However, municipalities in the Netherlands are all mandated with the same tasks and the social domain is largely organised in the same way, using public-private partnerships and performance management to manage these partnerships (BDO, 2021). Therefore, findings provide useful insights for other municipalities. Furthermore, reliability refers to the consistency of the measures used in the research and the concept of replicability in this study pertains to the likelihood of obtaining similar findings if another researcher were to replicate the investigation (Toshkov, 2016). The study is approached from a public administration perspective, which may result in a limited consideration of data science viewpoints in the analysis of collected information, leading to potential misunderstandings of data from individuals educated in data science. To mitigate this, interviews were performed with both people educated in data science

and in public administration. Nevertheless, regarding the author being solely educated in public administration, a bias must be acknowledged. Moreover, the data collection comprises interviews, participant observations, and article analysis, primarily reflecting the perceptions and opinions of individuals rather than an entirely objective depiction of the state of affairs. For instance, whereas articles from local newspapers often addressed negative messages about issues in the municipal social domain, best practices published by VNG mainly included positive messages about DDPM. This inherent subjectivity, amplified by the small-N focus, introduces potential bias, which may impact overall reliability and replicability. In order to minimise subjectivity, efforts were made during the presentation of the results by emphasising perceptions of people. However, it is essential to underscore the research's value in capturing nuanced, context-specific insights. The study prioritises a comprehensive understanding over strict objectivity, recognising that societal change, in this case the transition towards DDPM, often involves subjective perspectives. Finally, the results derived from the document analysis are expected to demonstrate consistency over time due to their temporal stability. However, the dynamic nature of DDPM and the evolving adoption patterns among municipalities suggest that future interviews may yield divergent results. While this transformation poses challenges to the replicability of the research, it concurrently produces valuable insights. The contrasting perspectives in the evolving landscape of DDPM adoption highlight a crossing point in whether DDPM is destined for mainstream integration. Therefore, while the rapidly changing nature of the field complicates replication, it also positions the study to contribute to the understanding of DDPM's development.

4. Analysis

The next section reports the results of the data collection. It is divided in two parts. To start, the results are presented of the first phase of the research, which aimed to provide insights into factors influencing DDPM in the municipal social domain. The second phase uses these results as well as own empirical data to evaluate the impact of NPM on DDPM. Each part is followed by a discussion, comparing the results to the theory. These discussions provide in turn the base for the following conclusion, which answers the research questions. Before delving into the results, there are a few notes to make. To start, the results often refer to a survey by Kurtosis, which pertains to a survey among circa three hundred civil servants in the municipal social domain, referred to by the following APA source (De Koster, 2021). Furthermore, all interviews were held with two employees purposefully representing the municipality, therefore are referred to by their municipality name rather than an individual name, except in specific quotes. News articles and participant observations are referred to by an APA source. In addition, when necessary, articles were substituted with information from webpages in order to provide more information, for instance about members of cooperation networks. Finally, the quotes of the articles and interviews are the author's translations.

4.1 Analysis of data-driven policymaking

4.1.1 Perceived institutional capacity

Perceived institutional capacity encompasses information technology, software, research infrastructure, and financial resources, assessing the perceived sufficiency of these elements for intended analysis activities. More than half of social domain employees, including the interviewed municipalities, perceive the availability of information technology and data analysis software as sufficient (De Koster, 2021). However, among the eighteen municipalities in the article analysis, three reported insufficient capacity, citing issues like systems not collecting enough data or making incorrect analyses (Van der Kooi, 2023) (Bies, 2019a) (Musters, 2018). While technology and software may be considered sufficient, municipalities also need sufficient personnel for data collection and analysis. Both Nijmegen and Twenterand perceive their human capacity as insufficient for desired data activities (De Goeijen, 2020). In addition, financial resources are used to acquire expertise through consultancy companies when municipalities lack internal capabilities, as observed in Delft, Utrecht, and Nijmegen (Vos, 2018). Nijmegen and Utrecht emphasise the importance of organisational integration during and after consultancy assignments to ensure sustainable knowledge transfer (Vos, 2018). In essence, most municipalities perceive their institutional capacity as sufficient and few report on issues regarding human capacity. In addition, municipalities opt for hiring consultancy companies for missing capacity and/or expertise, linking the results to the following factor.

4.1.2 Expertise

The factor of expertise can be divided into internal expertise and external expertise. External expertise in turn can be further divided into expertise within existing cooperation and hiring companies/entities to obtain certain expertise. As observed earlier, various municipalities hire external companies to address expertise gaps. Notably, during interviews and the DDPM meeting organised by CBS, a recurring theme emerged – the limited expertise of policy officers in handling data. The Hague articulates this concern as follows:

“It is also simply difficult to interpret numbers properly. The chances of someone who cannot handle that well drawing a wrong conclusion from a table is quite high. And people who are aware of that are insecure and try to avoid it. In turn, they come to us. We also sort of translate between policy staff and CBS sometimes, because we understand the language better. (...) I think it is mainly the unfamiliarity and uncertainty of dealing with figures.” – Interviewee The Hague

This lack of knowledge manifests in three outcomes: i) policy officers underutilising data, hindering the desired integration of DDPM throughout the organisation; ii) data officers perceiving substantial efforts needed to achieve understanding of data analysis; and iii) policy officers overestimating the capabilities of data. This final misperception was evident in the CBS webinar on DDPM, in which this expectation gap of policy officers was a main theme. To address these challenges, interviewees unanimously emphasised investing time in fostering a “data-driven” culture within the organisation. This involves educating policy officers on data through workshops and presentations. In essence, expertise is cultivated through collaboration with consultancy companies. The lack of data expertise among policy officers poses challenges for DDPM, leading to reduced application, increased efforts for data officers, and policy officers overestimating the utility of data.

4.1.3 Sharing data

The third factor, data sharing, encompasses both internal and external sharing. Internal collaboration may involve data sharing within a department, between multiple departments, or across the entire organisation and external collaboration involves data sharing with external partners such as service providers or other organisations. As the results show, data sharing manifests in various ways, from aggregating data in a dashboard to engaging in collaborative analysis across departments. To illustrate the level of data sharing, it is relevant to look at data dashboards, which are a prominent form of application of DDPM. Data dashboards serve as online repositories for data from single or multiple departments, and while often created for individual departments, they can also extend to multiple departments. In practice, DDPM predominantly involves intradepartmental data use, with The Hague, for instance, reporting over a hundred data dashboards for individual tasks or departments. All interviewees report data sharing being hindered through the silo mentality in the organisations. Despite this trend, instances of interdepartmental data sharing and collaborative data analysis were reported in seven

(Glastra, 2022) (Vermeer, 2022) (Vos, 2018) (VNG, 2018) (VNG, 2021) (Vos, 2016) and five municipalities (Vermeer, 2022) (Vos, 2018) (VNG, 2018) (VNG, 2021) (Vos, 2016), respectively, highlighting efforts to move beyond identified segregation due to a silo mentality. Delft, notably, has developed a comprehensive model, the “Gemeentelijk Gegevensmodel” (GGM), fostering interdepartmental data sharing and extending to service providers, contributing to breaking down silos within the organisation. This model is currently being refined by national organizations for broader adoption by all municipalities.

Moreover, findings related to data sharing extend to external collaboration. Following the decentralisations in the social domain, municipalities adopt purchaser/provider separation by outsourcing service provision to external entities. Consequently, it is anticipated that municipalities acquire data from service providers. In addition, three municipalities -Amersfoort, Nijmegen & Zaanstad, explicitly highlight sharing information from data analysis with service providers, besides the required data sharing necessary for policy implementation (Vos, 2016) (Van den Boom, 2019). For instance, the municipality of Zaanstad shares results from a data analysis declaring factors for predicting expected domestic violence with doctors and neighbourhood support teams (Vos, 2016).

Furthermore, external data sharing took place through collaboration with CBS. Interviewees reported the mandatory data provision to CBS by all municipalities. In addition, various municipalities reported engaging in collaborations with CBS to collect data tailored to their specific needs. CBS, being legally authorised to collect more extensive data in compliance with privacy regulations, becomes a valuable resource for municipalities seeking specific datasets. Notably, Delft, The Hague, Nijmegen, and Zaanstad actively gather data from CBS (Vos, 2016). Additionally, a ten municipalities, along with four regions (comprising multiple municipalities)¹, participate in urban data centres in collaboration with CBS.

This leads to another type of external collaboration at the regional level. Various municipalities participate in regional cooperation networks to facilitate the sharing of data. These collaborative networks involve municipalities, knowledge institutes, subnational governments, CBS, and/or other entities. Data collection disclosed five regional data cooperation networks: Noord-Midden Drenthe (including the municipality of Midden-Drenthe) (VNG, 2022), Dordrecht (encompassing six municipalities around Dordrecht) (VNG, 2019b), Friesland (including seven municipalities) (Looijenga, 2023) (Data Fryslân, n.d.), the Achterhoek region (encompassing eight municipalities) (CBS, 2023) (Datalab GO, n.d.), and a regional collaboration involving the municipalities of Tilburg and Heusden (Eikenaar, 2019). Out of these five data cooperation networks, two had a specific focus on the social domain². Finally, at the national level, there is a shared information model created by VNG and CBS known as the “Gemeentelijke Monitor

¹ These 14 municipalities and regions are not limited to the municipalities included in the data collection. The number pertains to a separate number from the CBS website.

² These 25 municipalities in regional cooperation networks also do not pertain to the municipalities of the data collection, but were found when obtaining more information about the mentioned regional cooperation networks.

Sociaal Domein” (GMSD) or municipal monitor social domain. As of December 2021, data from 320 municipalities has been published in the monitor (VNG, n.d.).

To summarise, while internal data sharing and internal collaborative data analysis within municipalities remain limited, there are a few instances of collaborative data sharing with service providers. External collaboration is significantly prevalent in the municipal social domain. It is crucial to emphasise that the results reveal external data sharing but not necessarily whether municipalities engage in collaborative analysis with the shared data. Additionally, municipalities participating in regional cooperation were identified through the websites of these cooperation networks. This implies a broader involvement of municipalities in DDPM beyond what is apparent in the current data collection. The subsequent table presents a summary of data sharing.

Type of data sharing	Number of municipalities
Interdepartmental data sharing	7 (n=18)
Of which including collaborative data analysis	5 (n=18)
Data sharing & analysis with service providers	3 (n=18)
Data sharing & analysis in Urban Data Centres with CBS	14 ¹ municipalities & regions
Data sharing in regional cooperation	25 ²
Data sharing in the municipal monitor social domain (GMSD)	320

Table 4 – data sharing in the municipal domain

4.1.4 Quality of data

The data quality aspect comprises two dimensions: coverage, ensuring data availability without hindering intended analysis, and interoperability, addressing challenges in integrating data with diverse formats during sharing. As observed earlier, municipalities engage in data sharing with various entities, including interdepartmental collaboration, service providers, and cooperation networks. To in turn conduct desired analyses, sufficient coverage is essential. Regarding coverage, 35% of municipal social domain employees report insufficient data for effective policy implementation (De Koster, 2021). Nearly 13% attribute this coverage gap to difficulties obtaining data from service providers (De Koster, 2021), a concern confirmed by Delft, The Hague, Nijmegen, and the Friesland region (Bies, 2019b). The lack of coverage from service providers emerged as a prominent theme in interviews, particularly in sectors where administration (which in turn is used as data) is non-essential for service provision. This lack of “administrative discipline” is explicitly highlighted by The Hague and Nijmegen (Interviewee The Hague, 2023). The solution involves incorporating data-related clauses in agreements with service providers, as all interviewees are currently undertaking, underscoring the relevant role of this issue in the context of DDPM.

Interoperability challenges were not evident in collaborations with service providers. However, issues did arise when crossing interdepartmental boundaries or collaborating with other external entities. Approximately 31% of social domain employees encounter interoperability issues, including problems with varying formats of data submission and diverging data

definitions across departments (De Koster, 2021). Externally, Nijmegen sees potential challenges in data definitions when collaborating with entities like CBS, particularly in relation to the future participation in GGM. The following quote illustrates this concern:

“So it is a very long way to arrive at a single definition nationwide. You already notice this internally when purchasing new (data) applications. There is a lot of customisation in applications because things are slightly different everywhere (...). On the road towards it (to adopting GGM) there will also be a struggle in terms of definitions.” – Interviewee Nijmegen 1

In essence, data quality encompasses coverage and interoperability, with challenges prominently reported in obtaining data from service providers. Issues in interoperability arise when crossing interdepartmental boundaries or collaborating with external entities

4.1.5 Organisational culture

This factor was divided into several dimensions, including cultural support, top management support, open attitudes to new tools and techniques, policy & regulations, and perceived usefulness, complexity and risks. All interviewees perceive sufficient positive cultural support within their organisation. Moreover, Delft named cultural support as the most important factor explaining DDPM in their municipality:

“When I started to work for Delft, I sensed a different culture. What I believe is special to Delft, it the openness to innovation. I think that is different compared to other municipalities.” – Interviewee Delft 2

Moreover, Delft and The Hague underscore the role of “leaders” - individuals, whether voluntarily or involuntarily, investing significant effort in DDPM integration. Delft links this cultural support to openness towards innovation, a sentiment echoed by all three municipalities. Delft and The Hague highlight colleagues actively contributing to effective data sharing. While top management support is generally expected in municipalities when engaging in DDPM, its extent varies. Delft reflects management support in team size and the hiring of employees specifically to further develop GGM, expressing the management’s trust in the model. Nijmegen experiences support through a management expressing a desire for DDPM in almost every departmental policy. Furthermore, discussions on policy and regulations frequently arose during interviews and participant observation, particularly concerning the enforcement of data collection by service providers, as previously highlighted in the context of the data-sharing factor (CBS, 2023).

Underlying cultural support are perceived utility, complexity, and risks, with utility taking a central role in the data collection. The Kurtosis’ survey revealed that 92% perceive DDPM as useful (De Koster, 2021), translating into various reasons for application such as measuring effectiveness (Straus, 2023) (Glastra, 2022) (Vos, 2018), addressing compensation costs through data (Biesboer, 2019), enhancing efficiency (VNG, 2022) (Driehuis, 2022), supporting communication to the council (Looijenga, 2023), obtaining more information or innovative solutions (Vermeer, 2022) (Vos, 2018). Notably, controlling costs in the social domain emerges as a dominant motivation to engage in DDPM for six out of eighteen municipalities and regions

(Straus, 2023) (Biesboer, 2021) (VNG, 2019a) (Geerdink, 2019) (Eikenaar, 2019) (De Goeijen, 2020). Nevertheless, there are two notes to make with regards to perceived utility. To start, a discrepancy exists between data officers and policy officers, with the latter often having higher perceived utility but less knowledge of data. This overestimation is observed by all interviewees and in the CBS meeting on DDPM (CBS, 2023). Moreover, while employees acknowledge the utility of DDPM, integrating data throughout the organisation poses a challenge, which is when perceived complexity comes into play. As observed earlier under expertise, all interviewees observe perceived complexity among policy officers, making them less inclined to use data for policymaking. Associated with complexity are perceived risks, often rooted in ignorance according to The Hague. Recent events, such as the Toeslagenaffaire, contribute to increased insecurity in Delft, while The Hague links risks to ignorance about data consequences. To summarise, DDPM receives strong cultural support and is supported by openness to innovation and top management support. Perceived utility is prominent, yet complexity poses integration challenges.

4.1.6 Extra factor: collaboration

Collaboration beyond data sharing appeared to be crucial for DDPM in the municipal social domain, evident in the active knowledge exchange facilitated by CBS and VNG's network and online platform, in which many meetings are organised. Additionally, municipalities are willing to support each other, as shown by Delft's GGM through the following statement:

“It is actually quite clever, because we are all a bit alike as municipalities. All kind of similar processing of data. So it is very smart to invent a logical model (GGM), so you do not have to keep reinventing the wheel. And you see that idea catching on, so that is cool.” – Interviewee Delft 2

In this regard, Delft gives presentations and workshops about the model. Furthermore, Nijmegen declares actively participating in the VNG network not only for knowledge exchange but also to assist other municipalities in creating usable data products. Through this network, municipalities identify potential cooperation partners, fostering inter-municipality collaboration. Both Delft and Nijmegen emphasise the value of this collaboration in their DDPM journey. Therefore, collaboration through knowledge sharing and mutual support is deemed a significant factor. The open networking culture allows starting municipalities to gather information about data and its application for policymaking, supporting their initiatives.

4.1.7 Discussion

The first phase of the research aimed to extend previously identified factors influencing DDPM to the municipal social domain. In this discussion, the factors are discussed separately, comparing them to the theory as laid out in the previous theoretical framework. The majority of municipalities perceive institutional capacity as relevant and own the desired software, technology, infrastructure and resources, with a few concerns about human capacity. The practice of hiring consultancy companies is common to address capacity and expertise gaps. Previous literature is thereby confirmed, while adding the relevant note of human resources (Choi et al.,

2021) (Van de Goor et al., 2017) (Khurshid et al., 2020). Next, *expertise* is perceived to be crucial as well and when lacking it is acquired through consultancy companies. However, the lack of data expertise among policy officers presents obstacles to DDPM, resulting in reduced implementation, increased workload for data officers, and policy officers overestimating data utility. Matheus et al. found data officers needing knowledge of policymaking, however this research finds policy officers requiring knowledge of data to integrate DDPM throughout the organisation (2018). Moreover, a comparison with theory regarding *data sharing* yielded relevant results. Previous literature found data sharing to be essential to DDPM, however in this research it was found that many municipalities only opt for intradepartmental DDPM, hence excluding data sharing internally. This hence rejects findings of previous scholars (Choi et al., 2021) (Van Veenstra & Kotterink, 2017) (Höchtel et al., 2016). However, there is agreement that DDPM and sharing of data is hindered by silo structures, either silo data structures or silo organisational structures, among the interviewees, thereby confirming Giest (2017) and Malomo & Sena (2016). Across organisations, data sharing appeared to be prominent, which rejects the finding of Höchtel et al. that agencies in the public sector tend to remain autonomous by not sharing data (2016). Furthermore, *data quality* involves both coverage and interoperability, with challenges predominantly reported in obtaining data from service providers. Interoperability issues arise when crossing interdepartmental boundaries or collaborating with external entities. This confirms previous findings of Choi et al. (2021), Giest & Samuels (2020) and Khurshid et al. (2020). However, municipalities take action on reducing these issues by incorporating it into agreements with service providers. Finally, in terms of *organisational culture*, DDPM enjoys robust support, backed by an open attitude toward innovation and top management endorsement. Perceived utility is a prominent factor. This hence confirms different scholars (Khurshid et al., 2020) (Choi et al., 2021) (Van de Goor et al., 2017). Nevertheless, perceived utility does not lead to integration, influenced by complexity, which also confirms previous research (Khurshid et al., 2020). In addition to these factors, it was found that collaboration between municipalities and organisations is an important factor in promoting and integrating DDPM in the field.

This discussion compared the findings of the first phase to the literature of the theoretical framework. These results, as well as the empirical data, are used in the analysis of the second phase. As the research is limited to answering the research question about the influence of NPM on DDPM, the following analysis limits itself to relevant results, thereby excluding part of the first phase results.

4.2 The influence of NPM on DDPM

4.2.1 Expectation 1: NPM constrains DDPM because of the disaggregated internal organisation structure of municipalities.

In the first phase, it became evident that DDPM predominantly involves intradepartmental data use for policymaking, with less emphasis on interdepartmental data sharing and analysis. This section addresses both aspects, acknowledging that municipalities perceive both as DDPM. All interviewees highlight challenges in integrating DDPM into their organisations. Delft and The Hague attribute these challenges to municipal silo mentalities, with the Hague also citing

referring to the municipality's large size. Specifically for Nijmegen, interoperability faces obstacles due to departmental segregation, making it challenging to establish uniform data definitions when implementing new data applications. To address these issues, Delft, The Hague and Nijmegen conduct internal workshops and training sessions. Nijmegen involves volunteers in various departments with data affinity to raise awareness internally, while The Hague embeds researchers working with data within different departments. In turn, The Hague's urban data center, managed by CBS, has a broad network of researchers in each department to cooperate with. Nevertheless, although conducting efforts, the silo segregation appears to be an issue.

Within the context of data sharing, it became evident that various municipalities engage in interdepartmental data sharing and several conduct data analysis on shared datasets. This raises the question of whether DDPM fosters increased interdepartmental cooperation, potentially mitigating the prominence of the silo mentality. Only Delft acknowledges that DDPM leads to more interdepartmental cooperation, which can be attributed to the GGM, initially meant to counteract the silo mentality. While The Hague and Nijmegen currently do not observe heightened interdepartmental cooperation due to DDPM, the GGM model in Delft suggests the potential for such collaboration in the future. Both The Hague and Nijmegen acknowledge increased cooperation in the social domain, though not directly attributed to DDPM. This increased cooperation resulted from a recognition for an integral approach to address clients with multiple issues. They both emphasise the necessity of data sharing for such an approach. Other municipalities, such as Midden-Drenthe, Dordrecht, Utrecht, Tilburg, Heusden, and the region of Friesland, echo this sentiment (VNG, 2022) (VNG, 2019) (Vow, 2018) (Looijenga, 2023) (Eikenaar, 2019). In essence, the disaggregated internal structure poses constraints for municipalities, prompting substantial investment in training and awareness initiatives. However, the GGM poses a hopeful note, as Delft states this led to less interdepartmental segregation.

4.2.2 Expectation 2: NPM constrains DDPM as due to diverging preferences in the purchaser/provider separation, data gaps occur.

The Kurtosis survey reported that thirteen percent of social domain respondents face challenges in obtaining sufficient data from service providers for desired analyses (De Koster, 2021). Interviewees affirmed the significance of this issue, with Nijmegen and The Hague attributing it to service providers' reduced administrative discipline when data submission is not obligatory for service provision, and The Hague further linking it to the distance between data officers and service providers. Despite the relevance of this issue, two important points should be noted. Firstly, all interviewees are actively working on incorporating mandatory data collection clauses into contracts with service providers. Secondly, future anticipation of the issue is reflected in the GGM meeting, where municipalities discussed challenges in engaging service providers for data sharing. A presented statement, "we at the municipalities think the GGM is a good idea, but we never get the suppliers (service providers) to go along" (VNG, 2023), which pertains to the willingness of service providers to cooperate by using the model as well as submitting their own data for the GGM. The statement generated almost eighty-five percent disagreeing, showcasing

optimism among municipalities about collaboration possibilities. Delft further emphasises the willingness of service providers to support the integration of GGM. Although it does not depict the current status, it does provide insight into the perceived collaboration potential between municipalities and service providers in the context of DDPM. In essence, the separation between purchaser and provider in the social domain, closely associated to NPM, poses constraints on DDPM. This challenge is evident in the efforts made by municipalities to incorporate it into agreements and its significant role in the GGM meeting. Despite these hurdles, municipalities maintain an optimistic outlook on enhancing data coverage, as indicated by the statement made during the GGM meeting.

4.2.3 Expectation 3: NPM enables DDPM through its focus on performance management, as accountability mechanisms require evidence and data serves as an efficient means to evidence.

Before delving into the role of performance management in enabling DDPM, it is essential to provide an overview of the accountability mechanisms in which municipalities participate, two of which are relevant in this context: (i) the relationship between the municipal council and the executive organization, and (ii) the interaction between the municipality and service providers responsible for implementing policies in the social domain. While it was observed that municipalities, except for Delft, do not extensively use data to assess performance, Delft is in the process of developing a contract management model for comparing the performance of various service providers. The Hague and Nijmegen use data on policy implementation by service providers primarily to enhance efficiency and effectiveness, rather than for performance assessment. Concerning the relationship between the council and the executive organisation of the municipality, Delft, The Hague, and Nijmegen acknowledge using data in communication with the council, particularly for reporting on policy implementation. However, only The Hague explicitly mentions addressing council questions about target achievement, while the other municipalities do not link this data to performance management which requires specific indicators. The results emphasise that DDPM is not extensively utilised for performance management but is more focused on achieving financial control, a point elaborated in the following paragraph.

4.3.4 DDPM as a financial necessity

As reported under the factor of perceived utility, the option to be or regain control on costs in the social domain dominates the list of reasons to engage in DDPM, with six out of eighteen mentioning this option (Straus, 2023) (Biesboer, 2021) (VNG, 2019a) (Geerdink, 2019) (Eikenaar, 2019) (De Goeijen, 2020). The Kurtosis' survey reports 13,4 per cent of respondents having overview and control of costs as an aim of applying data for policy. Moreover, when being asked the main reason to engage in DDPM, twenty-seven per cent of respondents choose "financial necessity" (De Koster, 2021). The following quotes are a selection from the articles

reflecting the use of data as a method of regaining financial control, starting with the municipality of Medemblik.

“She (the board of mayors and aldermen) therefore proposes to hire a project manager, a support person and a data analyst for 3.5 tonnes to work on the measures in the report (to regain financial control in the social domain). This should prevent costs from spiralling again in the future.” (Biesboer, 2021).

The question rises whether these financial issues can be allocated to the decentralisations. The article states the following:

“All political parties (in the council) agree that more money needs to be transferred from the state to the municipalities in order to implement youth services and social support (the 2015 decentralisations) effectively. But why are things getting so crazy in the municipality of Medemblik?”

This quote shows that although the municipality of Medemblik is perceived as a unique case, the council of the municipality does agree budget deficits resulting from the decentralisations in those specific domains (youth services and social support). It can hence be concluded that DDPM and the decentralisations are closely related. Next to Medemblik, the municipality of Twenterand also closely associates the decentralisations to DDPM, as shown by the following statements.

“Moreover, the municipality is financially strapped. Money has to come in from The Hague. Twenterand simply lacks resources. (...) And that while Twenterand is keen to move forward. In the social domain, for example: the care tasks transferred to municipalities by the state. “With the help of data, we can discover trends faster, respond to them and thus save high costs. But now only one official is in charge of this. To do that well, you need more staff,” Paters says of his own portfolio. (...) When the municipalities were handed over care tasks from The Hague in 2015, the money that goes with it was missing. Twenterand made substantial cuts in its own organisation.” (De Goeijen, 2020).

This quote shows that the municipality perceives DDPM as an optimal solution to the financial issues in the social domain. Although the municipality does express its limitations in capacity on working with data, it does reflect its engagement in the method. Finally, the following example of Amersfoort underscores the perceived efficiency resulting from DDPM.

“Social support in Amersfoort must be cheaper to tackle the deficit. Aldermen Menno Tigelaar (care & support) and Cees van Eijk (youth services) explain how. “How do you view the KPMG report which concludes that the financial deficit in the social domain will reach 7.5 million in 2022?” “Something that should start making money is appointing data analysts.” “What will those do?” Tigelaar: “Neighbourhood teams and the municipality need more insight into the duration of counselling programmes and their costs. Then this can be managed. In order to do so, data must be made accessible.” (...). Tigelaar: “If we want to reduce costs, there is no way

around it. After all, you have to get more insight into where things can be done more effectively.” (Van den Boom, 2022).

In the article the deficit is mainly allocated to the demand in care provision. It reflects the perceived utility of applying DDPM with the aim of solving budget deficits. In addition, this dynamic is reflected in the development of the predictive models in the social domain by The Hague and Nijmegen, the former for predicted social support and the latter for youth services, the main tasks of the 2015 decentralisations. Both mention this served inter alia a purpose to underpin financial demands to the council by showing that current means would not be sufficient. In essence, these results show the association of the decentralisations to DDPM. It shows that DDPM is applied as a method to counteract budget deficits resulting (inter alia) from the decentralisations. This NPM dynamic hence enables DDPM. Moreover, the decentralisations were not only associated to DDPM through financial issues, as the following paragraph will show.

4.3.5 Discussion

The next paragraph explains the results of the second phase in light of the literature. As this phase opted for a more inductive approach because of limited research available, it focuses on confirming and/or rejecting the expectations posed in the theoretical framework. The disaggregated internal structure presents challenges for municipalities, as confirmed by the three interviewed municipalities. In turn, this requires investments in training and awareness initiatives. Notably, the GGM initiative offers a glimmer of hope, with Delft highlighting its role in reducing interdepartmental segregation. As the theoretical framework declared, NPM prompted the disaggregated internal structure of the municipalities. The findings confirm previous NPM literature of the presence of a silo mentality (Aardema & Korsten, 2009), as well as it confirms Lee (2020) stating the silo approach hindering government's data use. The first expectation: *NPM constrains DDPM because of the disaggregated internal organisation structure of municipalities*, is accepted. Afterwards, data collection from service providers was discussed. The purchaser/provider separation in the social domain hinders DDPM. This separation was the result of the decentralisations aligned with the NPM paradigm. This challenge is evident in municipalities' efforts to integrate it into agreements and its role in the GGM meeting. Despite these challenges, municipalities maintain an optimistic outlook on improving data coverage, as expressed in statements during the GGM meeting. Hence, the second expectation, *NPM constrains DDPM as due to diverging preferences in the purchaser/provider separation, data gaps occur*, is confirmed, while proving optimism for a reduction of this issue in the future. Finally, the influence of performance management on DDPM was analysed. The findings underscore that DDPM is not extensively applied for performance management, as only shown by the municipalities of Delft and The Hague. As this pertains to a small number of municipalities as well as a limited focus during the interviews, participant observations, and articles, this expectation, *NPM enables DDPM through its focus on performance management, as accountability mechanisms require evidence and data serves as an efficient means to evidence*, is rejected. DDPM is not enabled through a focus on performance management, which was a main theme in the NPM paradigm.

Moreover, the main reason for DDPM appeared to be or regain financial control. Especially in the articles from the local newspapers, six out of eighteen sources highlight this as a reason for engaging in DDPM. A survey reports that 13.4% of respondents aim for cost control using data, and 27% attribute their engagement in DDPM to “financial necessity”. Furthermore, the article analysis showed the close association of these budget deficits with the decentralisations in the social domain, as seen in quotes from various municipalities. As these decentralisations are a reflection of the NPM paradigm, it can hence be concluded that NPM enables DDPM, as DDPM is perceived as a way to control financial issues. This paragraph discussed the results of the separate expectations, where possible connecting it to the literature. The following conclusion summarises the research and provides an answer to the research question.

5. Conclusion

This thesis explored the influence of New Public Management on data-driven policymaking. DDPM, emerging in recent years, involves using big data for policy decisions. Despite optimism, widespread adoption is still limited in the public sector. In the municipal social domain, municipalities increasingly opt for DDPM, driven by perceived improvements of efficiency and effectiveness. While existing research covers factors influencing DDPM, two gaps persist: limited exploration of the organisational perspective and a lack of a comprehensive in-depth explanation for factors influencing DDPM. As the current municipal social domain is mainly influenced by NPM, this approach used to assess which influence NPM has on DDPM. In order to research this, it was divided into two phases. The first phase aimed to test the applicability of previously identified factors in the literature could be extended to the municipal social domain. The following research question was formulated: *To what extent can existing literature on factors influencing data-driven policymaking be extended to the municipal social domain?* This research question facilitated the second phase of the research, which aimed to answer the main research question: *To what extent is data-driven policymaking in the municipal social domain enabled or constrained by New Public Management principles?*

The research used a qualitative approach, combining deductive and inductive approaches. Data collection included document analysis, two participant observations and four semi-structured interviews, resulting in triangulation which enabled comprehensive and detailed insights. The data was analysed using process tracing, as this enabled detailed insights into the institutional context and the incentives actors face. In the first phase, DDPM was operationalised using seven factors: institutional capacity, expertise, quality of data, data sharing, and organisational culture. In turn, the second phase was guided by three expectations, forming the base for answering the main research question. The research questions are now answered.

To what extent can existing literature on factors influencing data-driven policymaking be extended to the municipal social domain?

The research confirms the importance of perceived institutional capacity, expertise, data quality, data sharing, and organisational culture in DDPM within the municipal social domain. While municipalities generally have adequate institutional capacity and recognise the need for expertise, the crucial role of expertise in bridging the gap between policy officers and data officers is highlighted. This gap hinders DDPM integration. Data quality challenges, particularly in obtaining data from service providers, hinder effective DDPM, however efforts are made to address data coverage issues with regards to service providers. Contrary to previous literature, data sharing is not a prevalent aspect of DDPM in municipalities, except for Delft, through its shared data model (GGM). Interviewees are positive about an enabling organisational culture, with perceived utility as a significant factor, though it does not necessarily lead to more usage of DDPM throughout the organisation. Finally, collaboration between municipalities and organizations emerges as an important factor in promoting and integrating DDPM. The second phase analysis is guided by these results, focusing on the influence of NPM on DDPM.

To what extent is data-driven policymaking in the municipal social domain enabled or constrained by New Public Management principles?

To start, NPM impacts DDPM, as through the disaggregated internal structure and the associated silo mentality, the researched municipalities experience issues integrating DDPM throughout the organisations. The GGM initiative offers hope by reducing interdepartmental segregation. Moreover, the purchaser/provider separation in the social domain poses challenges in data coverage, as municipalities experience data gaps in the submission of data from service providers. However, optimism dominates the discourse for future improvements with regards to this issue. Furthermore, DDPM is not enabled through the focus on performance management, which was a main theme in the NPM paradigm. The results show that DDPM is used for other objectives, as DDPM is primarily driven by the need for financial control. This dynamic is particularly associated with NPM-driven decentralisations.

The next part offers reflections on the theory as well as recommendations for research and for municipalities. In the first phase, the theoretical framework proved valuable, with the results confirming existing theories while also adding aspects. A noteworthy finding was the significance of expertise, revealing that for effective DDPM integration, not only do data officers require knowledge of policymaking, but policy officers also need a solid understanding of data. Additionally, the research challenged the assumption that data sharing is essential, as municipalities predominantly applied DDPM within departments rather than through data sharing. In the second phase, the research opted for a more inductive approach as the intersection of DDPM and NPM had not been researched yet. Expectations were formulated based on related literature. This approach proved beneficial, uncovering a nuanced and close association between DDPM and NPM in the municipal social domain, surpassing initial expectations. Therefore, this research contributes to the enrichment of the public administration literature on DDPM. The significance of the organisational perspective, as emphasised by previous scholars, is reaffirmed through the findings of this study. The specific association between DDPM and NPM within the context of decentralisations in the municipal social domain might be unique. Nevertheless, this association offers valuable insights into the objectives of employing DDPM. Beyond its role in supporting policies, DDPM is seen as a strategic tool for addressing financial challenges. In addition, it provides insight into the remaining influence of NPM. The optimism about the financial challenges leads into gaps for future research. Firstly, one could delve into the perceived utility of DDPM and whether this is grounded or not. Secondly, how to address silo mentality within municipalities in order to enhance cooperation on DDPM. Not only does this research provide recommendations for future research, but also for municipalities, addressed in the next part.

5.1 Policy recommendations

Firstly, foster interdepartmental data collaboration to address rising budget deficits and anticipated cuts. Innovative solutions are essential in this regard. In addition, municipalities already acknowledge the necessity of adopting an integral approach to effectively handle clients with multiple issues. While aiming for efficiency improvements in this integral approach, DDPM

can facilitate collaboration through integral data analysis, prompting solutions to clients with multiple issues.

Secondly, to ensure the efficient functioning of municipalities, a broader adoption of the GGM is recommended. Delft highlights its utility for municipalities aiming to streamline processes without reinventing the wheel. Considering the aforementioned financial challenges, municipal participation in GGM is advocated. Furthermore, engagement with these models facilitates collaboration between municipalities and organisations, contributing to enhanced integration of DDPM. This collaborative effort not only exacerbates DDPM integration but also contributes to the overall energy characterising the field. This energy serves as an example of the innovative government of the future.

6. List of references

- Andeweg, R. B., & Irwin, G. A. (2014). *Governance and politics of the Netherlands* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Bagheri, S., Brandt, T., Sheombar, H. S., & Van Oosterhout, M. (2021). Value Creation through Urban Data Platforms: A Conceptual Framework. In *Proceedings of the 54th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.24251/hicss.2021.302>
- Barns, S. (2018). Smart cities and urban data platforms: Designing interfaces for smart governance. *City, Culture and Society*, 12, 5–12. <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2017.09.006>
- BDO. (2021). De groeiende druk van het sociaal domein. In BDO. Association of Netherlands Municipalities (VNG).
- Been, J. (2023, October 13). Toekomstzorgen gemeente Westerkwartier: “In 2026 komen we tien miljoen euro tekort.” *RTV Noord*. Retrieved December 17, 2023, from <https://www.rtvnoord.nl/nieuws/1077759/toekomstzorgen-gemeente-westerkwartier-in-2026-komen-we-tien-miljoen-euro-tekort>
- Bekkers, H. (2022, April 13). *Wmo-kosten gemeenten ‘exploderen.’* Binnenlands Bestuur. Retrieved December 17, 2023, from <https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/betaalbaarheid-sociaal-domein-ongewis#:~:text=De uitgaven voor het sociaal,met maar 8%2C7 procent.>
- Bennett, A., Fairfield, T. & Soifer, H., (2019, February 12). Comparative Methods and Process Tracing *American Political Science Association Organized Section for Qualitative and Multi-Method Research*, Qualitative Transparency Deliberations, Working Group Final Reports, Report III.1 (January 2019) , Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3333405> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3333405>
- Bies, G. (2019a, April 27). Kosten jeugdhulp per cliënt fors gestegen. *Leeuwarder Courant*. Retrieved January 1, 2024, from <https://advance-lexis-com.ezproxy.leidenuniv.nl/api/permalink/5422e487-da19-45af-bfdf-5b5a4f5185d5/?context=1516831>
- Bies, G. (2019b, May 25). Beschermd wonen nieuwe strop voor Friese gemeenten. *Leeuwarder Courant*. Retrieved December 30, 2023, from <https://lc.nl/friesland/Beschermd-wonen-nieuwe-strop-voor-Friese-gemeenten-24491361.html>
- Biesboer, S. (2021, February 19). Wethouder Kuipers overleeft motie van treurnis: ‘Het piept en het kraakt, het moet nu echt beter!’; politiek Motie van treurnis voor wethouder Kuipers. *Noordhollands Dagblad*. Retrieved January 2, 2024, from https://m.noordhollandsdagblad.nl/cnt/DMF20210218_2694758?origin=app
- Bizer, C., Heath, T. & Berners-Lee, T. (2009). Linked Data: The Story so Far. *International Journal on Semantic Web and Information Systems*. 5. 1-22. 10.4018/jswis.2009081901
- Boogers, M. (2014). Decentralisaties in het sociale domein: meer politiek en minder democratie. *Beleid en Maatschappij*, 41(2), 146-150.
- Bouckaert, G. (2022). From NPM to NWS in Europe. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 18(SI), 22-31.
- Bovens, M., 't Hart, P., & Twist, M. (2017). *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek* (8th ed.). Kluwer.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford University Press, USA.

- Butcher, J., & Gilchrist, D. (2016). *The three sector solution: Delivering public policy in collaboration with not-for-profits and business*. ANU Press.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2023, September 28). *Webinar Datagedreven werken* [Video]. Centraal Bureau Voor De Statistiek. Retrieved January 2, 2024, from <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/nederland-regionaal/webinar-datagedreven-werken>
- Choi, Y., Gil-García, J. R., Burke, G., Costello, J., Werthmuller, D., & Aranay, O. (2021). Towards Data-Driven Decision-Making in Government: Identifying opportunities and challenges for data use and analytics. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.24251/hicss.2021.268>
- Collier, D. (2011). Understanding process tracing. *PS: Political Science & Politics*, 44(4), 823–830. <https://doi.org/10.1017/s1049096511001429>
- Conradie, P., & Choenni, S. (2014). On the barriers for local government releasing open data. *Government information quarterly*, 31, S10-S17.
- Data Fryslân. (n.d.). *Over*. Retrieved December 30, 2023, from <https://www.datafriesland.nl/over/#:~:text=DataFryslân heeft veertien leden DataFryslân,NHL Stenden%2C Provincie Fryslân%2C Rijksuniversiteit>
- Datalab GO. (n.d.). *Home*. Retrieved December 30, 2023, from <https://www.datalabgo.nl/>
- De Goeijen, F. (2020, July 29). Met de collectebus rond op het Binnenhof. *Tubantia*. Retrieved January 2, 2024, from <https://advance.lexis.com/api/permalink/60d12f19-7688-42bb-9fae-8afdfc07f633/?context=1516831>
- De Koster, Y. (2021, August 23). Data sociaal domein onvoldoende benut. *Binnenlands Bestuur*. Retrieved November 24, 2023, from <https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/datagebruik-het-sociaal-domein>
- Driehuis, P. (2022, March 28). *Praktijkverhaal | Midden-Drenthe aan de slag met Ketendata*. Ketenbureau I-Sociaal Domein. Retrieved December 16, 2023, from <https://i-sociaaldomein.nl/groups/view/7d4d196b-48a6-482e-a79a-7cee1b536141/data-value/blog/view/c106cddc-287d-4d25-937b-8b744622c81d/praktijkverhaal-midden-drenthe-aan-de-slag-met-ketendata>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is Dead—Long Live Digital-Era Government. In *Oxford University Press eBooks* (pp. 216–249). <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199296194.003.0009>
- Eikenaar, H. (2019, July 13). Nieuwe aanpak in jeugdzorg: data moet risico op problemen bij gezin voorspellen. *Brabants Dagblad*. Retrieved December 30, 2023, from <https://www.bd.nl/tilburg-e-o/nieuwe-aanpak-in-jeugdzorg-data-moet-risico-op-problemen-bij-gezin-voorspellen~a322bd8d/>
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review, *The Academy of Management Review*, 14 (1): 57–74, doi:10.5465
- Enneking, K. (2023, April 14). *SCP: houdbaarheid sociaal domein onder druk*. Binnenlands Bestuur. Retrieved November 24, 2023, from <https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/scp-houdbaarheid-sociaal-domein-onder-druk>
- Geerdink, L. (2019, October 16). Zorg in Haaksbergen: van 2 ton naar 1,3 miljoen minder. *Tubantia*. Retrieved January 2, 2024, from <https://www.tubantia.nl/haaksbergen/zorg-in-haaksbergen-van-2-ton-naar-1-3-miljoen-minder~ac8199e6/>

- Giest, S., & Samuels, A. (2020). 'For good measure': data gaps in a big data world. *Policy Sciences*, 53(3), 559–569. <https://doi.org/10.1007/s11077-020-09384-1>
- Glastra, B. (2022, December 8). Beter zicht op sociaal beleid. *Leidsch Dagblad*. Retrieved December 30, 2023, from <https://advance-lexis-com.ezproxy.leidenuniv.nl/document/?pdmfid=1516831&crd=b2c11e66-5bdc-43bd-b9b2-1cb5ed6e5305&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A671V-CJY1-JBNC-71KD-00000-00&pdcontentcomponentid=311975&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomp=tmnyk&earg=sr0&prid=0bf0f6c9-5025-42a9-b33e-ee2fbee8e8ce>
- Grønmo, S. (2020). *Social research methods: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. SAGE.
- Groot, T. & Budding, G. (2005). De invloed van New Public Management op de praktijk van kostenberekening en prijsstelling in Nederlandse gemeenten. *MAB*, 79(12), 627–636. <https://doi.org/10.5117/mab.79.13835>
- Haneem, F., Kamaa, N., Taskin, N. & P2een, D. & Abu Bakar, N. (2018). Determinants of master data management adoption by local government organizations: An empirical study. *International Journal of Information Management*. 45. 25-43. 10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.007.
- Hartholt, S. (2017, June 14). Enschede koopt commerciële data over burgers. *Binnenlands Bestuur*. Retrieved January 3, 2024, from <https://www.binnenlandsbestuur.nl/bestuur-en-organisatie/enschede-koopt-commerciele-data-over-burgers>
- Höchtel, J., Parycek, P. & Schöllhammer, R. (2016). Big data in the policy cycle: Policy decision making in the digital era. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*. 26: 147-169, doi: 10.1080/10919392.2015.1125187
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Houwaart, D., van der Linde, R., Post, J., & Verduijn, K. (1995). *Bestuurlijke vernieuwing, bedrijfsvoering en informatie* (Leusden: Stichting BBI).
- iBestuur. (n.d.). *iBestuur*. Retrieved January 3, 2024, from <https://ibestuur.nl>
- Jaakola, A., Kekkonen, H., Lahti, T., & Manninen, A. (2015). Open data, open cities: Experiences from the Helsinki Metropolitan Area. Case Helsinki Region Infoshare. *Statistical Journal of the IAOS*, 31(1), 117-122.
- Janssen, M. & Kuk, G. (2016). Big and Open Linked Data (BOLD) in research, policy, and practice, *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 26:1-2, 3-13, DOI: [10.1080/10919392.2015.1124005](https://doi.org/10.1080/10919392.2015.1124005)
- Janssen, M., Charalabidis, Y., & Zuiderwijk, A. (2012). Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government. *Information Systems Management*, 29(4), 258–268. <https://doi.org/10.1080/10580530.2012.716740>
- Karré, P. M., & Paardekooper, C. (2014). De grote verbouwing. *Bestuurskunde*, 23(1), 3–8. <https://doi.org/10.5553/bk/092733872014023001001>
- Ketelaar, T., & Middel, M. (2021, February 28). Derde van gemeenten in geldnood. *NRC*. Retrieved December 17, 2023, from <https://www.nrc.nl/nieuws/2021/02/28/derde-van-gemeenten-in-geldnood-a4033678>

- Khurshid, M., Zakaria, N., Rashid, A., Ahmad, M., Arfeen, M., & Shehzad, H. (2020). Modeling of Open Government Data for Public Sector Organizations Using the Potential Theories and Determinants—A Systematic Review. *Informatics (Basel)*, 7(3), 24. <https://doi.org/10.3390/informatics7030024>
- Kontokosta, C. E., & Hong, B. (2020). Bias in smart city governance: How socio-spatial disparities in 311 complaint behavior impact the fairness of data-driven decisions. *Sustainable Cities and Society*, 64, 102503. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2020.102503>
- KPMG. (1997). *Onderzoek Planning en Control bij Middelgrote en Kleine Gemeenten: een Rapportage op Hoofdlijnen* (Utrecht: KPMG).
- Lane, J. (2000). *New Public Management: An Introduction*. Routledge.
- Lee, J. W. (2020). Big Data Strategies for Government, Society and Policy-Making. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 7(7), 457–487. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.475>
- Looijenga, L. (2023, April 6). Gemeente wil toegang tot meer data. *Stellingwerf*. Retrieved December 30, 2023, from <https://advance-lexis-com.ezproxy.leidenuniv.nl/document/?pdmfid=1516831&crd=ca1160e9-8b53-444e-8c7a-a8907c90d03f&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A67Y7-X571-JC6P-V2DD-00000-00&pdcontentcomponentid=475954&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomp=tmnyk&earg=sr0&prid=bcb367be-6cf0-4a38-913b-270395054d47>
- Maffei, S., Leoni, F. & Villari, B. (2020). Data-driven anticipatory governance. Emerging scenarios in data for policy practices, *Policy Design and Practice*, 3:2, 123-134, DOI: [10.1080/25741292.2020.1763896](https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1763896)
- Morales, F. N., Wittek, R., & Heyse, L. (2012). After the reform: Change in Dutch public and private organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(3), 735–754. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus006>
- Moret, Ernst & Young (1997). *Tien jaar kwaliteitsverbetering bij gemeenten*, Den Haag.
- Musters, R. (2018, December 12). Kosten voor Wmo vallen hoger uit dan verwacht. *BN De Stem*. Retrieved December 30, 2023, from <https://advance-lexis-com.ezproxy.leidenuniv.nl/api/permalink/8d5f5147-b8b3-4fc1-abd3-7f505ed47e46/?context=1516831>
- Nicholls, A., Simon, J., Gabriel, M., & Whelan, C. (2015). *New Frontiers in Social Innovation Research* (1st ed.). Palgrave Macmillan.
- Nielsen, J. A., & Pedersen, K. (2014). IT portfolio decision-making in local governments: Rationality, politics, intuition and coincidences. *Government Information Quarterly*, 31(3), 411–420. <https://doi.org/10.1016/J.GIQ.2014.04.002>.
- Nijdam, N. (2020). *Sturing in 3D: Een onderzoek naar gemeentelijke sturing op de gedecentraliseerde taken in het sociaal domein*.
- Nijdam, N. (2022). De drie deconcentraties in het sociaal domein. *Bestuurskunde*, 31(1), 95–105. <https://doi.org/10.5553/bk/092733872022031001007>
- Poel, M., Meyer, E. T., & Schroeder, R. (2018). Big Data for Policymaking: Great Expectations, but with Limited Progress? *Policy & Internet*, 10(3), 347-367. <https://doi.org/10.1002/poi3.176>

- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.
- Quené, M. (2023, January 10). *New public management: discontinuïteit gevolg van veelkoppig monster*. Sociale Vraagstukken. <https://www.socialevraagstukken.nl/new-public-management-discontinuïteit-gevolg-van-veelkoppig-monster/>
- Rijksoverheid. (n.d.). *Decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten*. [Rijksoverheid.nl](https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten). Retrieved January 2, 2024, from <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten>
- Siltala, J. (2013). New Public Management: The Evidence-Based Worst Practice? *Administration & Society*, 45(4), 468-493. <https://doi.org/10.1177/0095399713483385>
- Sociaal domein: Wmo, Participatiewet en Jeugdwet*. (n.d.). Stimulansz. Retrieved December 14, 2023, from <https://www.stimulansz.nl/sociaal-domein/>
- Straus, H. (2023, June 21). Roermond zet 10,2 miljoen euro extra in voor wegwerken sociale achterstanden: “Kansenongelijkheid aanpakken.” *De Limburger*. Retrieved January 2, 2024, from https://www.limburger.nl/cnt/dmf20230620_95354352
- Strassheim, H., and P. Kettunen. (2014). When Does Evidence-Based Policy Turn Into Policy-Based Evidence? Configurations, Contexts and Mechanisms. *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice*, 10 (2): 259–77.
- Ter Bogt, H. (2006). Ambities en werkelijkheid van new public management: De moeizame managementvernieuwingen bij lagere overheden in Nederland. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 80(4), 170-179.
- Thiel, S. van. 2001, *Quangos: Trends, Causes and Consequences* (Aldershot: Ashgate).
- Toshkov, D. (2016). *Research design in political science*. Bloomsbury Publishing.
- Van de Goor, L. A. M., Hämäläinen, R. M., Syed, A., Juel Lau, C., Sandu, P., Spitters, H., Eklund Karlsson, L., Dulf, D., Valente, A., Castellani, T., & Aro, A. R. (2017). Determinants of evidence use in public health policy making: Results from a study across six EU countries. *Health Policy*, 121(3), 273–281. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2017.01.003>
- Van Den Boom, I. (2019, March 13). Wethouders: ‘Tekorten in zorg uiterlijk in 2022 op nul.’ *De Stentor*. Retrieved December 30, 2023, from <https://www.ad.nl/amersfoort/wethouders-tekorten-in-zorg-uiteerlijk-in-2022-op-nul~a7ca911f/>
- Van Der Voort, P. (2021, May 11). Plenair Van der Voort bij debat over de verhouding tussen de centrale overheid en decentrale overheden. In *Eerste Kamer der Staten-Generaal*. Vergadering, Netherlands. https://www.eerstekamer.nl/plenair/20210511/van_der_voort
- Van Helden, G. (1998). A Review of the Policy and Management Instruments Project for Municipalities in the Netherlands', *Financial Accountability and Management*, 14/1, pp. 85-104.
- Van Helden, G.J. (2000). Is Financial Stress an Incentive for the Adoption of Businesslike Planning and Control in Local Government?; A Comparative Study of Eight Dutch municipalities, *Financial Accountability and Management*, 16/1, pp.83–100.
- Van Nijendaal, G. A. (2014). Drie decentralisaties in het sociale domein. In *Jaarboek overheidsfinanciën 2014* (pp. 85–100). Raad Openbaar Bestuur.
- Van Rossum Du Chattel, M. (2023, May 16). Utrecht stevent af op miljoenentekort: forse bezuinigingen in de sociale zorg. *RTV Utrecht*. Retrieved December 17, 2023, from

<https://www.rtvutrecht.nl/nieuws/3581648/utrecht-stevent-af-op-miljoenentekort-forse-biesbezuinigingen-in-de-sociale-zorg>

- Van Veenstra, A. F., & Kotterink, B. (2017). Data-driven policy making: The policy lab approach. In *Electronic Participation: 9th IFIP WG 8.5 International Conference*, ePart 2017, St. Petersburg, Russia, September 4-7, 2017, Proceedings 9 (pp. 100-111). Springer International Publishing.
- Vermeer, F. (2022, October 14). Wie schulden heeft willen we echt helpen. *AD/Haagsche Courant*. Retrieved December 30, 2023, from <https://advance-lexis-com.ezproxy.leidenuniv.nl/api/permalink/4498b546-02cd-49dc-bca3-4ec424ee8013/?context=1516831>
- VNG. (n.d.). *Gemeentelijke Monitor Sociaal Domein (GMSD)*. Retrieved December 30, 2023, from <https://vng.nl/projecten/gemeentelijke-monitor-sociaal-domein-gmsd>
- VNG. (2018, January 24). Geodata als spin in het web. *iBestuur*. Retrieved December 30, 2023, from <https://ibestuur.nl/artikel/vng/geo-data-als-spin-in-het-web/>
- VNG. (2019a). Business Intelligence als kip met de gouden eieren. *VNG*. Retrieved January 2, 2024, from <https://vng.nl/praktijkvoorbeelden/business-intelligence-als-kip-met-de-gouden-eieren>
- VNG. (2019b). Integraal inzicht met Regionaal Dataplatform. *VNG*. Retrieved December 30, 2023, from <https://vng.nl/praktijkvoorbeelden/integraal-inzicht-met-regionaal-dataplatform>
- VNG. (2021). Dashboard Voorzieningen: Inzicht in alle voorzieningen in de stad | VNG. *VNG*. Retrieved December 30, 2023, from <https://vng.nl/praktijkvoorbeelden/dashboard-voorzieningen-inzicht-in-alle-voorzieningen-in-de-stad>
- VNG. (2022, April 6). Midden-Drenthe aan de slag met Ketendata. *VNG*. Retrieved December 30, 2023, from <https://vng.nl/nieuws/midden-drenthe-aan-de-slag-met-ketendata>
- VNG. (2023a, June 12). *Data en inzichten: ontdek de nieuwe Waarstaatjegemeente.nl*. *VNG*. Retrieved November 24, 2023, from <https://vng.nl/nieuws/data-en-inzichten-ontdek-de-nieuwe-waarstaatjegemeentenl>
- VNG. (2023b, November 8). *Gemeentelijk Gegevensmodel* [Video]. Kennisnetwerk Data & Samenleving. Retrieved December 16, 2023, from <https://kennisnetwerkdata.pleio.nl/groups/view/1a950d28-7290-47c3-96ef-ba4ce91b8da3/archief/files/3d8794b4-5d68-4a1a-b13c-e99bd375a08f>
- Vonk, G. (2018). Privatisering en decentralisatie in het sociale domein en de menselijke maat. *Nederlands Tijdschrift voor Bestuursrecht*, 2018(5), 228-230. Artikel 2018/43.
- Vos, M. (2016, June 3). Eén administratie voor het sociaal domein. *iBestuur*. Retrieved December 30, 2023, from <https://ibestuur.nl/artikel/een-administratie-voor-het-sociaal-domein/>
- Vos, M. (2018, February 12). Meer doen met data. *iBestuur*. Retrieved December 30, 2023, from <https://ibestuur.nl/artikel/meer-doen-met-data/>
- Vydra, S., & Klievink, B. (2019). Techno-optimism and policy-pessimism in the public sector big data debate. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101383. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.05.010>
- Wagenaar, P., & Kerkhoff, T. (2011). *Duizend jaar openbaar bestuur in Nederland: Van patrimoniaal bestuur naar waarborgstaat* (M. Rutgers, Ed.; 1st ed.). Uitgeverij Coutinho.
- Wang, V., Button, M., & Shepherd, D. (2018). The Barriers to the Opening of Government Data in the UK – A View From the Bottom. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3363165>

ZonMw. (n.d.). *Sociaal domein*. Retrieved December 14, 2023, from [https://www.zonmw.nl/nl/sociaal-domein#:~:text=sociaal domein versterken.-,Wat is het sociaal domein%3F,aan gezondheid%2C welzijn en veiligheid](https://www.zonmw.nl/nl/sociaal-domein#:~:text=sociaal%20domein%20versterken,-,Wat%20is%20het%20sociaal%20domein%3F,aan%20gezondheid%20welzijn%20en%20veiligheid).

7. Appendix

Table of contents

7.1 Interview guide (in Dutch)	p. 53
7.2 List of interviewees	p. 55
7.3 Interview Delft (in Dutch)	p. 56
7.4 Interview Nijmegen (in Dutch)	p. 70
7.5 Interview The Hague (in Dutch)	p. 83
7.6 Interview VNG (in Dutch)	p. 97
7.7 Participant observation DDPM (in Dutch)	p. 107
7.8 Participant observation GGM (in Dutch)	p. 122
7.9 List of news articles connected to municipalities	p. 131

7.1 Interview guide

Introductie

- *Respondent bedanken voor zijn/haar tijd.*
- Hoeveel tijd heeft u beschikbaar voor het interview?
- Zou ik het interview mogen opnemen?
- Hoe wilt u opgenomen worden in het onderzoek, anoniem of bij naam?
- Zal ik u de resultaten opsturen aan het einde?
- *Leg onderzoek gedeeltelijk uit, noem dat ik bestuurskunde studeer en geen data science en daarom niet het meest onderlegd ben in dit gebied.*
- Heeft u vragen vooraf?

- Wat is precies uw functie?
- Wat verstaat u onder werken met data?
- Wat doet gemeente X voornamelijk met data?
- Wat doet gemeente X met data in het sociaal domein?
 - Wie analyseert de data - wat levert u af aan beleidsmakers?
 - Hoe verloopt de samenwerking intern?
 - Hoe is de structuur van het datateam (apart als afdeling, of ingebed bij beleidsdepartementen)?
- Waarom werkt gemeente X met data?
 - Gebruikt u data om te lobbyen voor financiële middelen bij de raad en/of de nationale overheid?
- Wat zijn de succesfactoren van gemeente X in het werken met data? Wat zorgt ervoor dat er met data kan worden gewerkt?
- Wat zijn obstakels die gemeente X ervaart in het werken met data?
 - Ervaart u dat u genoeg mankracht heeft om te doen wat u voor ogen heeft?
 - Ervaart u dat u genoeg expertise heeft om te doen wat u voor ogen heeft?
 - Is de data altijd van voldoende kwaliteit om te doen wat u voor ogen heeft?
 - In hoeverre is het makkelijk of moeilijk om datagebruik te integreren in de gemeente?

Sociaal domein

- Ziet u een verschil tussen werken met data in het sociaal domein met andere domeinen?
- Uit een onderzoek van Kurtosis en Binnenlands Bestuur bleek dat 47% procent van ambtenaren in het sociaal domein (292 respondenten) aangeeft geen succesvolle ervaringen heeft met data in het sociaal domein. Waar denkt u dat dit door komt?
- De laatste jaren zijn er veel geluiden van financiële tekorten en een stijgende hulpvraag in het sociaal domein. Ziet u DDPM als een oplossing daarin?

Samenwerking

- In hoeverre zien de ambtelijke organisatie en de raad het nut van data?
- Wat is uw aanpak in het integreren van data in de interne organisatie?

- Wie hebben de taak om data te integreren in de organisatie, zijn dit medewerkers met ervaring en/of een opleiding in data, of zonder?
- Zorgt data ervoor dat er samenwerking is tussen departementen waarbij er vroeger minder samenwerking was?

- Gebruikt u data van leveranciers in het sociaal domein?
 - Waarom wel/niet?
- In hoeverre verloopt de samenwerking met leveranciers van data?
 - Zijn er afspraken opgenomen in de voorwaarden over het gebruik van data?
 - Wordt de data van leveranciers gebruikt om hun presentaties te meten?
- In hoeverre zijn jullie optimistisch over het gebruik van data?

Respondent nogmaals hartelijk bedanken voor het interview.

7.2 List of interviewees

Municipality	Name	Position
Delft	Interviewee Delft 1	Business Intelligence Advisor
Delft	Interviewee Delft 2	Senior information analyst
Nijmegen	Interviewee Nijmegen 1	Chief data officer
Nijmegen	Interviewee Nijmegen 2	Project leader data quality
The Hague/CBS	Interviewee The Hague/CBS	Coordinator of urban data centre The Hague, posted by CBS
The Hague	Interviewee The Hague	Policy researcher
VNG	Interviewee VNG	Advisor data & monitoring

7.3 Interview Delft

Mariken Balk: Hebben jullie nog vragen vooraf aan mij? Of zal ik gewoon van wal steken?

Interviewee Delft 1: Nee, ik zou vragen of we hem ook mogen zien, zeg maar, als je hem hebt.

Mariken Balk: Tuurlijk, ja.

Interviewee Delft 1: Ja, dat vind ik natuurlijk wel leuk.

Mariken Balk: Zeker, zeker. Ja, want ik doe dus onderzoek naar datagedreven werken in het sociaal domein. Ik probeer een beetje te vergelijken van, er zijn al een aantal onderzoeken gedaan naar bijvoorbeeld over energietransitie, datagedreven werken daarin.

Nou ja, vooral ook in andere velden, weinig nog op het sociaal domein. En ik probeer eigenlijk te onderzoeken wat er dan, nou ja, anders is daarmee. Ik zou jullie willen vragen om eerst iets te vertellen over jullie functie. Wat doen jullie precies in jullie werk?

Interviewee Delft 1: Ja. Dat is goed. Nou, zal ik maar beginnen? Ik ben Frans- Dick Goudart. Ik ben in dienst bij de gemeente Delft en ik zit in een team dat heet gegevensmanagement. En in dat team, daar, de helft van het team doet basisregistraties en de andere helft van het team die doet managementinformatie of business intelligence zoals dat heet. En daar heb ik de functie van business intelligence adviseur. En dan met speciale aandacht voor het sociale domein, dus vandaar ook dat we met elkaar in contact zijn gebracht. Dus ja, dat is dat. En wij maken zeg maar allerlei rapportages, managementrapportages en we verzamelen ook de data zeg maar die daarvoor nodig is.

Dan geef ik het stokje aan Interviewee Delft 2.

Interviewee Delft 2: Ja, nou, mijn naam is Interviewee Delft 2. Ik ben, mijn titel, hoe heet het, mijn functietitel is informatieanalist. Ja, daar kan ik een heel lang verhaal van maken, maar in de notendop is het uitvogelen eigenlijk hoe bronsystemen in elkaar zitten. Ik maak een ontwerp van hoe de data in die bron-systemen in elkaar zit, en hoe die bron-systemen eruit gehaald kunnen worden. En heel simpel gezegd, hoe je dat kan transformeren naar een vorm waar je goed rapportages en dashboards op kan maken.

Mariken Balk: Oké.

Interviewee Delft 2: En dat, die laatste stap is dan wel vaak in navolging van een vraag van beleidsadviseurs of mensen uit de business zoals dat dan zo mooi heet.

Mariken Balk: Oké, oké. Mooi. Frans, u noemt dataverzameling. Gaat dit om evaluatie van beleid of aan wat voor managementrapportages moet ik denken?

Interviewee Delft 1: Ja, het gaat over de verschillende niveaus eigenlijk, dus je hebt niveaus binnen het sociaal domein eigenlijk niet zozeer operationeel, dat komt niet zo heel veel voor,

maar wel op tactisch niveau, dus dan gaat het echt over de adviseurs binnen het sociaal domein. En dan gaat het ook over de adviseurs op uitvoering, die houden toezicht op hoe de uitvoering plaatsvindt in het sociaal domein. En dat zijn eigenlijk meer tactische rapportages of soms dashboards. En je hebt zeg maar de beleidsadviseurs die ook echt hun cijfers nodig hebben voor rapportage naar bijvoorbeeld de raad. En dat is meer beleidsniveau, dus dat zijn de verschillende niveaus van informatie.

Mariken Balk: Oké, oké. En hoe zitten jullie ingebed in een team? Werken jullie in een datateam, datadepartement? Of zijn jullie aangesloten bij bepaalde beleidsvelden in het sociaal domein?

Interviewee Delft 2: Ja, ja, het team gegevensmanagement is de afdeling, en wij zitten binnen het team business intelligence. En dat doen wij, hoeveel man zijn we? Met z'n zevenen? Acht? Ja, ik denk nog wel iets meer. Zelfs een man of tien denk ik.

Mariken Balk: En dat doen jullie dan voor de hele gemeente breed?

Interviewee Delft 1: Ja, dus we zijn opgehangen binnen de informatievoorzieningstak. En dat doen we dan voor zeg maar de hele gemeente inderdaad, wat Interviewee Delft 2 al zegt, dus onder andere voor het sociaal domein. Maar ook voor ruimte en economie, dus daar zijn we wel de spin in het web, zou ik maar zeggen.

Mariken Balk: Oké, goed. Even kijken, wat doet de gemeente Delft voornamelijk met data in het sociaal domein?

Interviewee Delft 2: Ja, toetsen vooral denk ik toch. Daar komt het op neer. Ja. Uiteindelijk, zoals ik stipte het al aan, beleid toetsen. Klopt het wat we aan het doen zijn? Maar ook, voor zover dat kan, effectiviteit toetsen; registratiekwaliteit toetsen; regelgeving toetsen. Om niet gelijk alle details naar voren te halen, maar wat je toch wel heel vaak ziet in zo'n administratieve wereld is dat dat toch niet zo strak allemaal ingevuld is, dat alles helemaal scherp tot op de punt en komma nauwkeurig achter elkaar wordt ingevuld. Dat er op dat gebied nog wel eens wat niet helemaal goed gaat. Maar het is allemaal aan regels en wetten gebonden. Dus ja, daar moet je als gemeente natuurlijk wel binnen blijven.

Mariken Balk: Ja.

Interviewee Delft 2: We voorzien dan ook de adviseurs voor beleid, die voorzien we van informatie, omdat we al die informatie verzamelen we in een soort gegevensbak, zeg maar, een data warehouse. En van daaruit kunnen we dan allerlei rapportages maken, maar onder andere voor beleid. Maar we geven ook de data aan degenen die het beleid uitvoeren. Bij ons is dat Delft Support, dat is de uitvoeringsorganisatie voor de WMO en de jeugd.

Mariken Balk: Ja.

Interviewee Delft 1: Dus, ja. Dan heb je eigenlijk alle levels van rapportage en dashboards.

Mariken Balk: Ja, zoals ik het goed hoor noemen jullie dus, toetsen, evalueren, informeren van de raad. Wordt er ook wel eens data bij jullie opgevraagd voor dat beleid überhaupt wordt gevormd?

Interviewee Delft 1: Ja, soms wel.

Mariken Balk: Of meer voorspellend?

Interviewee Delft 1: Ja, soms wel. Soms wel. Ja. Je hebt bijvoorbeeld bij de inkorting van de terugbetaalperiode voor schuldhulpverlening. Dus bij verschillende gemeentes is daar een sprake van dat dat van 36 naar 18 maanden gaat. En dan wordt er gevraagd van kunnen jullie helpen te bepalen wat de impact is daarvan. Dus wat kost dat voordat ze die beslissing nemen. Maar ook bijvoorbeeld als we dat toepassen op 110 procent van het bestaansminimum of 120%, of we ook een inschatting kunnen helpen geven daarvan. Dus ja, dan wordt het soms vooraf ook gedraaid.

Mariken Balk: Oké. Nou ja, ik heb me een beetje ingelezen in wat jullie doen. Bijvoorbeeld over het gegevensmodel, Gemeentelijk Gegevensmodel. Maar ook jullie datastrategie 2021 heb ik even doorgenomen. Even een check. Jullie hadden eerst een statistische databank, Data op Maat. Is het GGM een soort opvolger daarvan? Of hoe moet ik de relatie daartussen zien?

Interviewee Delft 1: Ja, dat is inderdaad niet helemaal. Dus je hebt die Data op Maat, dat is echt de openbare data, en je hebt het GGM, wat wordt gebruikt vooral voor interne data. Zo is het begonnen. Het zijn twee aparte werelden, zeg maar, voor openbaar en voor intern. En nu komen langzaam die werelden bij elkaar, voor zover dat mag. Dus we zijn dingen aan het integreren die in het verleden helemaal apart stonden. Maar sommige gegevens, die kan je in ieder geval in zo'n datawarehouse wel gewoon maar één keer opslaan. En dan voor beide doelen gebruiken. Zoals bijvoorbeeld de gegevens over de BAG.

Interviewee Delft 2: Ja, die kunnen we zeg maar eigenlijk één keer opslaan in zo'n datawarehouse en gebruiken voor intern gebruik, maar ook voor de burger in Delft.

Mariken Balk: Wat is BAG?

Interviewee Delft 2: BAG is Basisadministratie, wacht even... Adressen en Gebouwen.

Mariken Balk: Ah, dankjewel.

Interviewee Delft 2: Het simpelste voorbeeldje is als jij een kavel koopt om een huis op te bouwen. Een stukje weiland, zeg maar. Dan is de gemeente verantwoordelijk om via een huisnummerbesluit een adres toe te kennen. En die registratie van dat adres, dat vindt plaats in de BAG. En dat is een zogenaamde basisregistratie. Net zoals de basisregistratie personen.

Mariken Balk: Oké.

Interviewee Delft 2: Dat is dus een landelijke registratie. En de gemeente is daar dus bronhouder van, zoals dat zo mooi heet.

Mariken Balk: Oh ja. Ja. Werken jullie ook wel eens samen met het CBS?

Interviewee Delft 2: Ja, zeker.

Mariken Balk: En op wat voor manier?

Interviewee Delft 2: Zeker voor die open data werken we vrij veel samen met CBS. Of halen we gegevens van het CBS. En omgekeerd leveren we ook gegevens aan het CBS. Dus ja, vooral voor die open data is daar een link. Dus als je kijkt naar het Data op Maatstuk in Delft. Dus dat is openbare data, daar kan je gewoon bij, Delft in cijfers ofzo. Daar kan jij ook bij. En daar staan heel veel dingen vanuit het CBS in.

Mariken Balk: Oh ja.

Interviewee Delft 1: Heb je toevallig weleens opgekeken?

Mariken Balk: Ja, heb ik naar gekeken inderdaad.

Interviewee Delft 1: Ja, nou. Het interessante van het CBS is dat zij over alle data van Nederland beschikken. Zij mogen meer dan wij als gemeente, dus zij kunnen meer dingen combineren. Ze kunnen meer dingen afleiden. Ze kunnen meer dingen berekenen dan wij zelf kunnen op onze eigen bronnen gebaseerd. Dus dat is gewoon een interessante mix om dat erbij te hebben.

Mariken Balk: Ja, zeker. Zijn jullie zelf betrokken geweest of werken jullie zelf met bijvoorbeeld de data op maat of het Gemeentelijk gegevensmodel?

Interviewee Delft 2: Ja, mijn hele, hoe zeg je dat, functie bestaand binnen deze gemeente, bestaat bij integratie van het Gemeentelijk Gegevensmodel.

Mariken Balk: Oh, nou mooi.

Interviewee Delft 2: Ik ben sinds kort in dienst, maar ik ben vier jaar hiervoor ingehuurd geweest. En mijn primaire rol is om de data uit de verschillende bronapplicaties uit te zoeken hoe dat vertaald moet worden naar het Gemeentelijk Gegevensmodel.

Mariken Balk: Oh ja, oké.

Interviewee Delft 2: Dat is mijn dagelijkse bezigheid, dus het GGM, ja.

Mariken Balk: Oké. Mooi, mooi. Nu wil ik eigenlijk een stukje terug naar voor het GGM. Ik weet niet of dat gaat lukken gezien jullie recente aanstellingen. Als ik het goed begrijp, het GGM is eigenlijk door jullie in het leven geroepen omdat jullie zagen dat er een enorme lappendeken was aan allerlei modellen, systemen en eigenlijk een soort makkelijke manier wilde krijgen om al die gegevens bij elkaar te krijgen en zo ook aan de hand daarvan, nou ja, beleid te vormen.

Interviewee Delft 2: Ja.

Mariken Balk: Voordat het GGM er was, was er bijvoorbeeld al Data op Maat, maar misschien ook nog andere dingen, modellen. Wie nam eigenlijk het initiatief in de gemeente Delft om te werken op zo'n niveau met data?

Interviewee Delft 2: Om naar het GGM te gaan of?

Mariken Balk: Nee, ja. Juist daarvoor. Ja, want het GGM waren de data-analisten, jullie zelf, team data. Wat was het daarvoor? Komt dat bijvoorbeeld van de gemeenteraad? Die zei, nou, wij zien in data wel iets effectiefs of was er bijvoorbeeld iemand binnen de gemeente Delft die zelf al ervaring had met data en dacht, nou, dit willen wij doen. Hier willen wij op inzetten.

Interviewee Delft 2: Nou, zoals ik, die beslissingen van oud naar nieuw, om het maar even zo te zeggen, dat is ook van voor mijn tijd. Maar als ik het goed begrijp. Kijk. We hebben nu onze mond vol over datagedreven werken. Maar als er geen, wat is het, als er niet een clubje mensen was die data of datasets vooral thuis zouden beschikbaar stellen, dan kunnen we al twintig jaar ons werk niet meer doen. Dus dat datagestuurd werken, dat is een kwestie van definitie hoe je het definieert, maar in feite gebeurt dat natuurlijk alle jaren. Dus, alleen, er was wel een constatering dat het, nou, wat je zelf ook al zegt, een soort lappendeken was aan oplossingen. En dat er behoefte was aan een kwalitatief betere voorziening. En ook technisch waren er heel veel, nou, beperkingen zeg maar, waardoor sommige dingen gewoon heel erg moeizaam waren. En gemeentes zijn wel, overheden misschien op zich wel, zijn altijd heel goed om te werken met lijstjes. En dat betekent dat iemand doet wat anders, en die heeft een bepaalde taak, en die heeft daar een lijstje voor nodig. Of die maakt daar een lijstje voor. En zo worden al die processen, worden eigenlijk in kleine bubbels, in kleine silo's, worden die voltooid. Zonder dat ze interactie hebben met elkaar. En dat is heel improductief, heel ineffectief. En ik denk dat, als ik dat zo een beetje tussen de regels heb begrepen, dat dat wel het sentiment is wat heel erg sterk naar boven komt borrelen. En kunnen we daar niets aan doen. En toen hebben ze dus nagedacht daarover, en hoe ze dat gingen doen. En daarvoor hebben ze dus het Gemeentelijke Gegevensmodel verzonnen en in feite bij elkaar gebracht, dat dat beter wordt.

Mariken Balk: Ja, mooi. Dus je ziet eigenlijk dat het GGM over de silo's heen kijkt, doordat alle departementen dus gegevens ook moeten aanleveren. Zien jullie ook dat er door het GGM dan meer samenwerking tussen departementen op beleidsniveau is?

Interviewee Delft 2: Dat durf ik niet te zeggen. Dat niet direct. Dat durf ik niet te zeggen. Nee. Kijk, wat we bijvoorbeeld wel hebben ontwikkeld op basis van het GGM, dat zijn rapportages van, oh ik vergeet altijd hoe die naam heet, maar wij kunnen bij wijze van zien hoeveel mensen er in de gemeente en een rolstoel hebben en een uitkering en nou ja, noem maar op. En dat is wel hele interessante beleidsinformatie, want dan kan je gewoon zien van ja, hoeveel van die hele complexe gevallen hebben we nou eigenlijk en moeten we daar geen beleid op maken. Maar ik denk dat dat, ik weet niet of Frans Dik dat deelt, maar ik denk dat dat iets is wat nog wel moet groeien.

Interviewee Delft 1: Ik denk wel het echt nieuw beleid ontwikkelen op veel complexere rapportages, dat dat nog echt in de kinderschoenen staat. Ja, dat is inderdaad, het is het integraal klantbeeld, sociaal domein. Dat is inderdaad een samenvoeging van alle domein of onderdelen binnen het sociaal domein en dat geeft een integraal beeld. En wat ook interessant is, zodat je dan kan kijken, heeft deze cliënt zeg maar meerdere voorzieningen van verschillende takken. Dus dat is multiproblematiek en dat zie je vaak dat mensen die echt zorg nodig hebben, dat die van verschillende voorzieningen gebruik maken. Dus dat is dus niet integraal zeg maar over de hele

gemeente, maar dat is wel integraal over het sociale domein. En dat is al een winstpunt zeg maar, omdat zeg maar dat ook allemaal aparte silo's zijn, of soms nog zijn. Dus dat is al een winstpunt, zeker. Maar heel integraal over de hele gemeente, ja dat zou ik niet durven zeggen.

Mariken Balk: Nee, maar het sociale domein, dat is dan al een enorme winstpunt.

Interviewee Delft 2: Ja, zeker. Nou, ik denk dat we wel mogen zeggen dat we met deze ontwikkeling wel ons zelfs op de kaart hebben gezet en dat er steeds meer mensen zijn die hier potentie in zien. Alleen ja, er zijn heel veel wensen, maar we moeten het ook nog realiseren en maken. Ik bedoel rapportages is niet even, een knip met je vingers en dan heb je er een. Daar is soms ook tijd voor nodig. En in die zin, het is natuurlijk niet een hele grote gemeente waar je veertig ontwikkelaars aan het werk zet. Dus we hebben een teampje van tien man die dat allemaal moeten gaan maken. Dus ja, het groeit en de interesse is er zeker. En we gaan, er is ook interesse om hele mooie dingen te doen denk ik. Maar ja, dat heeft ook tijd nodig, zeker. En het is ook, als je kijkt naar de gemeentes, dat is heel verschillend. Dus Delft is een beetje middelgrote, maar we hebben eigenlijk een redelijk groot team wat zich hiermee bezig mag houden. Maar je hebt ook gemeentes, daar is één persoon of twee personen. En je hebt gemeentes zoals Den Haag bijvoorbeeld, die weer heel groot zijn. Die dan weer een beetje verkokerd zijn. Maar ik weet niet of ik dat mag zeggen, maar dat is dan weer zo.

Mariken Balk: Ik heb ze vanochtend gesproken.

Interviewee Delft 1: Ah, kijk aan.

Interviewee Delft 2: Oh jee. Zeg maar niet dat ik het gezegd heb. Wie heb je gesproken?

Mariken Balk: Ik heb Interviewee The Hague gesproken van het departement van onderzoek.

Interviewee Delft 1: Ah, oké.

Mariken Balk: En Interviewee The Hague/CBS van het CBS in het urban data center van Den Haag.

Interviewee Delft 2: Ah, cool. Oké, nou ja, dat zijn dan toch weer hele leuke dingen. Ja, maar dat is ook interessant om te zien inderdaad. Het verschil tussen een apart departement op data. Of zoals Den Haag heeft, meer per sector. En dan ook in onderzoek.

Mariken Balk: Ja, zeker.

Interviewee Delft 2: Zeker, zeker, zeker. Maar wat je dus wel ziet is, we hebben een periode van ongeveer vier jaar, zeg maar, voor de promotie van het GGM. Dus ik heb even nagezocht. Dus 2018 ongeveer, zo kan ik de eerste documenten vinden. En toen was ik nog niet hier. Maar toen is een beetje de spark ontstaan van joh, we willen zeg maar in plaats van al die losse rapportages, willen we gewoon die data bij elkaar brengen. En dan van daaruit gaan werken. Maar dat is best wel lange tijd hè, voordat dat echt een beetje werkt, voordat je dat geïmplementeerd hebt. En dan ook nog bekendgemaakt binnen de organisatie. Dus en daar werken we nog steeds aan, zeg maar. Ja. Nou, we zijn echt, als je echt kijkt naar het opzetten van de techniek, dan zijn we pas sinds de

zomer van 2020 echt op streek, zijn we wat aan het realiseren, zeg maar. Ja. En daarvoor was, ja, ontwikkelen, uitvogelen en zo. Het was best wel een lange aanlooptijd. Wat wel heel leuk is, is dat dat GGM is een open model. Dus alle gemeentes mogen dat gebruiken. Dus de gemeentes die nu daarmee willen beginnen, die kunnen dan zeg maar dat gebruiken als start-up. En dat is, dat is wel heel leuk.

Mariken Balk: Ja. Ja, zeker. Hoe ervaren jullie de samenwerking met beleidsmakers naar aanleiding van het model?

Interviewee Delft 1: Ja. Nou, de beleidsmakers, die hebben niet altijd de hoogte van het model. Nee. Dat is een beetje jammer. Dat zou eigenlijk ook wel, ook richting die kant zou het model ook een instrument moeten zijn. Maar dat, zo werkt het helaas niet voor ons in de praktijk. Dat is een beetje jammer. Dus voor ons is het meer een stap in de techniek die dingen mogelijk maakt, dan dat het ook een model is die je bij een beleidsmedewerker neer kan leggen van, ik wil data uit dat element en dat element en dat element en zo. Zo met elkaar praten. Zo, ja, helaas, zo werkt het niet. Het is toch wel iets te technisch. Ja. Het is iets te technisch. Ja. Dus sowieso is het, kijk, voor ons om te weten wat we hebben en wat we kunnen bieden, is het heel krachtig. Maar je hebt toch nog wel echt wel een vertaalslag nodig richting, ja, de beleidsmakers die dan toch weer een andere taal spreken. Dus ja, je moet daar wel even met elkaar in gesprekken, zeg maar, om te kijken wat, wat willen jullie en waar zijn jullie het meest mee geholpen?

Interviewee Delft 2: Maar ik denk dat wel, wat wel leeft is dat mensen niet zozeer kennis hebben van het model, maar dat we dus wel dingen mogelijk maken wat voorheen niet kon. Ja. Zoals de, dan ben ik hem weer kwijt, hoe zeg je nou weer? De multiproblematiek. Ja, dat is echt iets wat we voorheen niet fatsoenlijk konden en dat kunnen we nu echt gewoon heel goed. Ja, en dat wordt gezien. Dus dat is heel leuk.

Mariken Balk: Mooi. Nou ja, een zeker optimisme hoor ik. In hoeverre zijn jullie optimistisch over het gebruik van, ja, big data, dit soort modellen?

Interviewee Delft 2: Ja. Ja. Nou, dat zijn wel twee hele verschillende dingen. Ja. Ik, nou ja, big data, we zijn nu, we zijn nu voor het eerst serieus aan het kijken of we iets kunnen met text mining. Dat zit dan in de, qua techniek een beetje richting big data, maar verder doen we eigenlijk niks. Zijn we eigenlijk hele, technisch gezien, hele ouderwetse dingen aan het doen. Alleen in een nieuw jasje, zeg maar. Ja.

Interviewee Delft 1: Ja, ik denk big data en echt data science en zo, dat staat bij ons nog wel in een heel klein, we hebben nu sinds kort een nieuwe medewerker, dat is echt een data scientist, die echt kennis van dat soort dingen heeft en die is ook echt aan het onderzoeken in hoeverre dus, ja, dingen die we al jaren op dezelfde manier doen, ook nu op modernere technieken kunnen gaan doen.

Interviewee Delft 2: Maar, ja, ik ben er zelf altijd nogal behoudend in, om het maar even zo te zeggen, want, ja, iedereen heeft er de ongelooflijke mond van, vol big data en wat is het, algoritmes en ja. Maar, ik heb, ik loop al heel wat jaren rond in gemeenteland en ik heb, en ook in de laatste paar jaren zie ik ook allerlei dingen van data science en dat soort dingen. En dan is het zo, ja, er wordt ongelooflijk veel geld aan besteedt, maar het effect, ja.

Interviewee Delft 1: Ja, ik ben wat dat betreft denk ik iets optimistischer. Ja. Omdat we juist zeg maar die hele set aan data hebben en in ieder geval, ja, je mag dat nog geen big data noemen, maar vooruit, kunnen we daar heel veel mee zeg maar. En we hebben in vorige banen heb ik gezien dat je bijvoorbeeld met, ja, met die tools kan je text minen, kan je bijvoorbeeld zien wat voor een dingen we terugkrijgen, bijvoorbeeld bij het klantcontactcentrum, kan je kijken naar open tekst en of dat een positief of een negatief sentiment is. Ja. En dat is iets wat, ja, dat, dat ligt wel, ja, voor het grijpen zeg maar, dus ik geloof echt dat, dat dat gaat lukken. Maar ook voor prognoses maken zeg maar, voor budgettering bijvoorbeeld, denk ik ook zeker wel dat dat, dat kan. Dus ik, nee, ik, ik zie dat wel heel rooskleurig. En dat zijn ook nog wel dingen die heel interessant zijn. Als je kijkt naar, ja, ChatGPT bijvoorbeeld. Ja, wat kan daarmee? En je merkt dat je, je kan dat al gebruiken als je aan het programmeren bent of je maakt rapport of wat dan ook, eh, maar ook in taal, natuurlijke taal zeg maar, om iets voor beleid te maken.

Interviewee Delft 2: Ja, er zouden, er liggen vast wel hele mooie toepassingen. Dus ik denk wel dat dat erg goed is. Ik weet ook van een paar dingen weet ik dat het kan en ik denk een aantal dingen, ja, dat wordt heel spannend om te onderzoeken, maar gemeenteland ligt wel natuurlijk onder een soort vergrootglas en dat merken we ook wel vaak in onze dagelijkse werkzaamheden je wil van alles wel aan elkaar koppelen maar er is ook nog zoiets als het AVG en zeker die statistisch georiënteerde analyses, de echte data science om te kijken of je jouw patronen kan herkennen en dergelijke dat loopt toch wel heel vaak stuk, om je tot een bepaald niveau te analyseren dat daardoor het resultaat wat dan uit je analyse komt gewoon in kracht afneemt. En dat dat blijft een ongelooflijk lastige balans. Ja, dat is sowieso wel iets dat heb je natuurlijk zeg maar als je naar buiten gaat communiceren maar zelfs binnen de gemeente is het ook niet de bedoeling dat iedereen de gegevens op persoonsniveau mag zien dus daar moet je inderdaad wel iets voor inrichten en mee opletten.

Mariken Balk: Ja, ja. En zien jullie dat dingen met privacy en AVG dat dit ook meer speelt bijvoorbeeld in het sociaal domein dan in andere domeinen, ervaren jullie meer obstakels in het sociaal domein?

Interviewee Delft 2: Ja, zeker. Dat zijn toch meestal gevoelige gegevens.

Mariken Balk: Ja, ja. Ik las ook in jullie datastrategie dat in het sociaal domein bijvoorbeeld er veel wordt gewerkt met externe partners die bepaalde administratie moeten doen, bepaalde data aanleveren maar dat dit niet altijd gebeurt waardoor gegevens of data incompleet is, niet representatief. Hoe gaan jullie hiermee om?

Interviewee Delft 2: Ik weet niet of dat in één antwoord te vatten valt, kijk, als je kijkt naar bijvoorbeeld WMO, jeugdzorg daar zit natuurlijk een soort wettelijke verplichting achter hè dus dat daar kan je wel praten over kwaliteit maar uiteindelijk moet het wel gewoon gebeuren en gebeurt het ook wel eens soms niet, dat krijgt niet altijd de schoonheidsprijs hè. Maar als wij zeggen van mevrouw Janssen krijgt die huishoudelijke hulp, dan zijn ze contractueel toe verplicht en eh ja als ze willen ook geld krijgen en dat gaan ze gewoon factureren bij de gemeente dus dat vinkt elkaar wel af en daar zit daar zit vaak wel, eh, zijn er wel

verbeterslagen denkbaar zeg maar. Maar dat ja, dat zit vaak wel zo contractueel in elkaar dat dat wel gebeurt maar er zijn wel ja, bijvoorbeeld maatschappelijke organisatie waar de gemeente mee samenwerkt daarvan is het bijvoorbeeld altijd heel erg moeilijk om eh, om data te krijgen dus dan waar een gemeente bijvoorbeeld beleid ontwikkelt in de gemeente, in een wijk of in een buurt en dat samen doet met maatschappelijke organisaties dan is het vaak al heel erg moeilijk om daar eh, een goed beeld te krijgen omdat je eigenlijk alleen maar vanuit je gemeente zelf data hebt en niet van die maatschappelijke organisaties en dat ja, dat is nog wel waar een wereld te winnen valt eh zo lijkt het. Maar in dat geval is het soms ook moeilijker om het af te dwingen om je privacy, vaak wel maar voor ons ja, voor onze operatie kunnen we meestal wel eh, is de kwaliteit wel voldoende maar als je zeg maar verbanden wilt gaan leggen bijvoorbeeld eh, met data die je aangeleverd krijgt dan is het eh, lastiger en soms ook eh, lastiger om het op persoonsniveau te mogen doen dus eh, ja, maar wat gemeenten heel graag willen is toch hun effectiviteit van hun beleid toetsen maar als je de eh, de uitvoering daarvan buiten je eigen organisatie neerlegt is dat heel erg lastig en kijk, als jij zegt van eh, mevrouw Jansen moet huishoudelijk hulp krijgen en dan stuurt de gemeente een berichtje naar een organisatie, we krijgen bijvoorbeeld niet te horen of mevrouw Jansen tevreden was. Of dat die zorgaanbieder misschien maar de helft van zijn tijd besteedt die die factureert bijvoorbeeld. Dat weten we eigenlijk niet. Dat soort dingen dat zouden we wel op een of andere manier wel willen weten, want je zou eigenlijk veel meer als overheid willen toetsen hoe goed je geld terecht komt zeg maar. En dat is altijd heel erg moeilijk zo. En dan soms is het toch gewoon, ja blind, ben je toch een beetje blind op die manier. Je hebt een wettelijke taak, die je moet betalen, je krijgt er geld voor, maar of die taak nou daadwerkelijk goed uitgevoerd wordt, dat is soms heel moeilijk.

Mariken Balk: Denken jullie dat dat dan ligt aan dat maatschappelijke organisaties niet altijd het nut zien of zich er bewust van zijn van het feit dat er geëvalueerd wordt? Of denk je, dat dit misschien ook te maken heeft met dat maatschappelijke organisaties of meer private partijen, nou ja, misschien meer denken aan winst maken. Niet per se winst maken, maar meer in de brede zin van dat ze toch willen doorgaan met de budgetten die ze nu krijgen en niet per se misschien heel veel zin hebben in een efficiëntieslag.

Interviewee Delft 2: Ja, maar als jij een taak krijgt en daar zit, in die taak zit niet beschreven dat je, ook een soort van effectiviteitsmeting moet doen of iets dergelijks, dan ga je dat ook niet doen, daar krijg je geen geld voor. En ja, maatschappelijke organisaties die bijvoorbeeld ook dossiers van cliënten bijhouden, ja, dat is hun taak, hun doelstelling, dus daar mogen wij als gemeente ook niet in kijken, dat mogen wij ook niet weten. Dus dan loop je vast op de AVG bijvoorbeeld.

Interviewee Delft 1: Ja, vaak zit ook het delen van die data bijvoorbeeld, is daar niet in omschreven in die taken en is daar ook geen afspraak over. Dus op het moment dat wij dan ineens zeggen van joh, kom maar op met die data, dan zeggen ze ho ho, die krijg je niet zomaar. Of je moet ervoor betalen of het mag niet, of wat wij dan willen is net niet vastgelegd, zeg maar. Dus ja, dat is wel typisch. Maar ook zelfs voor onze interne systemen is dat soms ook zo. Als we interne systemen koppelen en we willen daar managementinformatie uithalen, moeten we eerst nog doorspitten hoe zijn die interne systemen nou ingericht en zijn alle velden gevuld die wij eigenlijk zouden willen gebruiken. Dus zelfs intern is het soms ook nog lastig.

Interviewee Delft 2: Ja, wat wij dan zo mooi noemen, dat databewustzijn, daar zou echt nog wel een stap in gezet kunnen worden. En dat, mooi woord, is ook een beetje het ketendenken van ik heb geen zin om dat veldje in te vullen, maar de volgende partij die wat doet met die data, die is daar misschien wel heel erg bij gebaat. En dat van elkaar afstemmen, dat is vaak nog iets wat niet gebeurt eigenlijk. Ja, ja. Daar moeten we, als overheid in het geheel, moeten we daar in groeien, denk ik.

Mariken Balk: Ja. Jullie noemen toetsen van beleid, evalueren, dat komt sterk naar voren hierbij. Aan de andere kant zijn er ook vaak geluiden vanuit gemeenten dat er vanuit het rijk wordt gekort op middelen. In hoeverre zien jullie dat data in het sociaal domein gebruikt wordt, om te laten zien aan het rijk of aan de raad dat er bepaalde middelen nodig zijn?

Interviewee Delft 1: Ja, ik zie dat heel erg in mijn dagelijks praktijk terugkomen. Ik weet er wel wat van, maar, hè, want je hebt, de gemeente is verplicht om te verantwoorden aan het Rijk natuurlijk, met de IV3-taak, dat is zo mooi. Maar dan houdt mijn kennis een beetje op.

Interviewee Delft 2: Ja, ja, wat je inderdaad hebt, dat is wel een hele goede vraag. Het is nu eigenlijk net even gestopt, een grote bezuinigingsactie op sociaal domein en op jeugdzorg en WMO. Er zijn een aantal bezuinigingsacties opgezet om te zorgen dat die budgetten een beetje binnen de perken blijven. En die zijn ook gerapporteerd, zeg maar, ook richting het Rijk. Er is nu iets meer ruimte weer. Aan de andere kant wordt er nog steeds gerapporteerd over de groei, want de groei is echt wel schrikbarend, dat er steeds meer zorg nodig is en ook voor steeds hogere kosten. En die worden wel gerapporteerd, ook richting het Rijk. Alleen de vraag is of we daar de gemeentes juist meer geld mee krijgen of niet. Dat is maar de vraag. Er is altijd een neiging om te bezuinigen, zeg maar, richting de gemeentes.

Mariken Balk: Ja. Oké. Een tijdje geleden is er een onderzoek gedaan vanuit Binnenlands Bestuur met Kurtosis over datagedreven werk in het sociaal domein. En daar hebben ongeveer 300 ambtenaren uit het sociaal domein mee gedaan. En daar kwam eigenlijk uit naar voren dat zo'n 46 procent geen goede ervaring had met datagedreven werk in het sociaal domein.

Interviewee Delft 2: O, dat is interessant.

Mariken Balk: Waar denken jullie dat dit aan ligt?

Interviewee Delft 2: Oeh, dat is een hele goede vraag. Ik durf één stelling wel aan, is dat de meeste personen, uitvoerende mensen in het sociaal domein, een zekere aversie hebben tegen IT en dat soort systeem. Het zijn toch mensen die vaak georiënteerd zijn op de klant. En de administratie wordt wel als een lossen ervan. Ja, iets maken wat werkt om datagedreven te kunnen werken, dat is ook gewoon een vak om te kunnen doen. Dat is niet simpel. Niet iedere gemeente slaagt daar voldoende in, denk ik.

Mariken Balk: Nee, nee. Want ik zag dat jullie met het Gemeentelijke Gegevensmodel ook nu samenwerken met grotere maar ook kleinere gemeenten. Hoe gaat dat met kleinere gemeenten die misschien wat minder ervaren zijn met datagedreven werken?

Interviewee Delft 2: Nou, ik zal de gemeentenaam niet noemen, maar ik heb van de week dus zitten mailen met letterlijk een schoolverlater. HBO ICT, die in juni afgestudeerd is en die dame die moet dus bij een kleine Limburgse gemeente een dataplatform opgezet hebben volgens het Gemeentelijke Gegevensmodel. Nou ja, ik hoef nog net niet uit te leggen wat een database en tabelletjes zijn, maar daarna eigenlijk wel. Ja, naïviteit toch wel heel veel.

Mariken Balk: Ja. Ja.

Interviewee Delft 2: En ja, wat ik ook geproefd heb vanuit het Gegevensmodel, hebben we contact met heel veel gemeentes. Iedereen is wel heel erg geïnteresseerd. En waar gemeentes over het algemeen heel goed in zijn, dat is een team opstellen en dan heb je een projectleider en een data-architect. Maar ja, dan het daadwerkelijk doen. Dat is dan weer lastig, hè? Dat is lastig. Dus ja, dat is toch ook een bepaald gebrek aan kennis en kunde om zoiets effectief op te zetten, denk ik. Het is geen oordeel, het is ook wel een echt vak en het kost daar tijd om het van elkaar te krijgen. Dus ondanks die start-ups met het GGM, is het niet zo dat je morgen klaar bent. Daar heb je echt wel vakkennis voor nodig en tijd. Ja. Dus ja, we hebben wel heel veel contacten, dus dat wel. En er zijn ook best wel externe leveranciers die heel graag willen helpen natuurlijk daarbij. Leuk. Nou, het lijkt wel dat we toch echt wel gemeentes over het drempeltje heen kunnen helpen. Dat is gewoon heel leuk ontwikkelen. Omdat je ze toch een soort van, nou ja, een soort startzetje kan geven, zeg maar.

Mariken Balk: Ja, mooi. Nou, vanuit de gemeente Delft, jullie hebben het GGM, maar jullie hadden ook Data op Maat. Nou, jullie doen veel aan data, om het zo te zeggen. Wat denken jullie dat daarvoor verklarende factoren zijn? Waar denken jullie dat het bij de gemeente Delft vooral doorkomt?

Interviewee Delft 2: Nou, ik heb hier voor jarenlang bij een hele grote gemeente gezeten. En ik heb hier echt andere gesprekken. Toen ik bij Delft binnenstapte en aan de gang ging, proefde ik wel echt een andere cultuur. En wat in Delft vind ik wel enigszins bijzonder is, is dat er toch een, dat open gestaan wordt voor innovatie. Wat volgens mij wel echt wel, ik wil niet zeggen fundamenteel anders is, maar toch wel een beetje anders is dan bij veel gemeentes. Ja. En ik denk ook wat helpt is dat er een aantal kartrekkers zijn. Dus dat is onder andere onze teamlead en P9. Ja, die zijn echt gangmakers. Hoe heet het? Niet gangmakers, maar... Nou toch wel? Zo heet het, maar dat heeft ook een andere officiële...

Mariken Balk: Kwartiermakers?

Interviewee Delft 2: Ja, kwartiermakers. Dankjewel. Ja, kwartiermakers om te zorgen dat het loskomt. En dat, ja, je ziet daar wel het effect van. Want die plannen zijn er gewoon van heel lang geleden. Wat volgens mij het bijzondere is, is dat zo'n concept, zo'n idee, dat dat toch redelijk breed gedragen wordt binnen Delft. Dat vind ik wel bijzonder. Veel gemeentes, als jij je kop boven het maaiveld uitsteekt, dat is toch een beetje bedrijfscultuur, heel behoudend en mensen zijn heel snel bang voor verandering in hun werkzaamheden of het verliezen van hun werkzaamheden. Dat is in Delft toch een beetje net even een andere draai.

Interviewee Delft 1: Ja, en je ziet dat het ook aanslaat. Het is eigenlijk heel slim, omdat we allemaal een beetje op elkaar lijken, die gemeentes. Allemaal een soort vergelijkbare verwerking van data. Het is eigenlijk heel slim om een logisch model neer te zetten. Zodat je niet steeds weer het wiel hoeft uit te vinden. En je ziet dat dat aanslaat als idee. Dus dat is wel gaaf.

Mariken Balk: Leuk, leuk. Even kijken. In hoeverre ervaren jullie risico's, onzekerheden met het werken met data in het sociaal domein? Ja. En dan is er ook een vervolgvraag. In hoeverre voelen jullie je beïnvloed door incidenten zoals de toeslagenaffaire. Maar er was ook zoiets soortgelijks. Een wifi-tracking bij de gemeente Enschede.

Interviewee Delft 1: Ja, ja. Ja. Nee, ja, zeker. Dat speelt natuurlijk zeker mee. Dus op het moment van uitvragen van datadelen, dan is dat zeker iets dat meespeelt. Je zegt van, nou, vanochtend had ik toevallig ook nog zo'n vraag. Met iemand zeggen van, ja, kunnen wij die data delen? En we denken wel twee keer na, nu. Voordat we, zeg maar, iets met BSN's aan iemand sturen. Ja. Want dat is... Ik zeg van, ja, dan sta je morgen in de krant. Dat is niet de bedoeling. Dus, ja. En daar zijn we zelf natuurlijk scherper op geworden door deze affaires. Maar ook hebben we een functionaris gegevensbescherming. Ja. Die daarop toeziet, zeg maar, om te zorgen dat het voldoet. En bij twijfel dan, ja. Dan ga ik bijvoorbeeld naar functionaris gegevensbescherming en zeg ik, joh, mag dit? Ja. En dan zegt die, meestal, als ik al twijfel, zegt hij meestal nee. Dus, ja, eigenlijk... Nou, wat ik ook wel positief, als positief ervaren, is dat wij als team wel een grote mate van autonomie hebben. Dat er ook vertrouwd wordt dat wij dat goed doen. In plaats van dat alles vijf keer gecheckt moet worden en zo. Dus, we hebben daar goede afspraken over gemaakt. En ik denk dat dat ook pragmatisch en effectief is. Dus wij mogen ook best wel veel, zeg maar, om data te verzamelen. Maar als we het gaan verspreiden, dan moet er een doel voor zijn. Dus een doelbinding moet er zijn. Ja, en daar wordt heel erg op gelet. Dus het is, wat dat betreft, ook goed ingericht. Ja. Ja. En wij hebben de grote mazzel dat wij een functionaris gegevensbescherming hebben, waar je ook eens op technisch vlak mee kan sparren.

Mariken Balk: Oh, top.

Interviewee Delft 2: Ja, dat is echt wel een verademing. Ik heb voorheen in die andere grote gemeente wel eens discussies gehad over AVG in data warehouses. Zo'n database waar je dan data in verzamelt. En daar zaten dan eigenlijk alleen maar juristen aan tafel. Nou, daar kom je gewoon niet uit. Daar kom je niet uit. Dat werkt niet. Dan weet je zeker dat je geen data gaat delen, hè? Nee.

Mariken Balk: Ja. Klinkt alsof je goed op je plek bent in Delft. Dat is mooi.

Interviewee Delft 2: Ja, ja.

Mariken Balk: Waar zien jullie zelf kansen op het gebied van data in het sociaal domein? Stel dat jullie de mensen, de middelen, alles zou ter beschikking staan. Wat zou je dan morgen doen met data in het sociaal domein?

Interviewee Delft 1: Nou, ik denk dat je toch wil is dat degenen die in het sociaal domein werken steeds meer, zeg maar, gebruik maken van de middelen die we kunnen aanbieden.

En dat hangt niet af van geld, maar dat is meer tijd en de wil en de manier waarop je dat overbrengt. Dus dat kost energie en tijd. Dus daar zie ik zeker kansen, want dan krijg je dus een kruisbestuiving. Je krijgt mensen die met elkaar praten en daardoor krijg je dus slimmere ideeën en beter beleid.

Mariken Balk: Mooi. Slim.

Interviewee Delft 2: Ik denk vooral aan, ja, dat is bijna onrealistisch, maar toch aan die effectiviteit. Om toch te streven naar middelen waarmee je echt goed kan toetsen van als je die zorg inzet, dan is dat goed.

Interviewee Delft 1: Ja. Maar dat is wel leuk dat je dat zegt. Want we hebben nu, vrij recent zijn we ook bezig met contractmanagement, waarin we dus alle aanbieders en cliënten naast elkaar kunnen zetten en kijken, zeg maar, hoe die presteren. En waar je dus ook conclusies uit kan trekken. Ja, je moet niet te snel conclusies trekken, maar waarin je kan zeggen van nou, deze aanbieder moeten we eens onder de loep nemen of deze gaan we promoten. Dus daarmee kan je inderdaad wel je voordeel doen.

Mariken Balk: Mooi. In hoeverre zie je dan dat beleidsmakers vertrouwen op de data die je aanlevert? Of doen beleidsmakers er ook weleens nog een soort kwalitatief onderzoek bij, of noemen jullie zelf dat dat nodig is?

Interviewee Delft 2: Ja, dat is een deels wel een groeipad, denk ik. Vroeger werd beleid gemaakt op, nou ja, eigenlijk gewoon enorme verzameling Excel-etjes. Nou, een Pietje levert een Excel-etje aan, een Klaasje levert een Excel-etje aan, en Brenda levert een Excel-etje aan en de beleidsmedewerker die ging er zelf een beetje wat mee kleien en samensmeden en dan hopelijk tot een inzicht komen. Nou, daar zijn we nu echt stappen aan het maken dat we dat soort dingen gewoon overbodig maken. Ja, dan ben ik even de...

Interviewee Delft 1: Nou, ik kan daar wel op door, want dat zie je dus heel vaak dat in het verleden dus allerlei Excel-en gebruikt zijn en wij komen dan met een dashboard of een rapportage en dan zeggen mensen, hé, dat getal klopt niet, want het staat niet in mijn Excel, het is niet hetzelfde getal. Dus het rapport klopt niet en het dashboard klopt niet. En dat is, dat gebeurt heel vaak, zeg maar. Dus we moeten eerst bewijzen, zeg maar, dat het klopt en dan groeit het vertrouwen. Dus ik heb bij Rita het omgekeerde een keer, dat is een collega-adviseur meegemaakt, dat ze een dashboard opleveren en er wordt gezegd, nou prima, dankjewel. En dat ze helemaal niet kijken of het klopt, dat is ook niet de bedoeling. Nee. Want het is wel fijn als er gewoon een inhoudelijke check wordt gedaan door degene die met die data werken en verstand hebben van de functionaliteit. Dus, ja, dus we komen beide gevallen tegen. Maar het is meestal wel eerst overtuigen dat wat je levert, dat het klopt.

Mariken Balk: Oké. En om nog even terug te komen op dan externe data. Externe partijen waarvan de data die opgeleverd is misschien niet altijd representatief is of, nou ja, compleet. Zeggen jullie dit ook aan beleidsmakers? Of nemen jullie dit mee in wat voor informatie jullie geven aan beleidsmakers van, er kunnen dingen incompleet zijn? Of hoe ervaren jullie dit?

Interviewee Delft 2: Ik weet niet hoe Interviewee Delft 1 dat ervaart. Maar dat is een beetje het speelveld van, hoe heet hij onze collega? P2? Dus daar heb ik niet helemaal goed zicht op. Maar volgens mij wordt er wel afgewogen wat er wel en niet getoond wordt. Want je moet wel een realistisch beeld geven natuurlijk.

Mariken Balk: Ja. Ja.

Interviewee Delft 1: We hebben inderdaad ook wel voorbeelden dat wij al zien dat er iets niet klopt. En dan zeggen wij dat of we geven het niet, zeg maar. Want bijvoorbeeld, we doen voorverwijzingen van artsen. Ja, het bleek dat er gewoon een bepaald veld niet altijd gevuld was. En dat je maar de helft van de gevallen, dat je dan kan zeggen, nou, die is doorverwezen door de arts naar die partij. En voor de andere helft is het veld niet gevuld. Ja, eigenlijk kan je er dan niks mee, zeg maar. Dus dan doe je er beter aan om dat niet te gebruiken. Ja. Ja. Dus en dan, ja, dan kan je iets op gang zetten om te kijken of je dat wel gevuld kan krijgen. Maar dat is soms wel een lange weg. Zeker als het externe partijen zijn.

Mariken Balk: Ja, precies. Want het wel gevuld krijgen, is dat iets waar jullie op doorgaan? Of is dat iets waar anderen mee doorgaan?

Interviewee Delft 2: Meestal gaan anderen daar mee door. Meestal heb je degene die het contract heeft met een externe partij. Of meestal, dat is degene die dat moet doen. Want wij hebben daar eigenlijk geen zeggenschap in. Wij zijn alleen maar de gebruiker van die data. Dus we kunnen wel zeggen, hé, ho, het klopt niet. Maar dan moet, ja, de contractant moeten aan de slag.

Mariken Balk: Ja, oké. Ik ben door mijn vragen heen. Hartelijk bedankt voor het interview.

7.4 Interview Nijmegen

Mariken Balk: Zouden jullie je willen voorstellen en vertellen wat je doet in je werk?

Interviewee Nijmegen 1: Ja. Zal ik beginnen? Ik ben, nou ja, dat had je dus al gehoord, Interviewee Nijmegen 1. En sinds januari 2022 hier in Nijmegen aangesteld, verantwoordelijk voor alles op het gebied van datagedreven werken en in de rol van Chief Data Officer. En hiervoor heb ik meerdere jaren wel in het dataveld, hier ook in de gemeente Nijmegen, gewerkt. Maar als één van de plekken waar data wordt geproduceerd, in het fysieke domein voornamelijk. En ook waar de informatieproducten, geografische informatieproducten, werden gemaakt. Dus dat, zo ben ik ermee in aanraking gekomen. En de opdracht nu is van strategie tot processen tot de menskant tot de techniek. Om op al die aspecten het verder te professionaliseren, te ontwikkelen en ook te borgen. We zijn gestart. Heel praktisch met het maken van dashboards. Dat was in 2016, de eerste actie. We hebben een datawarehouse ingericht. We maken nog steeds dashboards. Maar wat we nog minimaal hebben is, wat willen we nu als organisatie op dit vakgebied? Waar willen we naartoe door ontwikkelen? Hoe willen we die dashboards gaan gebruiken? Is het vrijblijvend of niet vrijblijvend? Kan iedereen de vraag stellen? Dus dat. Die volgende fase, daar zijn we nu echt aan toe. En dat zit in mijn opdracht.

Mariken Balk: Ja, mooi. Veelzijdig.

Interviewee Nijmegen 1: Heel veelzijdig.

Interviewee Nijmegen 2: Ja. Ik ben Interviewee Nijmegen 2. Ik werk als informatiemakelaar bij de maatschappelijke ontwikkeling. Vier en een half jaar geleden zijn we gestart met datagedreven werken. Gestuurd informatie, gestuurd kennis, gestuurd werk. En dit zijn containerbegrippen. Kunnen van alle kanten op. Maar het gaat om werken met data, met mensen en verhalen die achter zitten. Ik was verantwoordelijk voor aantal informatieproducten, ook intern voor de beleidsmedewerkers, ook naar de gemeenteraad toe. Nu werk ik samen met Interviewee Nijmegen 1 aan datakwaliteitsprogramma van de gemeente Nijmegen. Ik ben projectleider en we voeren datakwaliteitsprogramma voor de hele gemeente uit. Dus ik zit op twee stoelen.

Mariken Balk: Leuk, interessant. En wat is jouw taak als trainee?

Trainee: Ik doe een traineeship over datamanagement. Dus ik ga eigenlijk helpen bij Interviewee Nijmegen 1 bij het uitvoeren van die taken rondom datagedreven werken. En mijn traineeship gaat ook meer over datagovernance. En meer de cultuur, ook rondom het datagedreven werken. Dus ook hoe krijg je mensen mee, welke weerstand is er. Dat soort onderwerpen meer. Dus niet alleen heel technisch, juist meer de menskant.

Mariken Balk: Oké.

Interviewee Nijmegen 1: We staan een beetje technisch op afstand, hè? Ja, we zijn eigenlijk allemaal niet echt technisch. We hebben bepaalde kennis, maar niet echt diep technisch. Nee, we weten wat er mee kan en hoe het geregeld is inderdaad. Maar wij maken niet de dashboards, wij zitten niet in het... We schrijven geen scripten. We gebruiken geen... Meer beleid en de dingen die er... Om het te kunnen faciliteren, dat zij dat wel kunnen doen, ja.

Mariken Balk: Want jullie zijn alle drie ook niet opgeleid in data of een cursus gedaan of iets na je opleiding misschien?

Interviewee Nijmegen 1: Ik wel. Datamanagement achtergrond.

Mariken Balk: Oké.

Interviewee Nijmegen 2: Ik heb net het leertraject van de Vrije Universiteit Amsterdam afgerond.

Interviewee Nijmegen 1: En ik heb dan de leergang over Chief Data Officer gevolgd. Twee keer.

Mariken Balk: Ah, oké.

Interviewee Nijmegen 1: Ja. Maar verder is het uiteraard... Het is zo in ontwikkeling. Dat je nu inderdaad wel studenten ziet komen die steeds meer die richting kunnen kiezen. Eén opleiding is er nog niet. Dus dat zit heel erg op vakken. Dus ja, alles wat wij hier doen is vanuit het..., vanuit de praktijk en dan aansluiting zoeken ook in het land. En veel gebruik maken van netwerk en contacten daarin. En dan... Ja, wel trainingen uiteraard. Maar... Ja. Echte opleiding, nee.

Mariken Balk: Er gaat er een komen. Data en beleid, een bachelor.

Interviewee Nijmegen 1: Mooi dat dat gaat komen. Dat is... Ja, dat kan niet anders. Dat kan niet anders. Onvermijdelijk.

Mariken Balk: Ja. Wat doet Nijmegen voornamelijk met data en wat verstaan jullie eigenlijk onder werken met data?

Interviewee Nijmegen 1: Wat we doen? Nou, we beheren het. Ehm... We hebben een aantal basisregistraties als gemeente. Ik weet niet of je daar al mee in aanraking bent gekomen. We hebben ook basisregistraties van andere overheden, die we dus wettelijk gezien allemaal moeten bijhouden. Waar we dus ook de bronhouder van zijn. Er zijn ook basisregistraties waar andere overheden bronhouder van zijn, zoals Kadaster, waar wij dan weer gebruik van maken. En daarnaast hebben we zeg maar 400 applicaties in gebruik voor, nou ja, om alle werkprocessen te ondersteunen en in elke applicatie zit data. En die wordt gebruikt om de producten te maken. En inmiddels wordt dat dus ook gebruikt om informatieproducten te maken. Rapportages, dashboards, geografische analyses, onderzoeken. Dus dat is wat we met data doen. We beheren het, we slaan het op en we bewerken het, verwerken het tot een informatieproduct waar de organisatie om vraagt. We maken de producten tot nu toe op aanvraag. Wat er vervolgens met die producten, daar maken we altijd onderscheid tussen data en informatieproduct. Wat er met de informatieproducten in de organisatie gebeurt, daar hebben we een beetje zicht op, maar vanuit mijn perspectief nog veel te weinig. En dat is een van de belangrijke acties van volgend jaar. En

jij weet denk ik wel iets meer wat er tot nu toe gebeurt in het sociaal domein, in ieder geval met de dashboards die er zijn.

Interviewee Nijmegen 2: En een vierde aspect, wij peilen graag onze data met de derde partij. Dus we bewerken dat niet. Een voorbeeld van het werkbedrijf, die voert het uitkeringsbeleid uit. Dus dat komt in de koppeling tussen onze gegevens, van onze data met de data van het werkbedrijf. En we delen dit met elkaar. En een verplichte levering aan het Centraal Bureau van Statistiek en andere landelijke partners. Dus gewoon vanzelfsprekend.

Mariken Balk: Ja. En zou je wat meer willen vertellen over wat Interviewee Nijmegen 1 net zei, over wat er in het sociaal domein is. Is dat inderdaad wat er gebeurt, het uitleveren met leveranciers qua data? Of gebeurt er nog meer in de organisatie van het sociaal domein met data?

Interviewee Nijmegen 2: Vier en een half jaar geleden, zo had ik verteld, zijn we gestart met datagestuurd werk in dit geval. Dus er werden een x-aantal producten opgeleverd, zoals dashboards bijvoorbeeld, en losse tabellen, losse bestanden, om vragen van de beleidsmedewerker of uitvoerende collega's te beantwoorden op het gebied van data. Datagedreven werken toen stond niet zo in de schoenen, want de beleidsmedewerker had een eigen taak en voert het beleid uit. En dat is een heel belangrijk punt. Je ziet na het verloop wat er gebeurt op dat moment in de stad. Dus onze producten werden gericht op het analyseren en beschrijven wat van de bepaalde gebeurtenissen, dus de data wordt geleverd en pas na twee, drie maanden wordt volledig bewerkt in het informatieproduct, omdat de levensduur van de eerste stap, die hebben we de data binnen bewerken, verwerken en tot het product te komen. Dus het beschrijvende deel kunnen we wel goed omarmen. Voorschrijven en voorspellen doen we op dit moment niet, tenzij vorige week is door Marieke, onze onderzoekster, gepresenteerd een voorspelmodel voor de jeugd, maar niet voor alle producten van de jeugd, zonder verblijf. Een x-aantal producten, zoals begeleiding bijvoorbeeld, werden gepresenteerd in de vorm van dit is onze toekomst in de stad op aantal aspecten, qua aantal indicatoren naar het jaar 2026 toe en de beleidsmedewerkers en politicus kunnen op dit moment een besluit maken op basis van feiten. Dit zijn de ontwikkelingen, we moeten iets ondernemen omdat het bevolkingspercentage groeit, de jeugd groeit, het tekort van financiële middelen, versterking van de kosten, dus het zijn diverse.

Interviewee Nijmegen 1: We hebben diverse dashboards voor diverse medewerkers die in diverse sportdagen uitvoeren, want we hebben WMO, jeugd, uitkeringen, bijstand, participatiewetten. En dan overlappen van producten, welke cliënt heeft meer of meerdere indicaties. We hebben een aantal dashboards die je kunt vinden op de website van de gemeente Nijmegen. En het overgrote deel, en zeker van het sociale domein, staat daar natuurlijk niet, maar is alleen intern beschikbaar.

Mariken Balk: Ja, ja. Oké.

Interviewee Nijmegen 1: Eh... Ik denk... Misschien toch aandacht nemen, want maatschappelijke ontwikkeling werkt ook samen met regionale ondersteuningsbedrijven. Wij voeden ook zeven gemeenten rondom Nijmegen met de data. Dus we communiceren met elkaar, en die data die door het berichtenverkeer verzameld wordt, verwerkt in informatieproducten. En alle zeven gemeenten hebben wel inzage op bepaalde aspecten van data. Ze kunnen niet alles van elkaar

zien. Ze hebben wel logische stappen daarvoor genomen. Maar ze kunnen wel met elkaar praten over die data, wat heb ik in mijn gemeente, wat heb jij, wat heb ik gedaan op beleidsniveau of uitvoeringsniveau om problematiek op te lossen. Dus die zeven gemeenten werken samen in één dataportaal.

Mariken Balk: Oké. En ik hoorde je eigenlijk net al zeggen van, ehm... We hebben een overeenkomst dat met de uitkering, dat de gemeente data uitlevert aan de uitvoerder van de uitkeringen. Hebben jullie ook afspraken met leveranciers in het sociaal domein waarbij zij data aan jullie geven?

Interviewee Nijmegen 2: Ja, er zijn wel. Bijvoorbeeld als je kijkt naar sociale wijken. Of buurtteams voor één. Eh... Maar eh... Het opleveren van de data gebeurt moeizaam. Eh... Omdat eh... De systemen zijn niet aan toe om direct te communiceren. Eh... Er zijn verschillen in eh... In bevindingen rondom de datakwaliteit. Wat versta jij? Hoe werken de gegevens bij? En wat lever jij op ons om verder te gaan? Dus in dit geval, dat gebeurt op niveau van bijna Excel bestanden en rapportages. Die zijn gemaakt conform de afspraken die zijn in bepaalde afgelopen periode gemaakt. Dus je krijgt een maandelijks of kwartaalrapportages. En van die reportage krijg je dat. Ze hebben geen toegang tot onze suite sociaal domein. Want het is onze omgeving. En vanwege privacy, AVG en technische redenen. De samenwerking verloopt niet zo echt vlottend. Want er zijn wel belemmeringen. Ja. Dus eh... Op dit moment is niet weg te werken. Maar de andere wettelijke taken rondom jeugd en jeugdvermogen. Stel voor als het verwijzer of zorgaanbieder via berichten verkeerd doet. Dat gewoon landelijk goed geregeld en bij een ponk tafeltje werken. In principe prima. Dus eh... Declaraties, wachttijden en andere aspecten worden no time geleverd. En verwerkt voor ons systeem.

Mariken Balk: Oké. Waarom werkt de gemeente Nijmegen met data? Wat zien jullie als de meerwaarde van het werk wat jullie doen?

Interviewee Nijmegen 1: Sowieso produceren we... We werken met die applicaties hè. Dus of je daarvoor hebt gekozen. En die digitalisering die hebben we natuurlijk al jaren geleden gemaakt. Eh... Is dat al een enorme verbetering om te komen tot dienstverlening en de producten die je levert aan de burgers. En eh... En de stad. Dus daar is het mee eh... begonnen. En de meerwaarde die er nu eh... Ontstaat is dat we af willen van eh... Excel. Want alles wat je uit die applicaties haalt tot nu toe gebeurt dat ook veel. En ieder maakt een eh... Haalt er een eh... Een eh... Een afdraai uit hè. Een reportage uit. En op het moment dat je het eruit haalt is het alweer verouderd. En als je het eh... Gestructureerd doet. Met behulp van een eh... Met behulp van een data warehouse dan heb je constant heb je je actuele data bij de hand. Dus je bent veel meer bij. Op... En dat is ook voor beleidsmedewerkers die hun eh... Hun voorstellen doen aan het eh... Aan het college is dat eh... Van belang. Met constant bij. En je hebt één bron. In plaats van allerlei eh... Verschillende eh... Bronnen. En als jij een bestand hebt en ik een bestand. Dan zitten er al... Zitten er alweer verschillen tussen. Dus het is efficiënter. En eh... En eh... En effectiever om die woorden te gebruiken die eh... Waar je ook wel weer alle kanten mee uit kunt. Maar dat... Dat is wel zo. Je kunt het verbinden. Je kunt bronnen verbinden met elkaar. Wat je op papier niet eh... Niet kan. Waardoor je eh... Informatie krijgt eh... Over een wijk bijvoorbeeld die je... Die je niet 1, 2, 3 ziet. Dus je krijgt... Je hebt meer, echt meer informatie. Waarmee je ook eh... Ja je beleid kunt onderbouwen. En dat is ook wel... Als... Nou ja. Eén van de belangrijkste doelen denk ik. Elke afdeling heeft een eigen scopie. In principe. En dat is afhankelijk van wat doet die afdeling.

En wat is de visie op het moment op opdelingsniveau. Ja. Dus ga je dan inzoomen op eh... Op opdelingsniveau. Dat kan ik zo eventjes zo en zo noemen. Dan heb je dan transparantie en verantwoording. Dus ik zal dat eventjes naar jou toesturen. Graag. Dan compliance met wet en rekening. Dan moet je gewoon nakomen. En dat is gewoon meer waar. Dat je dat anders kunt controleren. Net verteld over efficiënte dienstverlening.

Intern en extern. Beter besluitvorming. Omdat dat actueel ABC... Dus... Goed is.

Kostenbesparing net genoemd. En ik heb nog eentje... Eh... Verbeter dienstverlening aan de burgers. Van de gemeente Nijmegen uiteindelijk. Voor de burgers. Precies. Ja. Ja. Ja. Ja.

Mariken Balk: Oké. En ehm... Interviewee Nijmegen 1, je noemde net ook... Nou ja. Het sneller informatie kunnen krijgen. Dus daardoor misschien ook sneller je beleid bijsturen. Zien jullie dat dit ook echt gebeurt?

Interviewee Nijmegen 1: Dat vind ik dus... Dat vind ik dus nog heel lastig. Ja. Eh... De vragen die wij tot nu toe eh... Voornamelijk krijg... Want de... De... De data vragen... Die... Komen centraal binnen. En ehm... Waar... De plek waar die binnenkomt... Elke week eh... Kijken we daarna. En verdelen we het welk team dat eh... Eh... Oppakt. Ehm... Het opleveren van het... Van het product. En wat er dan vervolgens mee gebeurt is... Tot nu toe nog heel weinig in beeld. Hm-hm. En... Het is ehm... Eh... Vrijblijvend. Ook nog. Het hangt echt al af van... En de medewerkers. Die er... Affiniteit hebben. Want die zijn er. Ja. Dus dat, je hebt een aantal voorlopers nu. En elke afdeling... Bijna elke afdeling heeft... Daar wel... Eh... Iemand in. Maar een afdeling... Omvat ook weer zoveel verschillende inhoudelijke vakdisciplines. Dat je aan één iemand niet genoeg hebt. Dus als je kijkt naar eh... Het geldt ook bij het sociaal domein. Als er bij WMO iemand is die heel veel met data heeft. En daar... Dan komt die echt wel met een vraag. Maar als iemand aan... Het groepje wat bezig is met eh... Met jeugd. Of met uitdaging. Of met uitkering. En daar zit zo iemand niet. Dan blijven ze het tot nu toe doen op de manier zoals het tot nu toe altijd gaat. Ja. En dat geldt ook voor het management. Wat we dus ook merken is dat het management tot nu toe wel uitspreekt. Het staat bijna in elke afdelingsplan. We willen datagedreven werken. Maar wat is datagedreven werken in jouw onderdeel waar jij verantwoordelijk voor bent? Sommigen kunnen daar wel woorden aan geven. En eh... Sturen daar al op. Maar op heel veel plekken ook nog... Niet. Dus dan komt er... Als ik als medewerker bij jou kom. Jij bent mijn leidinggevende. En ik kom met een... Met een beleidsstuk. En je krijgt niet de vraag hoe je bent gekomen tot eh... Tot de inhoud van je verhaal. En tot de onderbouwing. Dan is dat dus aan mij als medewerker.

Ben ik daar vrij in. Om daar te komen. En dan heb je nog de laag politiek. Wat verwachten die? Op het moment dat er voorstellen komen. En ze willen weten van... Wat... Waar komt het eh... Hoe is het tot stand gekomen? Waar komt het allemaal vandaan? Dus... Dat is nog behoorlijk vrijblijvend. En afhankelijk van eh... Best wel persoonsafhankelijk.

Mariken Balk: Ja, want ik zag ook in jullie plan over datagedreven werken. Dat jullie per eh... Domein een functionaris eh... Willen aanstellen met een accent op data. Ehm... Dat is waar je het net denk ik ook over had. Zijn dat mensen die jullie dan... Die bijvoorbeeld in het verleden ooit... Iets hebben gedaan met data. Of zijn dat mensen die jullie... Nou ja, de taak geven om te letten op data? Hoe is het dat?

Interviewee Nijmegen 1: Te beginnen met ehm... Op basis van ehm... Vrijwilligheid. Om tot een soort olievlek te komen hè. Dat je nu mensen benut die er al eh... Actief mee bezig zijn. Die er

ook voorstander van zijn. Om ook om hen heen dus weer... De collega's daarvoor te enthousiasmeren. En het mooiste zou zijn... Om op... Om uiteindelijk te komen tot ehm... Tot functies. Maar wil je dat doen? Ja, dan heb je ehm... Geld nodig. En dan moet je dus ook weer naar de politiek. Dat is allemaal niet ehm... 1, 2, 3 geregeld. Dat kost dan gewoon heel veel geld. Ik denk dat er op het termijn wel mogelijk is... Dat je die functies gaat vrijmaken. Omdat er ook werkzaamheden efficiënter zullen gaan. Door deze manier van werken. Maar die... Die kostenbaten... Die kunnen wij nu echt nog niet onderbouwen. Dus je kunt dat wel zeggen. Maar zolang die... Zolang dat niet zo is... Is het een... Ook weer een ongeloofwaardig verhaal. Dus ik ben nog niet zo voor om te zeggen van... We moeten ehm... Weet ik veel... 20 FTE bij om dit te regelen. Omdat ik echt wel denk dat... Op termijn... Je die gaat vrijmaken. En dat binnen de afdelingen waar ze er al meer mee doen. Ze zien dat... Bijvoorbeeld administratieve lasten verminderen. En dingen dubbel doen. Want dat gebeurt ook veel hè. Als je van de ene... Eh... Veel is een keten. Het is niet zo dat... Elk onderdeel... Heel eh... Afzonderlijk werkt. Vaak moet het van de een naar de ander. En daar zit nog best veel ehm... Overlap in. Dat er dingen overgenomen moeten worden. Die je dus veel handiger kunt eh... Kunt gaan doen. Dat moet... Dat kan niet anders. Dat moet gaan opleveren. Je kunt dat nu nog niet met een business case eh... Eh... Eh... Onderbouwen. Dat kan wel. Maar dat vind ik dan... Dat is een heel tegelijkertijdige vraag. Dat is een heel theoretisch eh... Wordt een heel theoretisch verhaal. Ja. Dus ik ben zelf wel van de school om het zoveel mogelijk vanuit de praktijk te laten eh... Ontstaan. En tegelijkertijd merk ik ehm... Als je niet ook... Richtlijnen gaat eh... Eh... Uitgeven en uitdragen. En soms ook zeggen dat dingen moeten. Dan kom je er ook niet. Als je het alleen maar vanuit de praktijk doet. Dan is het een hele lange weg. Dus ik denk ook dat het goed is dat er een aantal dingen wel steeds meer ook ja... Zeg maar opgelegd worden. En dat moet elkaar tegenkomen. Alleen opwerken werkt ook niet. Want dan krijg je weerstand. En alleen van onderaf is volgens mij heel stroperig. En ehm... Dan is het extra lang. Maar dat is wel de zoektocht.

Mariken Balk: Ja. Dat kan ik me voorstellen. Heb jij daar nog iets op aan te vullen, Interviewee Nijmegen 2?

Interviewee Nijmegen 2: Ja dat klopt. Je hebt het weer afdeling sterk. En dan ehm... Ook onze belangrijke rol. Eén van. Is ehm... De felicititeiten. Zoals je het noemt. We geven aan de mensen ook een voorzien van de trainingen en cursussen voor de collega's. Die het niet alleen maar willen graag doen. Maar ook moeten meegenomen worden in het proces. Want willen verblijven het wel goed en aardig. Maar het moet. Het aspect van moeten moet ook wel. Ja. Ook eh goed eh.

Interviewee Nijmegen 1: Ja. En hierin kun je denk ik ook met andere gemeentes best wel samen in optrekken en die ervaringen uitwisselen. Wat je daar voor manieren en aanpakken voor kunt bedenken. Ja. Ja. Dat vind ik echt wel een meerwaarde.

Mariken Balk: Ja. Want doe je dat veel?

Interviewee Nijmegen 1: Ja. Wat is veel? Maar ik doe het zeker wel. Dus in dat kennisnetwerk wat je zei van de VNG ben ik actief. Dus niet alleen maar om op te halen. Maar ook om mee te werken aan het ontwikkelen van producten die ook anderen kunnen gebruiken. En daardoor heb je inmiddels wel een netwerk en in veel gemeentes een naam waar je bij aan kunt kloppen. En ook wel een beeld van hé die is meer daar goed in. En soms ook met gewoon bedrijven. Nu loopt er bijvoorbeeld een, ik heb dat leergang genoemd. De datateams die werken op de agile

werkwijze. En voor die product owners hebben we nu in de afgelopen maanden een leergang ontwikkeld om ook aandacht te geven aan datagedreven werken en vanuit hun rol. En om te komen tot een gemeenschappelijke aanpak binnen die groep collega's. Daarvoor maak ik dan ook weer gebruik van een adviesbureau. Dus het is, ja, je kunt echt niet alles met het clubje mensen kunnen wij echt niet alles zelf bedenken en de organisatie is, ja, die verwachten weer, die kijken daarvoor ook naar ons. Maar we zijn allemaal nieuw en aan het ontwikkelen dus ja, gebruik maken van en andere organisaties

maar ook soms van externe adviesbureaus omdat zij natuurlijk ook in verschillende organisaties weer actief zijn. Alleen moet je daarmee altijd uitkijken dat het niet iets is van, zij doen hun kunstje en dan gaan ze weer en dan gebeurt er nog niks. Ja. Dat is het nadeel van het inhuren van bedrijven met een verdienmodel. Ja. Ja. Maar die huur je dus dan wel echt in voor de unieke expertise. Ja. Oké. We organiseren ook interne dataklooidagen, zo genaamd, en dan de beleidsmedewerkers bijvoorbeeld kunnen in één setting naar dat soort afbeelding kijken, dashboard, en met elkaar eventjes over hebben wat versta je onder bepaalde indicatoren, hoe wordt data weer gegeven, wat kunnen we hiermee, wie kunnen we betrekken. Dus iets meer ruimte creëren in eigen hoofd om met data te gaan werken. Dit is de laatste keer. Een jaar geleden is het, maar wij zijn nu gestart met de, ja, de initialisatie van onze netwerk is al geweest, van interne data informatiespecialisten, en nu zijn we bezig met het organiseren van de tweede cc in februari van de bijeenkomst voor al onze collega's die datagedreven zijn, dus die olievlekken moeten verspreiden om verder de punten uit te werken die tijdens de eerste bijeenkomst gaan worden verzameld.

Mariken Balk: Ja. Oké. Wat zien jullie als succesfactoren van de gemeente Nijmegen om met data te werken? Waar denken jullie dat de gemeente Nijmegen bijvoorbeeld in uitblinkt? Tot nu toe? Wat maakt het mogelijk in de organisatie dat jullie veel met data kunnen doen?

Interviewee Nijmegen 1: Kennis. Dus best goed. Ook aan de technische kant. Dus we hebben de faciliteiten en de middelen om het te doen. En die ook beschikbaar te stellen en in die vernieuwing mee te gaan. Dus daarin zijn we minder afhankelijk van andere organisaties of van bedrijven. En als het gaat om het maken van de producten waar tot nu toe om wordt gevraagd. Dan zien die er op zich ook prima uit. Het zit hem in het gebruik. Maar goed, je vraagt van wat tot nu toe goed gaat. Dan denk ik ja, wij kunnen de producten leveren waarom wordt gevraagd door onze collega's. En we zijn dus technisch lopen we, als ik dat vergelijk met andere gemeenten, dan hebben we het hier al aardig voor elkaar. En op een goede manier ingericht. Ja. Ja. Ja. En speciale voor mij. Ja, wat de kennis net vertelde. Onze jongens shoppen continu overal. En de jongens van andere partijen, van andere gemeenten shoppen ook bij ons. Dus de informatie draait continu zulk rond. En alle leuke dingen worden gelijk geplukt. En benaderd hier bij de organisatie. Of dit is nu juist voor ons of juist niet. Om verder besluiten te nemen. Gaan we met die bananen aan de slag. Of dit is niet onze doel. Niet onze middel. Of dit is niet onze methode. Want dat levert weinig op. Want we hebben hier geen stemmen. Ja. Dus er wordt ook eigenlijk veel genetwerkt. Heel veel. Veel gekeken naar andere organisaties. Ik heb het gevoel dat veel. Maar wat er staat dan onder veel. Genoeg. Volgens mij. En open cultuur. Ja. Sowieso. En de vacatures die we de afgelopen jaren hebben gehad. En dan zit dat met name op de data engineers en de data analisten. Maar in die hoek, die krijgen we ook allemaal wel ingevuld. Met, ja. Mensen die ook al enige ervaring hebben. Dus daar waar je ook nog wel eens hoort van ja, we komen niet aan de mensen. Het is een schaarse markt. Is in ieder geval de combinatie in het werken in Nijmegen blijkbaar nog interessant. Dat is ook wat er dan vaak aangegeven wordt. Dat

mensen ook een switch willen maken. En we dus niet alleen maar met meteen afgescholden. Ja. Of net afgescholden. Of afgestudeerden. Waar we ook voor openstaan. En wat we ook benutten. Want dat hebben we ook gedaan. Mensen die net een traineeship hebben doorlopen. Aannemen. Dus dat doen we ook. Maar het is een mooie mix nu van mensen die vanuit, nou ja, het vak zijn doorgegroeid. Mensen die al op een andere plek ervaring hebben opgedaan. En iets meer achtergrond hebben. En net afgestudeerden die in dienst willen komen. Ja. Ja. En dat is dan wel allemaal dus. En dat is ook wel in de data organisatie. Ik kan niet van het hele hele gemeente overzien of dat overal zo is. Want ja nogmaals alleen de data organisatie van hoge kwaliteit maken is nog geen enkele garantie voor het gebruik in de organisatie. Je moet ook voorkomen dat je een eiland positie krijgt.

Mariken Balk: Ja. Ja. Zie je een verschil tussen werken met data in het sociaal domein ten opzichte van andere domeinen?

Interviewee Nijmegen 1: Ja. Het fysieke domein.

Mariken Balk: En wat zou dat verschil dan zijn?

Interviewee Nijmegen 1: Als je sociaal en fysiek even vergelijkt, had ik daar nog iets over bedrijfsvoering. Het fysieke domein ehm, en ik neem aan daar heb je een beeld bij. Dat dat eh daar. Daar zijn veel bronnen. Alles zit wel in applicaties. Dus het beheer van alle producten in de openbare ruimte is allemaal vastgelegd. En beheerplannen voor alle bomen, voor alle wegen, voor alle riolen, die worden wel gebaseerd op dat wat in die applicaties zit. Als het gaat om de planvorming, we zijn in de hele wijk een Waalsprong aan het ontwikkelen, of er moet een gebied in de stad opnieuw ingericht worden. Dan dat soort vragen komen niet terecht nog bij, wij noemen dat dus het datahuis Nijmegen. Die vragen krijgen we niet. Dus in de planvorming en de projectondersteuning is het nog...heel minimaal. En dat geldt niet alleen voor de datakans, die ervaring is er al langer. Vanuit, we hebben een grote groep die bezig is met de ICT, dus met de applicatieinrichting in onze organisatie. Dat geldt ook daar. Daar maakt ze ook regelmatig een rondje, welke vraagstukken liggen er. En daar komt uit die hoek echt minimaal naar boven, terwijl energietransitie, woningbouwopgave, milieu...
...dat zijn allemaal grote vraagstukken. En dat zijn ook vragenstukken die beleidsmatig daar spelen en toch hoe ze het doen tot nu toe, dat weet ik dus nog niet. Maar dat krijgen we echt weinig naar boven. Ja. En er wordt wel daar gebruik gemaakt, dat merk je ook van externe bureaus, dat is daar weer veel meer.

Mariken Balk: Oh ja, ja.

Interviewee Nijmegen 1: Want daar zit wel geld. Dat is vaak het verschil met het sociale domein. Waar geen geld zit, maar in het fysieke domein zit veel meer geld. Dus die hebben wat meer mogelijkheden om zich heen te kijken en gebruik te maken van ook dus van externe organisaties. En dan komen ze dus voor de data nog wel eens van terug. Dan hebben ze ineens een bureau ingehuurd wat dan een of ander product voor hen gaat maken. Maar dat bureau heeft niet die data. Dan kloppen ze wel bij ons aan. Oh ja. En dan zien we van wat er gemaakt gaat worden. Dan zeg je ja, daar had je niet buiten de deur hoeven weg te zetten, dat kunnen we zelf ook. Ja.

Dus het is deels onwetendheid, maar die is vrij hardnekkig. Want het is niet zo dat het nooit verteld is wat we intern voor ze kunnen betekenen. En bij het sociaal domein, zij komen dan wel met meer vragen naar jullie toe? En dat geldt ook, dat verschil is ook heel duidelijk bij het bureau onderzoek en statistiek. Wat elk jaar een onderzoeksprogramma maakt. Die zijn dus nu ook weer bezig om een ronde te doen langs door de organisatie van welke vraagstukken liggen er voor volgend jaar. En daar is ook hetzelfde. Vanuit het sociaal domein gigaveel vragen. En vanuit het fysieke domein is altijd aanzienlijk minder. En dat komt niet omdat het qua vraagstukken zo verschil is in omvang. Echt niet. Dus dat zit, ja. Zit bijna in het DNA lijkt het op. Heel apart. En dan hebben we nog het domein bedrijfsvoering. En dan moet je dus denken aan alles rondom de gegevens over personeel. Dus de P&O kant. En financiën bijvoorbeeld. Daar worden, maken we dashboards die met name door het management gebruikt gaan worden. Of gebruikt worden. En daar zitten we. En daar zie je dat het management weinig gebruik maakt van die dashboards. Dus ze zijn er allemaal wel. Omdat dan net dat wat ze willen weten niet in zo'n dashboard te zien is. Dus ze hebben, zeggen ze, bijna altijd maatwerkvragen. En dan gaan ze naar een individuele financieel adviseur of P&O adviseur met hun vraag. En die maakt dan dus nog steeds een eigen rapportje. Voor die persoon. Dus daar zitten we een beetje tussenin van de huidige werkwijze. En hoe komen we nou op een goede manier om naar toch een nieuwe werkwijze. In het sociale domein zijn heel veel verhalen als basis. En vanuit basis van die verhalen kom je toen te vragen. Als mensen gaan praten over de stenen. Dan zijn vragen onder onderwerpen. Als je gaat praten over de mensen. De breedte en diepte van de gesprekken zijn zo divers. En dan pas in die gesprekken komen er x aantal vragen. En dan wie is verantwoordelijk voor de vraagstuk. Wat voor politieke onderwerpen is gerelateerd. Wat kunnen we regelen in onze staat. En dat soort vragen vanuit de verhalen vormen de basis voor de monitoring. Wat we uiteindelijk als indicator zien om iets op te lossen. Benaderen verder voor de volgende onderzoek. Of regelen in de staat. Het begint bij de verhalen in het sociale domein altijd. Die zijn niet tastbaar in principe. Maar als je naar de feiten komt. Dat is wel een aardige manier. De feiten zijn in principe cijfers.

Mariken Balk: Ja. En ik zag onder andere ook in jullie plan over datagestueerd werk in het sociale domein. Dat jullie de data willen gebruiken om voor lobby naar de nationale overheid toe. Qua financieel. Ik zag ook dat jullie in jullie rapportage van het sociale domein rond 2022. Dat jullie niet grote tekorten hebben of problemen. In hoeverre gebruiken jullie data in het sociale domein om te verantwoorden naar de raad. Of naar de nationale overheid, dat jullie meer middelen nodig hebben.

Interviewee Nijmegen 2: De raad is op de hoogte. Speciaal voor de raad is het instrument ontwikkeld. Het dashboard van de gemeenteraad. Maar wat ik straks aangaf over het voorspelmodel voor de jeugd. Dat is nu aangegeven. Iets aantal miljoen tekort. Dus we moeten eventjes ruimte zoeken om financiële steun te krijgen. Vanuit de provincie, Rijk. Of andere kanalen, reguliere kanalen die op dit moment zijn. Dus dat vind ik niet. Dan heb ik geen geld tekort. Ja, en die tekorten. Want dat is ook een beetje waar jij om vraagt. Als je dan bij die politiek komt met zo'n verhaal. Dat kan voldoende ondersteund worden vanuit alle data die we hebben. Vanuit die data en verhalen die erbij horen. Want uitleg is belangrijk. Grafieken laten het niet zien alleen maar stijgende lijnen. Nee. En dat is ook een heel belangrijk verhaal. Ja. En stel voor dat Nijmegen-Noord ontwikkelt op dit moment heel snel. En betekent

dat de problematiek wordt verhuisd van één stadsdeel naar de andere. Ja. Het is niet zozeer dat de problematiek is opgelost. Einddoel gaat dicht en einddoel gaat open. Dus in ieder geval goed zorgen dat de problematiek wordt niet alleen maar meegenomen. Maar ook gedekt daar in het stadsdeel. Dus in ieder geval. Er zijn heel veel voorbeelden. Maar ik ben niet de beleidsbedrijf om dat te geven. Maar dat is één van de. De stad groeit. Dus de problematiek groeit ook.

Mariken Balk: Ja. Oké. Even kijken. Er is in 2021 door Binnenlands Bestuur een onderzoek gedaan onder 300 ambtenaren in het sociaal domein. En daarin gaf eigenlijk aan dat maar 54% een goede ervaring had met werken met data in het sociaal domein. Waar denken jullie dat dit aan zou kunnen liggen? Dat dus veel mensen niet zo'n goede ervaring hebben met werken met data in het sociaal domein.

Interviewee Nijmegen 2: Ik durf niet te zeggen. Ja. De uitleg hoort erbij inderdaad. Zoals je net ook zei. Want dit is alleen een cijfertje in het onderzoeken. Je moet echt zien wat er gebeurt. En waarom die uitkomt. Oké. Jij hebt ook niet zelf meer informatie. Ik denk dat wat ik hier heb gehoord. Vorig jaar een nulmeting gedaan. En daarna ook in een aantal groepsessies nog doorgesproken over de resultaten. En wat mij opviel in de groepen die vanuit het sociaal domein waren samengesteld. Is dat daar veel vragen worden gesteld. Bij de dashboards en of de kwaliteit van de data wel klopt. En op het moment dat er verschil is in definities. Dan is een dashboard gemaakt op basis van een definitiemassa in het bureau. Waar een ander bureau voor hetzelfde begrip een andere definitie wordt gebruikt. En dat ligt nogal nauw. Dan klopt het al niet meer. Dus wat ik daar te horen kreeg. Is dat er dus die dashboards niet één op één te gebruiken zijn. Maar dat het al veel tijd kost om ze te doorgronden. En dan ook nog te checken of het wel klopt. Dus het is tot nu toe wordt het, en ik doe even gechargeerd het beeld nu door weergeven. Of het wel klopt. Daardoor kost het meer tijd. En zijn we sneller. Om het op de huidige manier in beeld te krijgen. Ja. Dus vragen bij de kwaliteit. Ja. Die getoond wordt. En soms dus ook de leesbaarheid. Wat staat er? Wat wordt hier nou exact weergegeven? Ja. Ik vermoed dat dat. Ja, de kennis. Om het überhaupt te kunnen. Om het überhaupt af te kunnen lezen. Ja. En om te kunnen gaan. En daar ook je informatie uit te halen en die in te kunnen zetten. Ja, omdat we daar eigenlijk niet op hebben geïnvesteerd. Dus we zijn wel gaan werken met die dashboards. Maar als je vervolgens alleen een korte uitleg krijgt over dat dashboard. Maar nog niet wat je er allemaal mee kan. Ja. Ja. Datavaardigheden zijn denk ik überhaupt een heel groot ding. Ja. Ook bij tevredenheid. Want ja. Die heb je wel nodig. Ja. Dateneigenaarschap heeft ook een bepaalde rol. Het Centrale Bureau Statistiek krijgt een data van de zorgaanbieders. En die data is niet even correct of parallel op met onze Nijmegense data. Want de manier van bewerken. De manier wanneer wordt verstuurd. De definities zijn anders. En onze ONS mensen zijn niet een ontspannen. In de strijd in CBS mag toch continu aan het weg uitzichten van eigen bevinding, eigen data. En wat op landelijk niveau wordt over Nijmegen gepresenteerd. Ja. Dus dat is ook een voorbeeld.

Mariken Balk: En mag ik vragen hoe zo'n, ja je noemt het even een gevecht. Maar hoe verloopt dat dan? Zeg maar is bijvoorbeeld het streven dat het CBS en jullie als gemeente uiteindelijk dezelfde definities hanteren?

Interviewee Nijmegen 2: Ja. Ja, meer weet ik niet. Nee. Dus ik ben er op de hoogte. Maar er is wel verschil tussen onze data en data van CBS. En onze onderzoekers, dus ik kan wel hun naam noemen, zijn bezig met sparren of uitleg aan elkaar geven.

Interviewee Nijmegen 1: Ja, en als elke gemeente dat doet, dan is het dus een heel lange weg om landelijk al te komen. Om de privatisatie te komen. Ja. Tot één definitie. Ja. Want dat speelt ook. En dat merk je al bij aanschaf van nieuwe applicaties. Dat je denkt, een gemeente is een gemeente. En toch is er veel maatwerk in die applicaties omdat het ook weer net overal even iets anders is. Nou gaan we er komen inderdaad om, want dat zou ook veel voordelen op kunnen leveren. Ja. Als je tot meer eenheid komt en meer centrale afspraken.

Mariken Balk: Ja. En zie je dat bijvoorbeeld iets als het gemeentelijk gegevensmodel daarin dan een oplossing kan bieden?

Interviewee Nijmegen 1: Zeker. Ja. En daar zie je ook dat er water bij de wijn gedaan moet worden om vanuit dat model te gaan werken. Maar dat is zeker een bijdrage. Dus dan in de weg daarnaartoe zal er ook nog wel een soort strijd zijn qua definities. En hoe het precies vormgegeven zou worden. Het uitgangspunt is dat dat model wat Delft heeft ontwikkeld en op een aantal onderdelen zijn er nu al aanpassingen gedaan. Omdat er nou een clubje mensen is vanuit verschillende gemeentes die daar aan werken. Dus daarom moet dat Delfts model ook door gaan groeien tot een landelijk model. En nou ik hoor nu in ieder geval niet terug dat dat op basis van strijd is. Maar het kan best zijn dat je inderdaad ook knopen moet doorhakken. We kiezen hier of hiervoor. Want je kunt niet in één model de wensen van 325 gemeentes terugzien. Dat gaat niet. En dan is het dan vervolgens aan die gemeente ga je dat model gebruiken met nog een aanvulling. Of kies je ervoor om het model één op één te implementeren. En je eigen organisatie en inrichting daarop aan te gaan passen. Maar dat dus kan het best zijn dat je ook intern ook weer dat gevecht moet voeren. Om hier te overtuigen van als wij nou aansluiten op dat landelijke model. Dan hoeven wij daar niet meer over na te denken. Dan is dit, nou ja zijn dit de definities waar we mee gaan werken. Dit is de manier van opslag. Daarmee is de uitwisselbaarheid ook vele malen, kan efficiënter en beter verlopen. En past dan hier in huis het erop aan. Maar dat is ook niet een druk op de knop en dan is het geregeld. Ja. Dus het is alles bij elkaar wel een, ja het is gewoon een heel traject. En als je het binnen je eigen organisatie al wil laten staan. Als je inderdaad ook die aansluiting wil maken. Bij ons binnen WMO wordt het gegeven getest op dit moment. En in het eerste kwartaal van volgende jaar komt de uitspraak. We zijn bezig met testen. Maar er zitten heel veel componenten volgens mij. Alles eigenlijk. Alles. Het hele IVR, landelijk informatievoorzieningsmodel is vertaald in het GGM. Onderwijs. Alles. Maar onderwijs neem ik wel anders. Dus heel veel scholen zijn er. En onder beheer van bepaalde stichtingen. Van twee stichtingen. Grote stichtingen. En het gemeente doet in principe weinig. Want de stichting bepaalt wat moet gebeuren. Dus hoe regel je dat? Hoe ga je dat? Ja, precies. En dat leg je bij iemand die op afstand is.

Mariken Balk: Ja. Ja. En je noemde eerder al in het gesprek over dat het moeilijk is om de data van leveranciers te krijgen. Dat de data soms niet, nou ja, van leveranciers komt. En dat er gewoon genoeg kwaliteit is. Proberen jullie dit ook voor in de toekomst te verbeteren?

Interviewee Nijmegen 2: Er lopen wel gesprekken. Dat is niet het geval. Men staat op om dat te geven. Maar AVG, de eerste op start komt. En de tweede, technische mogelijkheid. Dus de systemen communiceren niet met elkaar. Dus dat zijn twee punten van de aandacht die op dit moment. Ja, ik ben niet op de gok. Ik weet dat het loopt. Maar hoe dat loopt en wat in welke fase

zit. En onderhandelen. Maar dat is niet van jullie positie of van het akkoord. Nee, nee. Nee. Maar het loopt.

Mariken Balk: Ja. Ja, oké. Oké. Oh ja, verder hadden jullie nog in jullie plan staan over open data. Dat het daardoor mogelijk is dat inwoners keuzes beter begrijpen. Maar dat ze ook jullie kunnen helpen met het maken van keuzes. Is zoiets wel eens gebeurd? Is er wel eens initiatief gekomen? Vanuit burgers die aan de hand van deze open data zeiden van hé, ik heb een betere oplossing.

Interviewee Nijmegen 1: Volgens mij niet. Volgens mij wordt het portaal tot nu toe gebruikt om er data sets van te downloaden. En ik heb in ieder geval niet gehoord dat er dan ook iets wordt teruggelegd. Oké. Ja. Oké. Een schat rijke bron voor externe commerciële partijen die niet kunnen werken. Of die er iets mee kunnen doen. Want de bewoner, als je heeft één attiniteit met data of kan niet werken. Nee. Ja. Dus ik heb er echt weinig van.

Mariken Balk: Ja. En dan is mijn laatste vraag eigenlijk. In hoeverre zien jullie dat er meer samenwerking is tussen verschillende departementen? Of is het vooral jullie die nog met bepaalde departementen samenwerken, zien jullie dat er ook meer tussen hen wordt samengewerkt?

Interviewee Nijmegen 1: En wat bedoel je dan met departementen? In ons geval?

Mariken Balk: Bijvoorbeeld binnen het sociaal domein. WMO samen met jeugd. Of het sociaal domein samen met het fysiek domein.

Interviewee Nijmegen 1: Ja, ja. Oké.

Mariken Balk: Of dat er bijvoorbeeld verschillende data sets, nou ja, samen worden gelegd om een beetje die, ja, mensen die aan verschillende regelingen gebruik maken om daarnaar te kijken.

Interviewee Nijmegen 1: Het gebeurt. Ja. Ja. Als je kijkt naar ons datahuis, of datawarhuis. Het is de bron van alle data. En de eigenaar van data sets kan wel toestemming geven voor de andere gebruiker om weer data te koppelen voor het andere doel. Stel voor dat hebben we dan WOZ-waarden en wijsadministratie gebouwen. Dus hoe kunnen die twee data gematch worden zodat het verschil in, ik verzin op dit moment maar ik ben niet inhoudelijke specialist, van broedte oppervlakte van bepaalde vastgoed object correspondeert met WOZ-waarden die berekend door de belastingdienst. Dat zou het initiatief lopen wel. En ook in het gekoppeld aan, we hebben een aantal, naast alles wat er in de begroting staat, hè, aan opdrachten is er ook een aantal opgaven geformuleerd. Een aantal ook in het sociaal domein. En die opgaven, die zijn per definitie breder dan één departement of één onderdeel. Juist om, eh, om die interesse op te brengen. Om die integratie te realiseren. Dus dat is bijvoorbeeld één die nu per wijk alle facetten in beeld wil brengen om te zien van hoe ziet die wijk eruit, maar ook wat zou een, wat is een nieuw plan voor de inrichting van zo'n wijk. En dan niet alleen op het fysieke, maar ook op het sociale vlak. Ja, dan heb je dus die samenwerking gewoon heel hard nodig. De afspraken zijn gemaakt. De nieuw maatschappelijke ontwikkeling wordt meer betrokken bij de staatsontwikkeling, bij de realisatie en het doordenken van diverse plannen. Want die indicatoren zoals de leerbaarheid in de wijk is alleen maar niet fysieke indicator, maar ook een maatschappelijk indicator. Die bestaat uit sub-

onderdelen, maar het, het hoort samen. Ja. Dus je kan niet één domein opschroeven en de andere laten hangen. Het werkt wel eens zo. Maar het is niet, het is, het is niet alleen een consequentie van het data gedreven werk, maar het werken die, die wens om meer verbinding te maken, die, die was er ook zonder ambitie van data gedreven werken, maar überhaupt om je, om je planvorming en je beleidsvorming beter te krijgen, geïntegreerder te krijgen. Dat in het echte verleden, of echte, maar langere verleden werd er inderdaad wel eens iets bedacht wat dan haak stond op, of, of de projecten bijvoorbeeld in, in een straat, dat er een nieuwe straat, een nieuwe asfaltlaag moet komen bijvoorbeeld en een week later ging die weer open omdat er de riool vervangen moest worden. Dat soort voorbeelden in het verleden waren echt legio. Nou, daarvan wordt al langer gezegd dat, ehm, dat wil je gewoon niet. Nee. Om allerlei redenen. En om dat goed, goed te kunnen gaan regelen, nou, daar draagt data dus een, een grote rol in. Of data een grote rol in om dat in beeld te brengen.

Mariken Balk: Ja. Ja, want ik zag ook op jullie website doorbraakteams. Ik weet niet of die term jullie bekend voorkomt, dat jullie doorbraakteams hebben om, eh, om de verkokering in de uitvoering van het sociaal domein weg te werken.

Interviewee Nijmegen 1: Ik kan niet veel vertellen over doorbraakteams. Nee. Het is een aanpak. Het is een aanpak die door onze beurtteams wordt gerealiseerd. Oh ja. Ja, oké. Dus minder indicaties. Hoeft niet in geïndiceerde zorg te doen. Gewoon doen wat familie, wat gezin wat nodig is. Dus niet bijvoorbeeld zeven zorgaanbieders op de stoep van één bewoner, maar gewoon twee, omdat ze kunnen samen meer communiceren en efficiënt zaken regelen. Ja. Zodat iemand die lang in de schulden zit niet op twee uur op de wachtlijst wordt gezet, maar toch direct wordt geholpen. En dan heb je een agenda sprake, kom nu, we regelen voor jou. Dus doorbraak is een aanpak en heeft een heel veel brede consequenties voor de burger.

Interviewee Nijmegen 2: Oké. Het is een team volgens mij gericht. Ja. Zoals ik zie dat vaak. Maar het is ook een landelijke tendens hè, dat die doorbraakteams. Volgens mij is dat niet uniek voor Nijmegen dacht ik.

Mariken Balk: Oké. Dit waren eigenlijk mijn vragen. Hartelijk bedankt voor het interview.

7.5 Interview The Hague

Mariken Balk: Ja, allereerst. Zouden jullie willen vertellen wat precies jullie functie is? En wat jullie precies doen in jullie werk?

Interviewee The Hague: Oh, nou ja, ik wil ook wel beginnen. Ik ben beleidsonderzoeker bij de beleids... Ja, bij de afdeling BOP. BOP, beleid, onderzoek en projectmanagement. Ik moet altijd even nadenken over de P. En dat is van de dienst sociale zaken en werkgelegenheidsprojecten in Den Haag. We zijn iets van dertig beleidsmedewerkers en veel meer projectmanagers en programmamanagers. En wij zijn met z'n drieën...als onderzoek. Dus de O is een beetje... Nou, we zitten een beetje gesandwiched, zeg maar. En de dienst heeft nog wel meer data-analisten en zo in dienst. Maar die zitten dan weer bij een andere afdeling. En die zijn vooral gericht op de uitvoeringspoot van de dienst. Dus dat zijn de mensen die de uitkeringen uitkeren. En die mensen helpen om weer aan het werk te gaan, schulden zitten daarbij. Nou ja, dat is een heel breed spectrum. Inburgering valt er ook onder. Nou ja. En de uitvoering is veel groter dan zo'n stafafdeling. Dat is een beetje wat ik vond.

Mariken Balk: En jullie, jij met jouw drie mensen, met je twee collega's, jullie richten je dus vooral op onderzoek. Kijken waar het beleid beter kan voor de toekomst?

Interviewee The Hague: Ja. En ook om te verkennen. Dus waar liggen de problemen? Hoe groot zijn die problemen dan? Het gaat ook om... We hebben ook heel veel evaluatieonderzoek gedaan. Maar dat proberen we een beetje van ons af te houden tegenwoordig. Nou ja, in dat kader werken we ook wel veel samen met het UDC en met het CBS. Dat is een mooi bruggetje. Nou Interviewee The Hague/CBS...

Interviewee The Hague/CBS: Ja, ik wil zeggen, dat doe je goed, Interviewee The Hague. Ja, zal ik daar even iets over vertellen? Ja. Ik ben in dienst van het CBS. Daar ben ik onderzoeker en projectleider. En vanuit het CBS hebben wij een aantal jaar geleden de UDC's, de Urban Data Centers, opgezet. In hoeverre ben jij bekend met dat concept van Urban Data Center, Mariken?

Mariken Balk: Daar ben ik bekend mee.

Interviewee The Hague/CBS: Nou, ik ben vanuit het CBS coördinator van het Urban Data Center Den Haag. En dat doe ik dan samen met nog een andere coördinator, die vanuit Den Haag coördinator is. Dus wij zijn eigenlijk counterparts van elkaar. En ik heb dus met hem heel veel contact uiteraard. En het Urban Data Center houdt zich dus binnen Den Haag ook vooral bezig met het datagedreven werken binnen de gemeente. We proberen dat ook te stimuleren en ook dingen te organiseren rondom datagedreven werken voor de gemeente. Dus dan kun je bijvoorbeeld denken aan webinars die we organiseren over bepaalde onderwerpen. Als nou, hoe ga je nou om met privacy en data? Daar hebben we een vrij recente webinar over georganiseerd. En ik kan dan dus ook bepaalde mensen uit het CBS weer in contact brengen met mensen uit Den Haag. Dus onze privacy officer van het CBS, die heeft daar dan ook een verhaal gehouden samen

met privacy officer van Den Haag. Dat is even een voorbeeld van dingen die we organiseren. Maar verder zijn we ook heel veel bezig met gewoon maatwerk onderzoeken die het CBS uitvoert voor Den Haag. Dus als Urban Data Center hebben we een behoorlijk breed netwerk binnen alle diensten van de gemeente. Dus zowel de dienst SZW waar Interviewee The Hague bij zit, maar ook andere diensten als OCW, die zich vooral met onderwijs en computer en software onderwerpen, dat soort zaken bezighoudt. Maar ook de economische afdeling van de gemeente hebben we veel contact mee. Dus eigenlijk op alle mogelijke onderwerpen kunnen we als UDC onderzoek doen. En de kracht daarvan is eigenlijk dat we twee werelden samen brengen. Dus eigenlijk de wereld van de gemeente, onderzoekers binnen de gemeente, maar ook beleidsmedewerkers binnen de gemeente. En aan de andere kant de wereld van het CBS. Waar we gewoon ontzettend veel data in huis hebben. En ook met die data allerlei onderzoek kunnen uitvoeren. En het idee is eigenlijk dat de gemeente kan haar onderzoek laten uitvoeren door het CBS, gewoon via het Urban Data Center. De gemeente kan ook zelf onderzoek uitvoeren via de RA-omgeving. Dus de micro data omgeving van het CBS. Nou zo onder extreme voorwaarden. Soms echt extreme voorwaarden. Maar dat is...

Interviewee The Hague: Dan kopen we het niet meer.

Interviewee The Hague/CBS: Nee, helaas. Maar goed, dat is voor veel mensen binnen de gemeente wel mogelijk. En er zijn ook wel samenwerkingsprojecten mogelijk. Waarbij het CBS en de gemeente samenwerken in een onderzoeksproject. Dus dat zijn eigenlijk allemaal dingen die mogelijk zijn. En op die manier proberen wij dus ook bij te dragen aan het leveren van de juiste informatie voor beleid binnen de gemeente.

Mariken Balk: Oké, mooi. Klinkt als een heleboel goede dingen. Als je zegt van stimuleren, bedoel je dan vooral met beleidsmakers? En stappen jullie dan op specifieke departementen af? Dat jullie zien van nou, hier kan data iets bijdragen? Of komt er ook vraag vanuit de departementen zelf dat jullie met informatie komen, webinars?

Interviewee The Hague: Nou, het is wel zo dat die webinars die... Die bedenken we wel zelf als Urban Data Center. En die zijn wel echt gericht op de hele gemeente. Dus het is niet zo van, hé, we organiseren een webinar voor één specifieke dienst binnen de gemeente. Maar in principe voor alle beleidsmedewerkers die iets hebben met een bepaald onderwerp waar zo'n webinar over gaat, of die daar iets mee denken te hebben. Die zijn allemaal welkom op zo'n webinar. Het is natuurlijk wel zo dat wij de behoefte een beetje proberen te peilen. Dus we hebben ook vorig jaar... Of nee? Nee, dat was dit jaar nog. Begin dit jaar was er een GVIR-training. Die hebben ze ook de opdracht gegeven om gewoon met een aantal mensen binnen de gemeente in gesprek te gaan. Wat voor soort webinars is nou echt behoefte aan? Want dat hebben we wel heel hoog in het vaandel staan. We willen geen dingen doen waar geen behoefte aan is. En bijvoorbeeld dat webinar voor privacy is eigenlijk het eerste webinar wat we ook naar aanleiding van die behoeftepeiling georganiseerd hebben.

Mariken Balk: Oké.

Interviewee The Hague/CBS: Jullie organiseren ook wel gewoon webinars specifiek over onderzoek wat we hebben gedaan samen.

Interviewee The Hague: Ja. En dat werkt ook heel erg goed. Wij nodigen dan de beleidsmedewerkers van onze afdeling uit en andere mensen die geïnteresseerd zijn. Maar het netwerk van Interviewee The Hague/CBS of van het Urban Data Center is veel groter nog binnen de gemeente. Dus die weten dan ook breder mensen te bereiken, als we dat willen. En die sluiten dan ook aan. Dus in die zin zijn ze een beetje het spin in het web. Komt ook door de manier waarop onderzoek in Den Haag georganiseerd is, dat is bij de aparte diensten. Dus iedere dienst heeft zijn eigen onderzoekers in dienst. Dat is anders dan bij andere gemeenten, Rotterdam en Amsterdam. In Utrecht is het volgens mij ook zo. Maar in Amsterdam en Rotterdam hebben we gewoon echt onderzoeksafdelingen.

Interviewee The Hague/CBS: Ja. Ja. Utrecht heeft dat ook. Utrecht heeft ook een onderzoeksafdeling.

Interviewee The Hague: Ja. Eén onderzoeksafdeling voor de hele gemeente. Dus in die zin is Den Haag een beetje een vreemde eend in de bijt. En weten we elkaar niet altijd even goed te vinden. Dat wordt wel steeds beter. Het is nu minder een eilandje. Maar dat was in het verleden wel meer.

Mariken Balk: Oh ja. Ja, mooi.

Interviewee The Hague: En die webinars helpen daar ook weer bij. Ja. Ja. En binnen de gemeente heb je natuurlijk ook een soort centraal overleg van onderzoekers. Het COO. Staat dat niet? Centraal onderzoeksoverleg? Ja. Ja, inderdaad. Al die afkortingen. Ik weet soms bijna niet meer waar ze voor staan. Maar zo'n overleg heb je ook. Dat is dan één keer in de maand ongeveer. En daar komen eigenlijk onderzoekers uit alle afdelingen van de gemeente bij elkaar. Om ook wel ideeën en onderzoeken uit te wisselen. Ja. Mooi.

Mariken Balk: Ja, want Interviewee The Hague, je hebt het net al over, nou ja, het een beetje werken in silo's en eilandjes. In hoeverre denken jullie dat bijvoorbeeld het WMO-model, maar ook het gemeentelijk monitor sociaal domein of iets als "Waar staat je gemeente" eigenlijk helpt in het samenbrengen van deze gegevens en samenwerking te stimuleren tussen afdelingen?

Interviewee The Hague: Ja, die monitor sociaal domein is, ja, wat ik al zei. Ik vind het een beetje een onzin-monitor als ik heel eerlijk ben, omdat die er al lang is. Ja. En die is eigenlijk alleen maar volgens mij zichtbaar voor mensen van SZW, omdat er data in staan over bijstandsgerechtigheid en waar niet iedereen toegang toe mag hebben. Ik denk het grote probleem van al die dashboards en dingen, want er zijn er echt heel veel, heel toevallig zijn wij net een overzicht aan het maken voor de afdeling. Er zijn er zoveel en heel veel mensen... Kijk, heel veel dashboards zijn best ingewikkeld. Zeker die van CBS. Dat komt overigens ook door de hoeveelheid vragen die wij zelf daardoor in die dashboards beantwoord willen hebben. Dus dit ligt niet aan CBS alleen. Maar, die zijn vaak voor mensen die niet gewend zijn om met data te werken best ingewikkeld. En wat ik ook merk is dat heel veel mensen heel erg zoeken. Dat de mensen de cijfers wel belangrijk vinden als ze bijvoorbeeld een project op moeten zetten, maar dan niet goed weten waar ze het moeten vinden. Vandaar dat wij zo'n overzicht nu aan het maken zijn. En dan komen we er op het sociaal domein komen we al minimaal 25 verschillende dashboards uit die voor een groot gedeelte ook nog eens overlappen, die net een iets andere indeling hebben. Of nou ja, de een heeft dit wel en de andere dat niet. Dus je moet echt gaan

shoppen zeg maar om daar gebruik van te maken. En dat is voor mensen die niet in data ingevoerd zijn. En zeker in het sociaal domein zijn veel sociale wetenschappers die een beetje huiverig zijn voor data en analyse. Dus dat is toch een beetje eng. Ja, dat is echt wel lastig voor mensen. Dat vind ik wel. Dat merk ik. En jullie hebben ook een keertje een soort workshop gegeven toch Interviewee The Hague/CBS? Voor een dashboard wat we met jullie ontwikkeld hebben. Hoe ga je daar nou mee om? Ja, volgens mij ging het over de armoedemonitor als ik me goed herinner.

Interviewee The Hague/CBS: Ja.

Interviewee The Hague: En we merkten ook wel dat dat daar gewaardeerd werd. Zoals gewoon één onderzoek of een projectleiding van dat specifieke project waar dat dashboard voor werd gemaakt. Die heeft eigenlijk gewoon mensen meegenomen door dat dashboard heen. En dan ook echt in kleine groepjes. Ik geloof ook maximaal acht mensen of zo. Ja, dat is heel goed gewaardeerd.

Mariken Balk: Mooi.

Interviewee The Hague: En er wordt wel steeds meer samengewerkt op het sociaal domein. Met name de overlap in doelgroepen en het gebruik van elkaars voorzieningen is heel veel interesse in. En er wordt ook wel best wel veranderd. Dus dat is wel veel op dat vlak gedaan volgens mij. Ja.

Mariken Balk: Ja. Ik was verder ook specifiek benieuwd naar het WMO-model. Zijn jullie daar zelf ook persoonlijk mee bezig geweest? Of zijn jullie daar nu mee bezig? Zelf mee gewerkt?

Interviewee The Hague: Ik niet. Want WMO is een andere dienst.

Mariken Balk: Oh ja, oké. Nou ja, dan sla ik die vraag over. Maar ik ben wel benieuwd naar, nou ja, met data werken in het sociaal domein. Wie neemt daartoe meestal het initiatief? Dus zijn dat bijvoorbeeld beleidsmakers die zeggen van, nou, misschien kunnen we met data een bepaalde efficiëntieslag maken of ons beleid beter inrichten? Of komt die vraag ook vanuit de raad? Of is dat inderdaad iets als een organisatie als CBS of een Urban Data Center? Mensen die daar werken die zeggen van, nou, zo kunnen jullie data gebruiken in het sociaal domein?

Interviewee The Hague: Het laatste niet. En die eerdere dingen die je noemt, allemaal. Dus er komen vragen uit de raad. En die hebben we altijd al beantwoord. Het zijn heel vaak streefcijfers. Meestal halen we die. Heel gek vind ik dat, maar goed. Haha. Dus dat is een beetje verantwoordingsonderzoeken. Daar wordt data voor gebruikt, voor evaluaties. Van heeft dit gewerkt? Wordt het gebruikt? Het wordt gebruikt om te kijken van hoe groot is nou het probleem? Of hoe groot zijn de mogelijkheden om bepaalde doelgroepen bijvoorbeeld te activeren? Het wordt op alle mogelijke manieren wel ingezet en steeds meer. Het wordt steeds belangrijker. Dat is heel duidelijk. Vroeger deden ze dat. Ik werk al heel lang bij de gemeente. Vroeger deden ze een vinger in de lucht. Dus we denken dat de omvang zo is. Zo groot is dit probleem, tegenwoordig is het wel de bedoeling dat je dat iets beter onderbouwt. Dus dan wordt dat data gebruikt. En dat komt soms van de beleidsmedewerkers af. En vaak via ons gaat het

bijvoorbeeld naar Interviewee The Hague/CBS. Ja. En wij hebben natuurlijk ook zelf gegevens in huis. Dus daar wordt ook veel gebruik van gemaakt.

Interviewee The Hague/CBS: Ja. Over het algemeen is het niet zo dat wij inderdaad als UDC, als Urban Data Center actief de pier opgaan van “hey zullen we dit onderzoek voor jullie gaan uitvoeren”. Dat is een beetje juridisch verhaal. Maar als CBS mogen we dat ook niet eens doen. Omdat wij ook niet te veel mogen concurreren met de onderzoeksbureaus. Wat wij wel doen als UDC is dat we wel zorgen dat we bekend zijn binnen de gemeente. Daar werken we ook voortdurend aan. Want de gemeente is een behoorlijk grote organisatie met 10.000 mensen in dienst of zo. Of 8.000. Echt heel veel. Alleen bij onze dienst zijn het er 1600 volgens mij. Dat is één van de grootste diensten. Ja. Zo. Ja. Dus ja. We zijn wel voortdurend aan het werken om zeg maar naamsbekendheid te krijgen. Binnen de gemeente. Nou ja. Daar gebruiken we ook die webinars voor. Maar ook gewoon dat we managers uitnodigen om eens bij ons teamoverleg aan te schuiven. Om gewoon uit te wisselen wat we doen. Maar echt de vraag naar data die komt wel echt vanuit de gemeente zelf. Dus ja. En ik denk dat dat ook goed is. Want je wilt ook geen onderzoek doen waarvan een dienst denkt. Ja, nou ja. Ze willen zo graag dat onderzoek uitvoeren. Laat ze het dan maar doen. En misschien is het wel interessant. En vervolgens kun je er helemaal niks mee. Dus ja. Dat proberen we te voorkomen. Dus ja. Ik denk dat het wel goed is ook dat die vraag dan ook wel echt uit een behoefte moet komen die er bij de gemeente ligt. Ja. Ja.

Mariken Balk: Gaat het dan vooral om evaluatie? Het evaluatie van beleid wat eigenlijk al is uitgevoerd? Of wordt er ook wel eens gekeken naar de toekomst? Naar wat de statistieken nu zijn en hoe beleid daarop gevormd kan worden?

Interviewee The Hague: Ja. Beide. Er is heel veel behoefte aan evaluatieonderzoek. Wij deden dat in het verleden zelf ook heel veel. Maar daar willen we dus een beetje van af. Ook omdat we merken dat er toch een ja. Het is een beetje schieten. Wij zijn gewoon echt wel goede onderzoekers. Dus het is een beetje schieten van met een olifant op een mug vaak. Want die evaluaties zijn ja. Ja, zijn vrij losjes. En dan zeg ik het netjes. En wij willen dat dan heel gedegen doen. Nou ja. Vaak kan dat niet eens omdat er gegevens bijvoorbeeld ontbreken. Dat is sowieso wel een beetje een probleem in het sociaal domein volgens mij. Veel is op administratieve gegevens gebaseerd. En dat is niet altijd even goed en even betrouwbaar. Dus ja. Ja, er zijn veel evaluatieonderzoeken, maar dat gaat tegenwoordig steeds meer naar evaluatief monitoring. Je hebt er allemaal van die modewoorden voor. Dat is eigenlijk meer een vorm van projectmanagement. Of een methode die je in projectmanagement kunt toepassen. En wij proberen dat daar een beetje op nu op te gooien, zodat we meer tijd hebben juist om ons te richten op meer toekomstig onderzoek. Of wat dieper in te kunnen gaan op bepaalde onderwerpen. En daar meer tijd voor te hebben. Maar dat is allemaal wel op data gebaseerd.

Mariken Balk: Ja, en wat is dan een voorbeeld van zo'n toekomstig meer diep onderzoek?

Interviewee The Hague: We hebben in het verleden dat verdeelmodel, dat wordt een heel technisch verhaal, een heel inhoudelijk verhaal. Maar dat hebben we trouwens met CBS data gedaan. En via de remote access omgeving. Je hebt een verdeelmodel, dat is een soort kansenmodel op bijstand. Dat is door het ministerie van Sociale Zaken ontwikkeld. En dat voorspelt het aantal bijstandsgerechtigden in heel Nederland. Maar dus ook per stad en per

gemeente. En op basis van die voorspelling krijg je... De gemeente krijgt geld om bijstand uit te kunnen betalen. En Den Haag kwam daar heel beroerd uit. Dus wij hebben meer bijstandsgerechtigden dan het model voorspelt. En dus geld tekort. We krijgen dus minder budget daarom dan we eigenlijk nodig hebben. En wij hebben op basis van dat model gekeken hoe het nou zit in Den Haag. En waar de afwijking is, en in welke huishoudens. Dat hebben we met data gedaan. Dat hebben we in het verleden gedaan. We zijn op dit moment bezig, maar dat is ook weer heel specifiek, om te kijken of we niet nieuw instromende bijstandsgerechtigden beter kunnen begeleiden. Want uit eerdere onderzoeken weten we dat sommige bijstandsgerechtigden... Sommige groepen bijstandsgerechtigden... Dat we daar de kansen lager van inschatten dat ze weer aan het werk kunnen. Dan de daadwerkelijke kans is. Kun je het nog volgen?

Mariken Balk: Ja, ik begrijp het wel.

Interviewee The Hague: Die hebben meer kansen dan wij denken dat ze hebben. En we willen daar onderzoek naar doen op basis... Dat is een combinatie van administratieve gegevens en een vragenlijst. En misschien ook nog dossieronderzoek. En misschien ook nog gesprekken. Maar we zijn nu bezig met het opzetten van dat onderzoek. Om te kijken of we niet in de toekomst die groepen beter kunnen ondersteunen. Zodat ze sneller aan het werk kunnen. Dus dat is meer toekomstgericht. Maar uit dat verdeelmodel kwam bijvoorbeeld dat Den Haag... Dat die afwijking in Den Haag vooral zat in de gezondheid van mensen met bijstand. Den Haag is blijkbaar een hele ongezonde stad. Of ongezonde mensen doen vaker een beroep op de bijstand in Den Haag dan elders in Nederland. En ook daar worden heel veel dingen op ingezet nu. Ook door andere onderzoeken natuurlijk. Maar ja.

Mariken Balk: Ja, mooi. Interessant. Nou, je noemt net... Met werken in het sociaal domein... Ontbrekende gegevens. Administratieve gegevens die ontbreken. Dat het ook niet altijd even betrouwbaar is. Kun je daar meer over uitleggen? Hoe komt het precies dat zulke gegevens ontbreken?

Interviewee The Hague: Nou, omdat... Voor een groot gedeelte... Ik bedoel, de administratieve druk in de uitvoering is al heel erg groot. Dus die... Proberen zo min mogelijk te administreren. Wat heel begrijpelijk is. Daar waar we het nodig hebben... Bijvoorbeeld om uitkeringen... Rechtmatig uit te keren... Gebeurt het over het algemeen wel goed. Dan worden er natuurlijk ook wel foutjes gemaakt. Maar dat is het probleem niet. Maar als het gaat bijvoorbeeld om... De re-integratie van mensen naar... Werk. Ja, dat heeft niet zoveel met rechtmatig uitkeren te maken. Of met rechtmatigheid te maken. Dat heeft meer met doelmatigheid te maken. En daar heeft de uitvoering... Eigenlijk geen boodschap aan. Dus ja, daar is de administratieve discipline gewoon wat minder. En dan worden er... Ook niet... Er wordt heel veel bijgehouden, maar niet altijd de juiste dingen. En dat, omdat het niet bijgehouden wordt voor onderzoek. Het wordt bijgehouden om... Mensen te kunnen volgen. Of je eigen caseload... Een beetje onder controle te houden. Maar niet met het oog op dat er ook ergens nog op het Spui onderzoekers zitten die graag die data zouden willen gebruiken. Dus het geloof... In... Ik vind ook echt dat overschat wordt wat je met data kan. Heel veel mensen... Denken dat dat de oplossing is... Voor al hun problemen. En dat is niet zo natuurlijk. Kijk maar wat er gebeurd is bij de Belastingdienst. Dat is daar... Een goed

voorbeeld van. En dat zie je best wel veel met onderzoek. Data is ontzettend belangrijk en interessant. Dat voorop. Maar alleen met data... Ga je niet... Heel goed beleid samenstellen. Dat probeer ik ook vaak te benadrukken. Ook naar beleidsmedewerkers die ik spreek. We hebben nu dit onderzoek uitgevoerd. Ehm... De data zegt dit. Maar ja, je hebt nog heel veel aanvullende vragen. Ja, ga alsjeblieft ook gewoon kwalitatief onderzoek doen. Ga dan maar mensen interviewen of zo. Als je nog dieper iets wilt weten. We kunnen echt heel veel met data. En zelfs als dingen niet geregistreerd worden... En we hebben enquêtes. En er zijn... Bijvoorbeeld landelijk 5000 respondenten op een enquête. Nou... Met bepaalde modellen kunnen we dan toch nog iets over Den Haag zeggen. En soms zelfs op wijkniveau. Dat is echt heel mooi wat er allemaal kan. Maar dat is echt het begin. Dat is de eerste stap. En daarna moet je gewoon kijken. Oké, wat komt er uit de data? Nou, dat geeft een soort richting. Laten we dan gewoon eens verder gaan onderzoeken. En dan moet je ook verder kijken dan data alleen.

Interviewee The Hague/CBS: Ja, precies. Daar ben ik helemaal eens. Wij doen ook vaak een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Daarom die reden. Ja. Ja. Nee, interessant.

Mariken Balk: Denken jullie dat dit... Nou ja, deze dingen die jullie zeggen. Van het ook aanvullen met kwalitatieve data. En dat data maar één blik geeft. Denken jullie dat dit specifiek is voor het sociaal domein? Of misschien nog relevanter voor het sociaal domein dan voor andere domeinen?

Interviewee The Hague/CBS: Ik denk dat dat op alle domeinen wel speelt eigenlijk. Ja.

Interviewee The Hague: Ja, dat denk ik ook. Misschien op het sociaal domein nog wel. Maar ik denk dat wel iets meer. Ook omdat je met menselijk gedrag. Is iets minder makkelijk te voorspellen. Dan... Ja, weet ik veel. Het gedrag van trainen. Ofzo. Ja, goed. Maar als je bijvoorbeeld op economisch vlak gaat kijken. Het gedrag van bedrijven is even lastig te voorspellen. Vaak. Ja, weet je. Bedrijven die... Hebben vaak al een behoorlijke administratieve last. Dus je kunt ook niet die druk nog verder vergroten. Ja. Zelfs het uitvoeren van enquêtes. Onder bedrijven. Daar zijn gewoon regels voor. Dat er niet een te grote lastendruk mag ontstaan. En ook... Ik denk eigenlijk dat je gewoon op alle domeinen dat ziet. Ja. En de non-response. Wordt ook natuurlijk steeds groter. Bij enquêtes. Zeker bij onze doelgroep. Die heel kwetsbaar... Nou ja, heel kwetsbaar. Maar daar zitten toch veel mensen bij. Die of de taal niet machtig zijn. Of nou ja... Om andere redenen. Enorm wantrouwend zijn. Naar de overheid. Naar overheden toe. Die dan sowieso al niet... Mee werken. Dus dat maakt het ook allemaal lastiger. En daarom zijn de CBS gegevens ook zo belangrijk. Omdat wij het niet altijd uit kunnen vragen. Zeg maar. En CBS heeft... Zoals gezondheidsproblemen... Onder bijstandsgerechtigden.

Interviewee The Hague/CBS: Ja, daar kunnen we wel vragen aan ze. Maar kijk... De uitvoering ziet die mensen. Maar die kunnen niet inschatten. Of als iemand zegt... Ik heb pijn aan m'n rug. Ja, dat zal dan wel. We zijn daar niet voor opgeleid om in te kunnen schatten... Dat iemand ook echt iets heeft aan z'n rug. Daarvoor gebruiken we dan weer CBS data. Om daar een inschatting van te kunnen maken. En dat is dan ook echt een inschatting. Want kijk, wij registreren niet als iemand pijn aan z'n rug heeft. Maar wij registreren bij CBS bijvoorbeeld wel... Die registratie krijgen wij. Over bijvoorbeeld medicijngebruik. Wat vergoed wordt door de zorgverzekering. Dat kunnen wij koppelen aan personen. Maar goed. Dan kijk je dus alleen naar medicijngebruik.

Maar iemand die, om bij het voorbeeld te blijven... Die rugpijn heeft en daar niks voor gebruikt. Die zien wij niet natuurlijk. Dus het is altijd een inschatting.

Mariken Balk: Ja. Heeft dit dan te maken met... Wat jij aan het begin van het interview zei... Interviewee The Hague, over dat jullie eerst wel bepaalde dingen konden, maar dat nu niet meer kunnen. En CBS wel. Dat was in een zin met... Microdata. Heeft dat hiermee te maken? Of is dat iets anders?

Interviewee The Hague: Nee, dat heeft hier niet mee te maken. CBS is strenger geworden. Dus... Je moet met minimaal vijf onderzoekers zijn. Die ook nog aangestuurd worden door een leidinggevende. Die alleen maar met onderzoek te maken heeft. En dan krijg je toegang tot microdata. En wij zijn maar met z'n drieën. En onze leidinggevende... Is het hoofd van de hele afdeling. Dus die doet niet alleen onderzoekers... Sterker nog, hij weet eigenlijk helemaal niks... Om onderzoek. Hij bluft zich er goed doorheen. Dus daar moeten wij een truc voor gaan verzinnen. Om het CBS... Om de tuin te leiden. Door ons te laten detacheren. Bij een andere afdeling. En dan hopen dat Interviewee The Hague/CBS dat niet doorvertelt.

Interviewee The Hague/CBS: Ik zal dat niet doorvertellen hoor. Nee. Je zit gewoon bij het CBS... Zit je wel vast aan behoorlijk strenge regels. Als het gaat over het delen van data. En aan de ene kant... Is dat maar goed ook. Want het gaat gewoon om data van mensen. Van alle Nederlanders. We zeggen weleens binnen het CBS... Weten we meer van alle Nederlanders dan van onszelf. Maar dat is natuurlijk heel kwetsbaar. Dus je wilt echt dat dat op een goede manier gebruikt wordt. En er zijn nu inderdaad wat regels.

Mariken Balk: Ja, zeker. Snap ik.

Interviewee The Hague/CBS: Het is ook goed hoor. Dat vind ik ook zelf. Dat je goed kijkt... Wanneer je dat gebruikt. Want we weten inderdaad zoveel over mensen. Dat het goed is om... Om daar zorgvuldig mee om te gaan.

Interviewee The Hague: Daar ben ik het helemaal mee eens.

Interviewee The Hague/CBS: Ja, precies. Aan de andere kant is het natuurlijk lastig... Met een organisatiestructuur bij Den Haag... Waar de onderzoekers meer verdeeld zitten. Ja. Even kijken. Maar het zijn meerdere gemeenten... Die daar last van hebben. Want niet iedere gemeente heeft meer dan vijf onderzoekers. Zeker. Maar er zijn ook kleine gemeenten die gebruik willen maken daarvan. Kleinere gemeenten. Ja. Die zullen ook niet boven de vijf onderzoekers uitkomen. Dus... Die hebben hetzelfde probleem. Ja. Sterker nog. Er zijn soms ook organisaties bijvoorbeeld. Want die regelgeving gaat dan niet alleen over... De organisatiestructuur. Maar bijvoorbeeld... In het verleden namen universiteiten als Harvard... Die namen ook microdata van ons af. Nou, omdat dat zij in Amerika zitten en we daar gewoon minder controle op hebben, is dat gewoon ook gestopt. En dat is heel erg jammer voor zo'n universiteit. Waarvan we weten dat het... Een gerenommeerd onderzoeksinstituut is. Maar... We moeten gewoon iets doen om er wel voor te zorgen dat we grip erop houden... Waar die data blijft. Omdat we daar ook... Dat is gewoon onze wettelijke taak. Om dat te beschermen.

Mariken Balk: Ja. Ja, nee, begrijpelijk. Jullie noemden eerder in het gesprek dat data ook gebruikt wordt. Bijvoorbeeld bij het... Verdeelmodel van de bijstand. Over hoeveel financiering... Jullie nodig hebben als gemeente. Maar ook dat dit... Ook in andere onderwerpen wordt gebruikt. Een tijd geleden is er ook een onderzoek geweest waar jullie misschien aan mee hebben gewerkt. Van Binnenlands Bestuur en Kurtosis. Over data in het sociaal domein. En daar wordt eigenlijk ook genoemd dat financiële noodzaak en het verantwoorden naar de raad of naar het rijk van financiën een belangrijke factor is voor het gebruik van data. In hoeverre... Speelt het mee? Dat jullie... Werken met data. Dat jullie er onderzoek naar doen. Naar financiën om eigenlijk... Te laten zien aan andere partijen. Bijvoorbeeld het rijk. Maar in mindere mate misschien aan de raad. Dat jullie bepaalde middelen nodig hebben.

Interviewee The Hague: Nou dat speelt zeker wel een rol. Ehm... We hebben toevallig net weer een nieuwe raad. Dat is in Den Haag een beetje problematisch. Maar... Ehm... Ja dat speelt... Zeker in de onderhandelingen speelt dat wel een rol. Wij willen natuurlijk als dienst geld hebben. Het potje is maar beperkt. Wat er... Binnen de gemeente. En we willen natuurlijk ook... Wel aan kunnen tonen. Ehm... Om het inhoudelijk uit te leggen. De indruk is bijvoorbeeld altijd... Dat bijstandsgerechten de luie donders zijn die gewoon een trap onder een reet moeten hebben om aan het werk te gaan. En wij weten dat dat niet zo is. Ehm... Al heel lang eigenlijk. Het SAP is net ook met een onderzoeksrapport op basis van CBS data overigens, naar buiten gekomen dat... Driekwart waarschijnlijk niet meer aan het werk... Niet of niet op korte termijn... Aan het werk kan. Ehm... We hadden voorheen een VVD wethouder... Nou, probeer die maar eens te overtuigen... Van het feit dat de meeste bijstandsgerechten gewoon echt voorlopig... Niet aan het werk kunnen omdat ze zo... Veel problemen hebben. En dan speelt data daarin... Zeker een rol. Dus... Het gaat om... Geven we het geld wel goed uit? En hebben we bereikt wat we beloofd hebben? Met het geld wat we krijgen? Dat is natuurlijk... Nouja dat zijn die verantwoordingsonderzoeken waar ik het over had. Dat heeft met geld te maken ook. Alles heeft met geld te maken. Haha. Uiteindelijk. Ja. De controles spelen daar ook... Een grote rol in binnen de gemeente. Heb je... Bij de... Waar staat... Weet jij dat? Waar BEC voor staat? Dat is een soort backoffice. Nee dat is die bedrijfsvoeringsachtige... Club is dat. Daar zitten de controllers. En iedere dienst heeft een controller. En die letten op of we het geld wel goed uitgeven. Zeg maar. En die werken ook met gegevens. Dus het aantal bijstandsgerechten... Nouja, al dat soort zaken. Dus die letten op of we het wel netjes uitgeven. Ja. Maar we moeten het Rijk... Volgens mij ook. We moeten aan het CBS gegevens leveren. Zijn we verplicht? Dat is zodat het Rijk kan controleren of... Het budget dat wij krijgen wel klopt. Onder andere door dat verdeelmodel iedere keer weer uit te voeren en in te schatten... Hoeveel bijstandsgerechten Den Haag zou mogen hebben.

Interviewee The Hague/CBS: Ja, binnen het CBS... Hebben we inderdaad een hele afdeling... Overheidsfinanciën die... Met die data werkt inderdaad.

Mariken Balk: Oh ja oké. Ja. Ehm... Even kijken. Nouja uit het onderzoek... Wat ik net noemde. Wat gedaan was naar data in het sociaal domein. Kwam ook naar voren dat eigenlijk een groot deel van respondenten geen succesvolle ervaring heeft met werken met data in het sociaal domein. Hebben jullie een idee waar dit aan zou kunnen liggen?

Interviewee The Hague: En respondenten? Wat zijn je respondenten? Zijn mensen zoals Interviewee The Hague/CBS en ik?

Mariken Balk: Ja dat was een onderzoek dus van Kurtosis. En zij hebben, wat was het? Ik denk zo'n... Zij hebben allemaal ambtenaren in het sociaal domein gevraagd.

Interviewee The Hague: Ja oké. Ja ik denk dat dat komt omdat... Ehm... Wat ik zeg dat heel veel mensen... Denken dat big data... En al dat soort buzz woorden... Ehm... Dat dat de oplossing is voor al hun problemen. En dat ze dan eindelijk grip krijgen... Op wat ze dan ook aansturen. Ehm... Ehm... En nou ja... Zoals Interviewee The Hague/CBS en ik al aangeven... Ja... Data is belangrijk. Maar dat is niet de oplossing voor al je problemen. Ehm... Ik denk ook echt dat er heel veel ambtenaren zijn die cijfers gewoon eng vinden. Ik moet serieus aan sommige collega's uitleggen hoe je een percentage... Hoe je een percentage uitrekent. Wat ik heel ernstig vind. Maar... Dat daar zij... Dat heb ik echt serieus een keer moeten doen. En dat nou ja... Hoe moet je dan een simpele tabel... Interpretieren?

Interviewee The Hague/CBS: Ja. En het punt is ook... Je wilt vaak ook zoveel in een tabel zetten dat een tabel niet eens meer simpel is. Dat die zelfs voor mensen die er wel verstand van hebben intimiderend kan overkomen. Ik bedoel Interviewee The Hague, je hebt ook wel tabellen van ons gezien die nou best lastig zijn. Gewoon door de enorme hoeveelheid data die erin zit.

Interviewee The Hague: Ja. En de manier waarop jullie het dan weer ordenen... Die vind ik dan wel handig. En dan begin ik te twifelen of ik het wel goed zie. Dus dan bel ik Interviewee The Hague/CBS weer. Kan je me helpen? Of ik vraag aan een collega. Maar ik bedoel, dat zegt wat over... Het is ook gewoon... Moeilijk om cijfers goed te interpreteren. De kans dat je een fout... Nouja, dat iemand die niet goed... Daarmee om kan gaan... Een foute conclusie trekt uit een tabel... Is best groot. En mensen die daarvan bewust zijn... Zijn onzeker. En proberen dat dan te mijden. Of komen bij ons terecht. Daarom is het denk ik ook best heel belangrijk... Dat we met z'n drieën... We zouden met veel meer moeten zijn. We zijn ook voor beleidsmedewerkers... Een soort... Bijna tolken naar het CBS toe soms. Dat wij dan de taal net beter begrijpen. En soms het ook beter begrijpen... Dan de CBS onderzoekers. Wat er bij de beleidsmedewerkers de vraag is. Of wat ze niet snappen. Dus ja... Het zit volgens mij vooral... In de onbekendheid en onzekerheid... Om met cijfers om te gaan.

Mariken Balk: Herken jij dit Interviewee The Hague/CBS?

Interviewee The Hague/CBS: Dat, en verwachtingsmanagement... Is het ook gewoon. En data zijn gewoon moeilijk soms. En soms liggen verwachtingen... Gewoon veel te hoog. Dat de verwachting is van oké... Als we nu dit onderzoek hebben uitgevoerd... Dan weten we alles over dit onderwerp... En kunnen we beleid maken. Dat ligt toch iets anders.

Mariken Balk: Ja. Ja. Interessant. Nou, Interviewee The Hague jij noemt ook dat mensen dus bang zijn voor cijfers. Dat begrijp ik ook wel, met enorme datasets. In hoeverre denken jullie dat onzekerheid of... Nouja het inzien van risico's met data beïnvloed is door bijvoorbeeld incidenten als de Toeslagenaffaire?

Interviewee The Hague: Nee ik denk dat dat... Ik heb naar die verhoren zitten luisteren. Ik denk dat de onbekendheid met data... En met analyses en wat je daarmee kan doen... Degene bij de Belastingdienst... Ik zal geen naam meer noemen. Die betrokken is geweest bij de ontwikkeling... Van het risicoanalyse model... Dat juist die onbekendheid meegespeeld heeft in het uit de hand lopen van dat model. Ehm... En... Het geloof dat dat ook echt alles zou voorspellen. Een soort heilig geloof dat... Dat vind ik ook met dat verdeelmodel. Ik bedoel het is best goed dat... Het Rijk dat gebruikt om... Een inschatting te maken van de budgetten... Die gemeentes nodig hebben. Maar... Het wordt heel erg hard toegepast. Ehm... Het is uiteindelijk maar een inschatting. Het blijft een schatting. Maar er wordt wel gezegd... Als jullie een tekort hebben... Dan komt dat door jullie beleid. Nee, dat kan ook door dat model komen. Omdat er gewoon gegevens ontbreken. Het is maar een model. Niet alle gegevens zitten daarin. Maar goed... Dus ik denk meer dat van oudsher... Zeker sociale wetenschappers over het algemeen... Ik denk niet dat ik in wiskunde en statistiek... Maar een beetje oninteressant of dat is een “moetje”. Ik heb zelf politicologie gestudeerd. En ik was ook niet zo goed in wiskunde. Het is heel raar dat ik kwantitatief onderzoeker ben geworden. En ik had ook, toen ik verplicht methode en technieken moest doen. Daar dacht ik ook van... dat zal ik wel een paar keer over moeten doen. Dat tentamen. Tot mijn stomme verbazing, lukte het in één keer. Maar... Mensen zijn daar gewoon huiverig voor. Niet echt in geïnteresseerd. En nu moeten ze opeens wel met die cijfers werken. En... Omdat mensen dan huiverig daarvoor zijn... En dus eigenlijk te weinig van weten... Denken ze ook gewoon dat je er veel meer mee kunt. Dat het een soort absoluut iets is. Terwijl dat veel genuanceerder ligt. En dat heeft ook altijd met die onbekendheid te maken. Ja. Dat heeft ook te maken met... En dat is nu aan het omslaan met het idee dat je op cijfers alles kan sturen ook. Dus, onze uitvoering, dat is zo in de gedachten van mensen geslopen. Je moet zoveel mensen aan het werk zien te helpen. Daar wordt op gestuurd. Of daar werd op gestuurd. En dat maakt ook, dat heeft allerlei perverse prikkels... Maar... En er is nu... Een omslag gaande dat dat niet meer... Helemaal heilig is. Maar dat is wel een tijd lang zo geweest. De afgelopen... Twintig jaar, vijftien jaar geleden is dat opgekomen. Nou, nu zakt het weer weg. Alles werd... Alles werd aan een doelcijfer en doelstellingen gebonden. Ook aan de raad. Wij gaan vijftienhonderd mensen extra aan het werk helpen. Maar dan ga je met cijfers een beetje lopen. Nou ja... Bied de data “until they confess”, zeiden ze vroeger. Nou, dat gebeurt dan. En dan heb je het toch gehaald. Ja. Die verabsolutering... Die zie je ook bij... Iets heel anders. Het bruto binnenlands product of zo. Daar wordt dan altijd van gezegd, dat zegt dan iets over de welvaart. Het zegt wel iets over de welvaart, maar het is niet de welvaart van Nederland. En bij het CBS... Ik weet niet of jij er wat van hoort. We zijn nu ook bezig met brede welvaart. En dat gaat dus eigenlijk veel breder. Daar kijken we naar een heleboel indicatoren. Nou, dan heb je al een veel beter beeld. En zelfs dan moet je soms toch ook... Nog gaan kijken wat er nou echt achter zit. Ja.

Mariken Balk: Ja, nee, die brede welvaart. Dat komt ook zeer naar voren nu in bestuurskundestudies. Zeker.

Interviewee The Hague: Oké. Dat is wel bekend.

Mariken Balk: Ja. In hoeverre denken jullie dat de gedachte dat data en dat kwantitatief onderzoek, en de resultaten daaruit niet alles is, maar er ook aanvullend onderzoek nodig is. In

hoeverre denken jullie dat dat ook bekend is bij wat kleinere gemeenten die misschien net starten met het werken met data?

Interviewee The Hague/CBS: Dat verschilt denk ik wel per... Per gemeente, hoor. Ehm... Ja, ik zit gewoon even te kijken naar gemeenten waar ik zelf contact mee heb. Dat staat dan even los van Den Haag, maar dat is dan een samenwerkingsverband van acht gemeentes in de Achterhoek. Datalabco heet dat. En die werken dus eigenlijk samen... Op het gebied van datagedreven werken. En ik heb wel het idee dat die dat op zich wel aardig in perspectief weten te plaatsen. Maar dat heeft misschien ook wel mee te maken met het feit dat ze dan de handen ineengeslagen hebben en toch wat meer... Ja, onderzoekskracht, denkkraft hebben en daar ook gewoon mee bezig kunnen zijn. Maar... Hoe dat echt bij kleine gemeenten zit... Die gewoon eens een keer iets met data doen, ja, dat zal heel erg verschillen per gemeente, denk ik. Dus ik denk niet dat daar echt dan één lijn in zit.

Interviewee The Hague: Ik denk dat daar ook een omslagpunt in zit. Ik denk dat er in een gemeente dan ken je gewoon iedereen. Ik denk echt dat die... Ik redeneer dan vanuit sociale zaken. Maar als je, weet ik wel... In Wijchen... Ik kom uit Nijmegen oorspronkelijk. Wijchen is bij Nijmegen...Bijstand hebt. Dan denk ik dat jouw ambtenaar, die weet waar je woont en hoe het met je kinderen gaat, zeg maar. Zo klein is Wijchen trouwens niet. Den Haag heeft ruim 22.000 bijstandsgerechtigden. Dus dan is het al, dat is al een veel grotere omvang. En die ken je echt niet allemaal persoonlijk. Dus ja, ik denk dat daar ook een omslagpunt zit en waar data ook echt bijdraagt aan meer kennis. En het aantal inwoners misschien. En data draagt natuurlijk altijd bij aan waar je op in moet zetten... Om mensen te activeren of weet ik wat. Zoals het sociaal wetenschappelijk onderzoek draagt natuurlijk altijd bij. Als het echt gaat om, hoe richt ik mijn organisatie in, en hoe groot is het omvang van het probleem... Denk ik dat kleinere gemeentes dat makkelijker in kunnen schatten al dan grote. En kleine gemeenten hebben misschien juist wat meer moeite om echt dat puur op basis van data in te schatten. Omdat als je een heel kleine gemeente hebt dan is data soms ook gewoon lastiger. Dan heb je bijvoorbeeld bij enquêtes heb je grotere onzekerheidsmarges bijvoorbeeld. Dus dan komt er een cijfer uit. Maar je weet niet zeker of dat nou echt klopt. Omdat zeg maar één enquête die anders is ingevuld... Kan al enorm verschil veroorzaken. Dus dat speelt veel meer bij kleine gemeenten. Dus ik denk dat het sowieso voor hen lastiger is om op dat lage schaalniveau met data iets te doen.

Mariken Balk: Ja. Begrijpelijk. Even kijken, dan heb ik als één van de laatste vragen: Wat denken jullie dat de belangrijkste factoren zijn dat er bijvoorbeeld een Urban Data Center, maar ook onderzoek en data op het gebied van sociaal domein. Wat zijn de belangrijkste verklarende factoren daarvoor? Dus is dat bijvoorbeeld dat de gemeente Den Haag inderdaad een grote gemeente is en daardoor... Beter ja, inzicht kan hebben door data in hun populatie? Of komt dat doordat de gemeente wat meer, misschien wat meer middelen heeft vergeleken met een andere gemeente? Of zijn er andere factoren?

Interviewee The Hague: Dan bedoel je zeg maar verklarende factoren... Van waarom er een Urban Data Center is?

Mariken Balk: Ja. Dus waarom de gemeente Den Haag eigenlijk veel werkt met data in een Urban Data Center... Maar ook in onderzoek?

Interviewee The Hague/CBS: Ik denk dat dat niet zozeer te maken heeft met hoe groot een gemeente is. Bijvoorbeeld, we hebben ook kleine gemeenten met een Urban Data Center. Of dat heet dan een regionaal datacenter. Zo'n soort naam zit daar dan aan. Maar het heeft ook gewoon te maken met personen binnen een gemeente. Als daar mensen zitten die dat heel interessant vinden, dan zal eerder zo'n samenwerking met het CBS ontstaan dan wanneer er eigenlijk mensen zitten die dat matig of niet interessant vinden. Ehm... Ja kijk, financiën zal wel een beetje een rol spelen, maar ik denk wel als, als een gemeente iets echt wil... Dan is dat, is daar altijd wel een mouw aan te passen, denk ik. Ehm... Dus, ja ik denk dat het eigenlijk toch wel heel erg afhangt van, van toevalligheden en personen die net op een bepaalde plek zitten en, en de cultuur binnen een organisatie misschien.

Mariken Balk: Hoe zie jij dat, Interviewee The Hague?

Interviewee The Hague: Ja ik... Ik denk ook gewoon dat het... Ehm...Ja meegaan is met de mode... Het komt op... Op een gegeven moment was het... Nou ja wat ik zei, big data is dan zo'n buzzword... Ik had in het begin ook zoiets van, big data... Ik werk al vanaf mijn studie met big data... Wat is er nieuw aan? Er is natuurlijk veel meer data... Er is gewoon ook veel meer data beschikbaar dan vroeger. En computers kunnen het makkelijker aan... Ehm... Dat vergeten we soms... Maar toen ik studeerde had de hele vakgroep twee DOS computers waar je nog met F5 enzo, met allemaal numerieke toetsen nog moest aansturen... Dat is in een gigantische sneltreinvaart veranderd. Dus er is gewoon ook veel meer data beschikbaar... En er zijn gewoon veel meer methodes en mogelijkheden. En het idee, daar moeten we wat mee, want het is een oplossing om meer grip te krijgen. En beter te weten waar je straatstenen moet leggen. En waar niet. Ehm... Ik denk dat er een enorme informatiebehoefte is. Een data honger, bijna... Dat weten jullie zeker bij het CBS...

Interviewee The Hague/CBS: Zeker, ja...

Interviewee The Hague: Maar ik denk dat het ook gewoon te maken heeft met het feit dat het mogelijk is terwijl het voorheen niet zo was.

Mariken Balk: Dan heb ik als laatste vraag, waar zien jullie kans op het gebied van data gedreven werken in het sociaal domein? Dus stel... Je hebt de middelen, je hebt de mensen die mee willen werken, waar zou je dan morgen aan beginnen?

Interviewee The Hague: Even denken hoor, bijvoorbeeld een specifiek onderwerp... Een nieuwe soort methode... Of... Ja, ik weet wel waar de behoefte aan is. Je hebt het over het voorspelmodel, WMO. Ik weet dat we onze directeur heel blij zouden kunnen maken als we zouden kunnen voorspellen hoeveel bijstandsgerechtigden er zijn en hoe kansrijk die zijn... Als ze nieuw binnenkomen, dus een soort voorspelmodel daarvan. Het kunnen voorkomen van problemen is een heel belangrijk ding, het voorkomen dat mensen in de schulden raken. Daar zouden ze ook heel blij van worden... Het voorkomen dat kinderen die nu, dat is het terrein van anderen. Het voorkomen dat kinderen die nu in gezinnen opgroeien waardoor ze eigenlijk al minder kansen hebben, het voorkomen van kansengelijkheid. In de toekomst, of het verbeteren van de kansengelijkheid. Al dat soort zaken, denk ik. Als dat met data zou kunnen... Dat kan niet...

Interviewee The Hague/CBS: Ik zou zelf ook wel inderdaad denken van, ja, als er gewoon meer technische mogelijkheden zijn enzo. Gewoon op het gebied van data. En die technische mogelijkheden die groeien enorm... Dat is ook gewoon iets wel om echt in mee te blijven gaan en er op in te springen. Ik bedoel, hoe mooi het is als je op een gegeven moment bepaalde analyses op een laag schaal niveau toch kunt doen door bepaalde modellen in te zetten, of door bepaalde rekenkracht die we nu gewoon een goed domweg niet hebben... Ja... Dat is fantastisch om daar mee te kunnen doen... Natuurlijk, innovatie die gewoon ook heel hard gaat, nou ja... Wij hebben het onderzoek laten doen naar de sociale netwerken van bijstandsberichten. Dat was voorheen niet mogelijk geweest... Gewoon omdat de computerkracht er niet was. De data misschien al wel. Ja, en de samenstelling van de data, die we dan bij het CBS, waarmee dat kon. Dat is wel heel interessant, want toen ik studeerde werd er altijd gezegd, sociale netwerken heel belangrijk... Maar dat moesten we op een hele ingewikkelde manier in beeld brengen. En nu, is het met een druk op de toets... Dat is niet waar, met een paar drukken... Maar dan heb je ook gewoon het hele netwerk in... Nou ja, ook met beperkingen trouwens. Ja, maar goed... Je hebt wel veel meer dan ooit mogelijk.

Mariken Balk: Ja precies, nee mooi. Mooie punten... Nou ja... Dit waren mijn vragen... Ik vroeg me af, hebben jullie zelf nog dingen dat je denkt, dit vind ik belangrijk met het gebruik van data en het sociaal domein, hier zou je misschien op kunnen letten... Punten waarvan je misschien verwacht had dat ze werden aangestipt in het interview, maar wat niet is gebeurd...

Interviewee The Hague: Nee, zelf heb ik geen punt. Volgens mij zijn ze vrij volledig geweest, de vragen.

Mariken Balk: Oké, nou mooi... Dan weet ik dat ik in ieder geval geen belangrijke dingen oversla... Heel erg bedankt... Dat jullie dit interview met mij wilden doen... Ik vond het echt heel waardevol... Heel interessante dingen gehoord... Ehm... Ik ga nog een aantal andere gemeenten interviewen en dan ga ik mijn onderzoek afmaken... Dus als jullie willen, dan kan ik het rond januari opsturen...

Interviewee The Hague: Oh leuk, dat vind ik wel interessant, ja.

Mariken Balk: Oké top. Nou, echt, heel erg bedankt...

7.6 Interview VNG

Mariken Balk: Mooi. Even kijken.

Interviewee VNG: Heb je al meer mensen geïnterviewd voor je scriptie of is dit het eerste gesprek?

Mariken Balk: Ja, dus het is ook vooral voor mij, zeg maar mijn onderzoeksobjecten worden echt gemeenten. Om te kijken eigenlijk in hoeverre het datagedreven beleid kan toegepast worden op lokaal integratiebeleid. En ik zit nog een beetje te kijken in hoeverre ik het onderzoek wil doortrekken naar lokaal integratiebeleid. Of dat ik meer gewoon op sociaal domein ga zitten. Om te kijken wat er daar eigenlijk gebeurt, wat de obstakels zijn, wat de factoren zijn waarom gemeenten datagedreven werken in het sociaal domein. Dus dit interview is vooral ook om gewoon veel meer te weten te komen. Want jullie als VNG hebben al heel veel. Mooie documenten gepubliceerd en ook het A&O fonds. En er is redelijk wel wat informatie beschikbaar. Maar toch meer de, ja, hoe de samenwerkingen zitten en de onderliggende dingen. Dat hoop ik graag te weten te komen.

Interviewee VNG: Ja, mooi.

Mariken Balk: Heb je nog vragen vooraf?

Interviewee VNG: Nee, niet op dit moment denk ik. Dus steek van wal en dan zien we hoe ver we komen. En of ik inderdaad al die vragen kan beantwoorden. Of dat ik misschien ook, je misschien nog wel door moet verwijzen naar anderen. Maar goed, we gaan kijken hoe ver we komen.

Mariken Balk: Ja, zeker. Ja, wil je allereerst wat meer vertellen over je functie? Waar hou je je precies mee bezig?

Interviewee VNG: Ja, ik ben binnen het team van data en monitoring adviseur op het gebied van data en monitoring. En hou me met name bezig met Waar staat je gemeente?. Dat is het platform waar we gegevens verzamelen en ontsluiten. En daarbinnen met name het sociaal domein. Dus ik richt me dus vooral op de thema's die zich rondom zorg, welzijn, jeugd, gezondheid, sport en cultuur. En dat zijn de onderwerpen waar ik me mee bezig houd. En wat ik vooral doe is eigenlijk met gemeenten onderzoeken van wat is nou hun basisbehoefte aan gegevens en informatie. En dan vervolgens te kijken van kunnen we die data ook landelijk vinden? Kunnen we daar een landelijke bron bij vinden? En kunnen we dan ook zorgen dat die gegevens die daar beschikbaar zijn, ook transparant, openbaar gemaakt worden? Dus om een voorbeeld te geven, gemeenten die zijn zeker de laatste jaren heel erg bezig met het onderwerp gezondheid. Gezondheidsbevordering, publieke gezondheid, kijken hoe het gaat met de gezondheid. Nou, GGD'en doen daar natuurlijk heel veel uitvoerend werk in. Maar er kwam ook wel steeds meer behoefte aan informatie over meer de kant van de zorgverzekeringswet. Die dus eigenlijk veel meer door zorgverzekeraars en huisartsen wordt uitgevoerd. Dus er kwam een verzoek van kunnen we niet wat meer informatie vanuit Vectis? Een organisatie die voor de zorgverzekeraars heel veel gegevens in beeld brengt over het zorggebruik in Nederland. Wat informatie los krijgt die iets zegt over hoe het nu gaat met onze bedrijven. En hoe het nu gaat met

de bevolking. Nou, daar zijn we in gesprek gegaan met Vectis. We hebben met hen afgesproken dat ze bepaalde databestanden op gemeenteniveau maken. Die ze voorheen vooral voor de zorgverzekeraars deelden. Maar nu ingedeeld naar gemeenten en wijken binnen gemeenten. En dat is een hele waardevolle bron geworden voor gemeenten om te weten van hoe zit het nu met de gezondheid van de bevolking? Hoe zit het nu met de gezondheid van ouderen? Hoeveel gaan daarvan naar de huisarts? Hoeveel niet? En dat zijn allemaal basisgegevens die ze heel bruikbaar vinden om iets met hun gezondheidsbeleid te gaan doen. Dus daar zorgen we dan voor dat die gegevens op tafel komen en ook beschikbaar komen. En dat die gepubliceerd worden via Waar staat je gemeente? Dus dat is in de basis het werk wat ik doe. In de praktijk komt het ook heel veel voor dat we niet alleen maar bezig zijn met wat de gemeenten nodig hebben. En waar gemeenten hun voordeel mee kunnen doen om beter zicht te krijgen op de situatie. Maar worden we ook heel vaak betrokken bij wat het rijk nodig heeft, wat de ministeries nodig hebben. Want de verhoudingen zijn natuurlijk zo dat er zijn meerdere overheidslagen. Je hebt rijk, provincie, gemeente. Gemeenten zijn voor een heel groot deel zijn ze autonoom in hun beleidsuitvoering. Maar er zijn soms ook wel initiatieven die vanuit het rijk genomen worden of die gesubsidieerd worden door het rijk. Waar het rijk dan soms ook wel weer extra informatie van wil hebben. Zeker ook als het gaat om het sociaal domein. Daar ligt ook wel een beetje een soort van gedeelde verantwoordelijkheid soms over wat het rijk moet doen en waar gemeenten voor verantwoordelijk zijn. Dus daar wil het rijk dan ook af en toe wel informatie hebben over wat nou gemeenten precies doen. Als het gaat om aanpak van bepaalde doelgroepen, als het gaat om bijvoorbeeld de situatie van dak- en thuislozen.

We willen dus ook heel graag dat er een soort landelijke monitoring komt om te zien hoe die aantallen dak- en thuislozen zich ontwikkelen in de afgelopen jaren. Daar adviseren we dan ook op mee, of kijken we mee en denken we mee, welke informatie gemeenten nodig hebben, welke informatie het rijk nodig heeft. En hoe je dat misschien zelf zou kunnen uitvragen. Of bij welke partijen die informatie misschien al beschikbaar is. Dus dan kijken we, wat kan het Centraal Bureau voor de Statistiek regelen, wat moeten wij misschien nog voor het onderzoek doen. Zo proberen we dan te komen tot een soort van onderzoeksopzet of een projectaanpak. Waarmee we dan de benodigde informatie proberen op tafel te krijgen. Dus daar houd ik me vooral mee bezig, dat soort klussen.

Mariken Balk: Dan is mijn vervolgweg die, als het rijk bijvoorbeeld informatie wil, gaat het dan vooral over evaluatie van het beleid wat de gemeenten doen? Of ook over hoe hun aanpak is?

Interviewee VNG: Ja, we onderscheiden wel eens verschillende niveaus inderdaad in informatie die gebruikt wordt. We kijken vaak naar wat is er nodig op strategisch niveau, meer op tactisch niveau en meer op operationeel niveau. Je merkt dat het rijk vooral met die meer strategische en soms ook tactische laag bezig is. Dus die willen vooral weten van in hoeverre worden de doelen die gesteld zijn, worden die gehaald. Welke aanpakken kiezen verschillende gemeenten, en wat zijn de resultaten daarvan zodat ze er dan ook zelf van kunnen leren of keuzes kunnen maken van welke initiatieven, of welke beleidsinterventies ze zelf willen gaan uitvoeren. Dus die zitten vaak wat meer op dat tactisch/operationele niveau. Die kijken wat meer naar dat deel.

Mariken Balk: Ja, want je noemde net al het CBS. Hoe zit die relatie precies? Want je zegt net van we kijken met CBS hoe we de data op tafel krijgen. Is het zo dat jullie aanvragen bij CBS doen voor data of komt er een initiatief vanuit CBS? Werkt dat als een soort databank?

Interviewee VNG: De relatie is vaak zo dat CBS heeft een soort van eigen opdracht om statistieken te maken. Een deel van hun werk is eigenlijk een soort van standaard. Dus een soort van lopende opdracht om bepaalde statistieken elk jaar opnieuw te maken. Maar ze maken ook statistieken die meer tijdelijk zijn of die meer projectmatig zijn. Dat doen ze bijna nooit gratis. Dus dat zijn altijd wel betaalde opdrachten. Dus als ze aanvullende gegevens moeten gaan verzamelen dan moeten ze daar wel vaak geld voor krijgen. Dus het is niet zo dat we zomaar aan het CBS kunnen vragen of er een opdracht is. Het is een soort van opdracht om aan te gaan. Van we zijn wel geïnteresseerd in dit of dat en lever dat even. Dus als we dus inderdaad de vraag krijgen van een rijk of van gemeenten van we zijn op zoek naar deze informatie en die is niet voorhanden bij het CBS en ook niet bij andere partijen, dan soms kan het CBS daar wel een rol bij gaan spelen door daar nieuwe informatie of aanvullende informatie over te gaan verzamelen. Maar dan moet er wel geld voor op tafel komen. Dus dan moeten of de gemeenten zeggen van ja, we hebben daar extra geld voor over om daar een statistiek van te laten maken of we moeten daarvoor aankloppen bij het ministerie zodat het ministerie dat financieert en zowel de gemeente als het ministerie daar gebruik van kan maken. Dus op die manier is eigenlijk een beetje de relatie. Dus het is toch vaak ook wel een soort van opdrachtgevers-opdrachtnemers relatie. Dus wij zijn dan vaak de opdrachtgever, CBS als opdrachtnemer. Die leveren de data en wij specificeren wat we nodig hebben en hoe het er dan uit moet zien in de statistieken die ze opleveren. Maar dat doen we ook weleens met andere organisaties. Dus CBS is niet de enige, maar soms krijgen we ook verzameling informatie bij politie of bij de GGD noem ik al, Vectis noem ik al. Dus er zijn tal van organisaties die op hun hun domein data hebben op gemeenteniveau. Waar we dan proberen slim gebruik van te maken.

Mariken Balk: Ja, ja, oké. Even denken. Ja, op welke manier wordt data gebruikt in het sociaal domein? En dan is eigenlijk een vervolgvraag van zie je dat er methoden van data gebruik in sociaal domein eigenlijk heel anders zijn dan in andere velden? Ja, dat is eigenlijk een vervolgvraag. Zie je dat er methoden van data gebruik in sociaal domein eigenlijk heel anders zijn dan in andere velden?

Interviewee VNG: Ja, ja en nee. Maar ik denk inderdaad dat je een ontwikkeling die je de laatste tijd veel ziet, is dat gemeenten er wel achter komen dat in het sociaal domein de problematiek soms veel complexer is en meervoudiger is dan er vanuit beleid naar wordt gekeken. En dus als het gaat bijvoorbeeld om zoiets als jeugdbeleid, dan vragen heel veel gemeenten zich af van waarom komt het nou dat die jeugd steeds meer hulpvraag heeft. Dat we elk jaar zien dat het aantal jongeren met hulp stijgt. Dat is heel gek, want je leest aan de andere kant ook wel dat de Nederlandse jeugd vaak heel gelukkig is. Eigenlijk wordt dat heel veel opgegroeid zonder heel veel problemen, maar toch zit daar een behoorlijke hulpvraag. Waar je dan achter komt is dat heel vaak die hulpvraag niet door een probleem van de jongeren zelf komt, maar meer door de omgeving waar je die jongeren in verkeert. Dus die hulpvraag die komt vaak ook voort uit bijvoorbeeld een scheiding van van de ouders van die jongeren. Dus waar gemeenten nu steeds vaker naar op zoek zijn, is van wat zijn nou de achterliggende dingen die de zorgvraag of de hulpvraag beïnvloeden en daarvoor moet je vaak allerlei gegevens met elkaar in verband brengen, combineren, samenvoegen. Dus gemeenten zijn steeds meer op zoek naar hoe kunnen we nou over die domeinen heen kijken. Want het voorbeeld van die jongeren, die jongen die staat niet op zich maar die gaat naar school, die heeft ouders en op elk van van die relaties daar kunnen daar kunnen problemen gaan ontstaan. Alleen wat vaak een belemmering is, is dat vanuit privacy

overwegingen en bescherming persoonsgegevens heel veel van die bestanden niet gekoppeld mogen worden of niet zomaar gekoppeld mogen worden zonder zonder aanleiding. Dus dat is wel een beetje een worsteling waar gemeenten in zitten. Dus dat ze dat ze wel heel graag allerlei gegevens aan elkaar willen verknopen. Dan is dat heel vaak niet mogen omdat dat vanuit de bescherming van persoonsgegevens niet zomaar kan. En daar kan het CBS dan soms wel weer een handige rol spelen. Want die hebben en een bredere behoefte om allerlei bestanden te koppelen. Maar die hebben ook de mogelijkheid om allerlei bestanden eigenlijk te anonymiseren of te pseudonymiseren zodat ze niet meer herleidbaar zijn tot tot één persoon. Dus dan kan je misschien niet van elke individuele jongeren in beeld brengen van hoe zit het nu met allerlei achtergrondkenmerken over ouders, over boers, zussen, over school en schooluitval. Maar kun je wel op geaggregeerd niveau, op statistisch niveau, informatie krijgen over de populatie jongeren als geheel. Dus van hoeveel procent van de jongeren met hulp heeft ook in de afgelopen jaren een scheiding doorgemaakt van een van zijn ouders. Of hoeveel procent van de jongeren met hulp heeft ook schooluitval of absentie in een bepaald jaar. Nou dat zijn wel percentages die het CBS kan berekenen en kan vrijgeven. Daarvoor mogen zij die bestanden dan vaak wel koppelen en dus op dat pseudonymiseerde niveau weer teruggeven. Dat is vaak al heel erg bruikbaar voor gemeenten om te zien van hoe ontwikkelt het zich of welke dingen spelen erop de achtergrond. Waar moeten we dus misschien eerder ingrijpen om later problemen te voorkomen. Dus dat is wel heel erg hoe gemeenten in het sociaal domein nu vooral bezig zijn. Dat ze veel meer op zoek zijn naar wat zijn nou de achterliggende drijvers. Wat zorgt er nou voor dat die zorgvraag aan het toenemen is. Dan komen ze er toch heel vaak op achter dat dat niet alleen maar de persoon of de omgeving zelf is maar dat het vaker zit. Thema's die nu heel actueel zijn natuurlijk zoals bestaanszekerheid. Dus van het wel of niet hebben van voldoende inkomen of schulden. Het wel of niet hebben van goede woonruimte. Als dat soort basisingen vaak niet goed geregeld zijn dan zie je dat vaak uitmonden in allerlei zorgvraag die bij de gemeente terecht komt.

Mariken Balk: Oh ja, oké. Wat karakteriseert gemeenten die eigenlijk met data willen werken in het sociaal domein? Of zie je bijvoorbeeld dat het heel erg leeft onder gemeenten om hiermee te werken? En waar zou dat dan aan liggen?

Interviewee VNG: Het leeft heel erg onder gemeenten omdat ze zien dat er steeds meer niet alleen gemeenten maar ook organisaties zijn die heel veel doen met data. En dan kijken ze dus niet alleen naar gemeenten zelf maar ook naar bedrijven als Google of bol.com of Albert Heijn. Die hele goede klantprofielen kunnen opmaken van hun cliënten of hun bezoekers. Die organisaties die zijn daar al veel langer mee bezig. Maar dat zijn wel veel meer. Maar dat zijn wel voorbeelden waar gemeenten zelf ook wel naar kijken. Omdat ze, nou ja, bol.com, die misschien niet, maar er zijn van die voorbeelden bekend van organisaties bijvoorbeeld in de Verenigde Staten die op bepaalde zoektermen al heel goed kunnen voorspellen wat er bij iemand speelt. En een bekend voorbeeld is dat van die organisaties zijn die al eerder weten dat er een bepaalde bezoekers is. Ze weten dat iemand zwanger is dan de vrouw zelf. Omdat ze dan, nou ja, de levensfase gecombineerd met bepaalde zoektermen, dan voorspellen ze van deze persoon die gaat binnenkort een baby krijgen. Dat zijn nou niet dingen die de gemeente zelf heel erg interessant vindt maar dat kunnen, beter kunnen begrijpen van de populatie. Dat is wel iets waar ze heel erg naar op zoek zijn. En dan zijn het over het algemeen. Het is over het algemeen wel de wat grotere gemeenten die daar al wat verder mee zijn. Dus je kan wel zeggen van naarmate de gemeente groter is, zijn ze daar actiever op. Vooral ook heeft dat te maken met capaciteit, heel simpel. Dus een kleinere gemeente heeft vaak maar heel beperkte onderzoeksmogelijkheden en

vaak maar heel weinig onderzoekers zelf in huis. Een gemeente als Den Haag of Utrecht die heeft een veel grotere onderzoeksafdeling en hebben ook veel meer capaciteit om dat soort onderzoeken te gaan starten. En daarnaast ligt het ook wel een beetje aan personen. Dus het is ook wel een klein beetje gekoppeld aan in hoeverre zit er een bestuurder, een wethouder of een burgemeester die daardoor getriggerd is of die daar interesse in heeft. Die dat dan ook een beetje pusht in de organisatie van we moeten meer deze kant op, we moeten meer gaan doen met data. Of beter weten welke uitdagingen op ons af gaan komen in de komende jaren. Dus daar moeten we ons meer op gaan voorbereiden. Dus die kunnen dat stimuleren. En het heeft ook wel een klein beetje te maken met wat ze dan wel noemen de data volwassenheid van de gemeentelijke organisatie. In hoeverre heeft de gemeente in de afgelopen jaren zelf geïnvesteerd in betere IT of hebben ze ook gezorgd dat data die in de afgelopen jaren niet meer in de gemeente kwam, niet meer in de gemeente kwam. Die soms heel erg wat ze dan wel noemen opgesloten zitten in kolommen. Dus bijvoorbeeld de data uit het sociaal domein en de data uit het fysiek domein en de data uit het veiligheidsdomein. In hoeverre ben je in staat om die gegevens ook meer met elkaar in verbinding te brengen en meer met elkaar te koppelen. Heel vaak kan dat niet omdat het heel erg in die systemen zit en dat die data heel moeilijk uit die systemen te halen is. Nou gemeenten die daar al wat verder mee zijn, die zijn ook beter in staat om echt iets met die data te gaan doen. Dus dat zijn een beetje de aspecten die wel bepalen of een gemeente in staat is om meer datagedreven te gaan werken. Dus de grootte van de organisatie, bestuurlijke interesse, dus in hoeverre is de wethouder daar ook mee bezig. En in hoeverre is de organisatie er zelf ook klaar voor. Hebben ze ook voldoende geïnvesteerd om daar mee aan de slag te kunnen.

Mariken Balk: Ja precies. In de literatuur valt inderdaad ook veel te vinden over data volwassenheid. Ja. En over politiek. Ja, politieke wil minder, maar dat komt ook omdat er nog heel weinig onderzoek is gedaan op gemeentelijk niveau. Maar ja, zoiets heeft natuurlijk altijd te maken met de wil van iemand. Ja, wat je noemde net bijvoorbeeld ook, ik had ook in jullie strategie gelezen, zeg maar jullie zien data als iets wat ontzettend handig kan zijn voor complexe opgaven.

Interviewee VNG: Nou ja, sociaal domein is wat je net zegt heel complex. Dan zijn er dus ook obstakels als privacy, maar ook middelen. Ja.

Mariken Balk: En dan denk ik ook, om ook het serieus misschien te raadplegen, waar denk je dat het vooral op misschien misgaat of stuk loopt? Wat zou een grootste, wat zie jij als de grootste obstakel?

Interviewee VNG: Ja, ik denk dat inderdaad middelen daar wel een belangrijke voor is. Ja, de... Ja, de... Het is wel een combinatie van factoren, want je ziet aan de ene kant dat de discussie over bescherming van persoonsgegevens nog niet klaar is, zeg maar. Ik weet niet of die discussie ooit klaar zal zijn, maar dat is natuurlijk wel iets wat de afgelopen jaren wel een behoorlijke, een flinke gevoeligheid heeft gekregen, zeg maar. Vooral sinds de kinderopvangtoeslagaffaire. En ook wel meerdere affaires in de participatiewet, zeg maar, waarbij onderzoek werd gedaan naar uitkeringsfraude of naar mensen die al dan niet terecht boetes hebben gekregen voor boodschappen die ze van hun familie hebben gekregen en dat soort dingen. Dus dat combineren van data en het op basis daarvan opleggen van boetes of het bestraffen van mensen. Dat leidt... Dat ligt natuurlijk heel erg gevoelig en terecht. Dus daar zit denk ik een gevoeligheid van. Wat willen we met de data? Wat mogen we met de data? Wat

vinden we verantwoord dat we met data doen? Dus dat gesprek moet dan denk ik nog wel heel erg goed gevoerd worden van wat vinden we wel en niet acceptabel om te gaan voorspellen of om met data verder te verkennen.

Mariken Balk: Ja.

Interviewee VNG: Geld, middelen is natuurlijk inderdaad sowieso altijd wel een issue, zeker bij gemeenten die de afgelopen jaren behoorlijk onder druk zijn komen te staan door oplopende kosten en achterblijvende financiering de afgelopen tijd. Maar we zien ook wel bewegingen dat zeker ook een organisatie als het CBS best actief is de afgelopen tijd om zich meer te profileren als partner voor gemeenten. Je hebt een aantal jaar geleden ook een soort concept bedacht, wat ze dan noemen Urban Data Centers. Ik weet niet of je dat wel eens voorbij hebt zien komen.

Mariken Balk: Ja.

Interviewee VNG: Misschien op die, ja dat werd ook in die, dat webinar waar je wel aan refereerde ook natuurlijk wel P5 de Ruiter is daar ook een van de mensen van CBS die daarmee bezig is. Dat is een soort van combinatie van gemeentelijke vraag en beschikbaarheid van data bij CBS. Dus gemeenten die daaraan deelnemen die krijgen een soort van projectleiding. En die worden verder aangewezen vanuit het CBS die de gemeente gaat helpen met het opstellen van de onderzoeksvraag of de datavraag die ze hebben. En die gaat dan intern bij CBS de juiste data of statistieken erbij zoeken. En die stellen ook de gemeente eventueel in staat om eigen databestanden ook weer te koppelen aan CBS bestanden om te kijken wat dat doet. Bijvoorbeeld als het gaat om armoedebestrijding. En dan kan je bij het CBS heel goed in beeld brengen welke mensen er zijn. Mensen zitten op een bepaald inkomensniveau of zitten dicht boven of onder het bestaansminimum. Vanuit de gemeente weten ze precies bij wie ze allerlei impulsen hebben gegeven. Dus wie een stadspas heeft gekregen of wie een aanvraag heeft gedaan voor bepaalde ondersteuning. En dan kunnen ze dat aan elkaar koppelen om te kijken van hoeveel procent van de mensen die recht hebben op een bepaalde ondersteuning of pas. Hebben ook daadwerkelijk gebruik gemaakt van de voorzieningen. En wat is het niet bereik van onze armoedehulp. Dat zijn allemaal combinaties die CBS biedt. En die tegenwoordig ook best wel laagdrempelig toegankelijk zijn. Wat geen miljoenen kost. Dus daar kunnen gemeenten eigenlijk redelijk makkelijk aan deelnemen. Dat zorgt ook wel voor een doorbraak. Met name ook wel bij wat kleinere gemeenten die niet een eigen onderzoeksafdeling hebben. Maar die kunnen daardoor ook wel slim gebruik maken van de onderzoekskennis en de capaciteit die er bij CBS beschikbaar is. Dus je ziet ook wel dat er kleinere gemeenten zijn of samenwerkingsverbanden van gemeenten. Die dan samen zo'n soort van UDC, zo'n Urban Data Center inrichten. Om op die manier toch meer met data te gaan doen. Dus dat zijn denk ik wel de belangrijkste drempels. Dus ja. En CBS die dan werkt ook met Urban Data Centers. Maar jullie ontvangen ook subsidie. Bijvoorbeeld vanuit de Interbestuurlijke Datastrategie. Is dat iets waar ook subsidies in omgaan? Of is dat vooral samenwerking of kennisuitwisseling? Dat soort dingen? Ja. Beide wel. Vanuit die Interbestuurlijke Datastrategie wordt er wel gewerkt aan allerlei pilots. En worden er wel allerlei pilots uitgevoerd. En worden daar uit onderzoeken gefinancierd en gedaan.

Mariken Balk: Ja.

Interviewee VNG: Onder andere ook als het gaat om het sociaal domein rondom armoede en schulden. Dus daar wordt ook wel heel veel gekeken naar. Wat moeten we nou beter toegankelijk maken als het gaat om met name die schulden informatie. Dus dat is ook een project dat echt onder die Interbestuurlijke Datastrategie is gefinancierd. Wat met geld van BSTK onder andere. En van SZW is opgezet. Maar het zit nu een beetje op een combinatie van beide. Dus zowel het uitvoeren van allerlei projecten. Als ook het vergroten van kennis. En het verbeteren van de onderlinge verbanden. Het kennisnetwerk van FATO doet daar natuurlijk ook wel het nodig aan. Om die kennis te verbreden. Om de verbindingen te leggen. Maar het is wel de bedoeling dat dat de komende jaren groter gaat groeien. En dat die Interbestuurlijke Datastrategie ook echt wel tot wasdom komt. Groter wordt gemaakt. En ook een impuls krijgt met een aanvullend budget. Om ook te zorgen dat er steeds meer dingen ontwikkeld en gedaan kunnen worden. Waar alle gemeenten uiteindelijk van kunnen profiteren. Dat is wel iets wat nu nog een beetje in de startfase zit. Waar wat in de komende drie, vier jaar echt wel een flinke impuls moet gaan krijgen.

Mariken Balk: Ja, mooi. Ik zat ook jullie de datastrategie door te lezen. Toen zag ik onderaan juni 2023. Toen dacht ik, ja, het is allemaal nog zo recent. Ja, precies. Het staat allemaal een beetje in de kinderschoenen nog.

Interviewee VNG: Hoewel er wel goed is over nagedacht. Er moet nu wel heel veel in gang gezet gaan worden in de komende jaren.

Mariken Balk: Wat het ook heel leuk maakt, denk ik. Zeker, zeker. Even kijken. Hoe ervaar je samenwerking met beleidsmakers? En dan eigenlijk doel ik ook vooral op mensen die weinig ervaring hebben met data. Maar die toch, zeg maar, bijvoorbeeld in het webinar hadden ze het ook over dat vraaggestuurd werken. Wat daar natuurlijk bij hoort. Hoe ervaar je dat zelf? Heb je niet ieder dat je veel moet uitleggen?

Interviewee VNG: Ja, ik denk, wat je wel ziet bij beleidsmakers is dat ze eigenlijk vaak wat naïef zijn als het gaat om data. En dat is niet negatief bedoeld hoor. Maar dat is meer dat ze er vaak wat te makkelijk over denken. Of er te laat over beginnen te denken wat ze dan aan data nodig hebben. Ja. Dus wat je ziet is dat het verzamelen van data, het monitoren of het maken van beleidsevaluaties inderdaad vaak een soort van sluitstuk is van het beleidsproces. Dus dat ze eerst gaan nadenken over wat willen we bereiken? Wat voor middelen moeten we daarvoor inzetten? Hoe starten we dat project? Wie is de projectleider? En nou, als ze dat helemaal op poten hebben gezet, dan gaan ze ook nog eens nadenken van oh ja, dan over twee jaar willen we eigenlijk wel weten of het een beetje succesvol is. Oh ja, eigenlijk hebben we nu nog maar 5000 euro over in ons programma. Dus dat moet dan maar een beetje een klein onderzoekje worden. Dat is eigenlijk wel een beetje het fenomeen waar we tegenaan lopen. Hoe in het verleden werd omgegaan met monitoring, met data. Dus wat we echt veel meer proberen te doen is daar vanaf het begin af aan veel meer aandacht op te vestigen. Dus dat je bij je projectontwerp of bij je beleidsinterventie eigenlijk al vanaf het begin af aan na gaat denken over van hoe wil je dan ook meetbaar gaan maken dat wat je wil gaan bereiken. Wat heb je ervoor nodig om dat ook goed op te zetten? En waar moet je nu al over na gaan denken om niet alleen te evalueren, maar misschien ook om te gaan borgen. Ook om te zorgen dat die data niet alleen maar tijdens het project wordt verzegd. En dat je dat ook in de komende jaren nog verzamelt, maar misschien ook in de komende jaren nog. Omdat dat waardevol is voor gemeenten om het ook na het aflopen van die stimuleringstraject

nog een tijdje te kunnen blijven volgen. Dus dat is inderdaad wel de kwestie van heel goed uitleggen en toelichten. En de meeste beleidsmensen snappen dat ook wel dat dat nodig is en dat je daar beter over moet nadenken. Maar dat is wel een continu gevecht en dat is wel iets wat je moet blijven herhalen. Waar zo'n IBDS, zo'n Interbestuurlijke Datastrategie ook wel bij helpt. Om die bewustwording ook bij beleidsambtenaren die nog wat minder data vaardig zijn, beter tussen de oren te krijgen. Dus het is een kwestie van veel herhalen en veel aanschuiven en zorgen dat je inderdaad vroeg betrokken raakt in het proces.

Mariken Balk: Ja. Ja. Ja, in de wetenschap komt ook erg naar voren dat door het gebruik van data is er natuurlijk op veel meer momenten een soort evaluatie makkelijker mogelijk. Zie je dit ook in de praktijk dat gemeenten sneller, makkelijker evalueren en niet pas na de vijf jaar die in het beleidskader staat, zeg maar?

Interviewee VNG: Ja. Ik denk dat dat inderdaad wel een rol speelt. Dat het inderdaad het meer beschikbaar komen van data helpt. Ik denk ook dat het wel een beetje een soort van, misschien is het wel een beetje de tijdgeest, maar misschien is het ook wel een beetje dat het ook wel komt door dingen zoals die coronacrisis. Dat je wel ziet dat er meer behoefte bestaat om veel meer real-time data, over data te kunnen beschikken. Waar het vroeger inderdaad voldoende was om aan het eind van het jaar de balans een beetje op te maken, te kijken van waar begonnen we, waar zijn we geëindigd. Zeker in die coronaperiode merkte je echt dat er ook bestuurlijk heel veel behoefte kwam aan real-time informatie. Van heel veel mensen hebben er op dit moment corona. En hoe groot is nu de besmetting in mijn gemeente? Of hoeveel mensen liggen er nu in het ziekenhuis? Dat was op dat moment ook binnen gemeenten echt wel een eye-opener. Dat het best lang duurt voordat je daar goed zicht op hebt. En dat je dan eigenlijk, als je het niet goed op orde hebt, voortdurend achter de feiten aanloopt. Dus je merkt wel dat er een soort van verschuiving aan de hand is. Waar monitoring toch heel vaak wordt gezien als een soort van retrospectief instrument. Je kijkt terug van hoe was het vorig jaar en het jaar daarvoor en welke ontwikkeling zien we. Zie je wel een beetje de kanteling komen naar meer real-time informatie. Dus van hoe is het op dit moment? Dat noemen ze ook wel nowcasting. In plaats van forecasting of terugkijken, nowcasting. Wat is de situatie op dit moment? En uiteindelijk ook inderdaad wel een beetje voorspellen. En die slag zien we nu ook wel gemaakt worden. Daar hebben we de afgelopen jaren ook wel experimenten mee gedaan. Zodat je behalve terugkijkt ook gaat proberen vooruit te kijken.

Dus daar hebben we ook samen met de gemeente Den Haag wel gewerkt aan het WOMO voorspelmodel. Is op zich ook nog wel eens leuk om naar te kijken voor jou.

Mariken Balk: Ja, zeker. Ik heb hem doorgelezen.

Interviewee VNG: Heb je hem ook een beetje gekeken?

Interviewee VNG: Ja, heel goed. Maar dat is inderdaad een voorbeeld van wat we denken dat steeds meer gaat gebeuren met data in de komende jaren. Dat je dus niet alleen maar in staat bent om te kijken van hoe ontwikkelt iets zich. Maar die vragen zie je ook steeds meer ontstaan. Dat er steeds meer gekeken wordt van is de situatie over vijf of tien jaar nog steeds houdbaar? Rondom de WMO en rondom de jeugd speelt dat nu al heel erg. Dus daar wordt nu ook wel... Er wordt onderzoek naar gedaan. We hebben nu al tekorten als het gaat om de WMO. Maar ja, met een vergrijzende bevolking en een teruglopend aantal mantelzorgers zien we dat die vraag naar zorg

eigenlijk alleen maar gaat toenemen. En de gemeente alleen maar meer en meer en meer gevraagd zal worden om te investeren of om hulp te bieden. Dus dat is over vijf jaar misschien niet meer betaalbaar. Dus dat signaal dat willen gemeenten ook steeds krachtiger afgeven richting het rijk. Let op rijk, we kunnen niet op dit pad doorgaan. We hebben echt extra geld nodig. En dat is wel iets wat we ook vanuit de VNG heel erg aan het stimuleren zijn. Dat we weer die beweging willen maken van dat we meer datagedreven laten zien van hé maar dit zit er aan te komen. Dit is een maatschappelijk probleem wat aan het groeien is. Hier hebben we extra geld voor nodig, extra middelen voor nodig, extra inzet op nodig om dit probleem nu al de kop in te drukken. Omdat het anders echt fout gaat lopen.

Dus die ontwikkeling die zie je nu in de afgelopen jaren ook heel sterk. Dus dat gebruik van data, ja zeker. Dus de beschikbaarheid van data zorgt ervoor dat je steeds meer gaat meten.

Of steeds vaker interventies gaat meten. Of steeds regelmatig gaat meten. Maar ook inderdaad de wens van gemeenten om steeds actueler zicht te hebben op wat er gebeurt. En misschien zelfs ook wat kunnen voorspellen wat er in de toekomst gaat gebeuren.

Dat zie je ook echt wel heel erg nadrukkelijk bewegen nu de laatste tijd. Ik ga even de tijd bekijken. We hebben tussen 12 en 3.

Mariken Balk: Ja. Ja. Even denken. Ik zag nog op jullie... Op de website van de VNG dat jullie... Jullie gaan van die praktijkproeven doen. Maar ook use cases. Ja. Op wat voor onderwerpen zijn die? Zijn die ook in het sociaal domein? Of is dat überhaupt al bepaald?

Interviewee VNG: Ja. Er is inderdaad een aantal onderwerpen waarop... Waarop use cases nu worden of al zijn gekozen. Op de energietransitie. Op het onderwerp ondermijning. Op het criminaliteit-veiligheid domein. En op het thema armoede en schulden. Dat zijn in ieder geval de eerste use cases die zijn geïdentificeerd. En ik durf eigenlijk niet te zeggen of daar nu op korte termijn al nieuwe onderwerpen aan gaan komen. Ik kan eens even kijken of daar al iets over bekend is.

Mariken Balk: Ja, graag.

Interviewee VNG: Maar armoede en schulden vanuit het sociaal domein in ieder geval. En er loopt behoorlijk veel over het thema gezondheid. Maar dat zit niet zozeer gekoppeld aan de bestuurlijke datastrategie. Maar veel meer vanuit de... De afspraken die er met zorgverzekeraars en andere partijen zijn gemaakt rondom het Integraal Zorgakkoord.

En het Gezond en Actief Levenakkoord. Het GALA. Daar wordt ook wel erg ingezet op betere monitoring en betere zicht op de ontwikkeling van de zorgvraag. En het gezondheidsniveau van iemand. Ik zal eens even nagaan of er meer use cases al zijn geïdentificeerd die in het kader van de IBDS ook worden uitgevoerd.

Mariken Balk: Dankjewel. Dan ga ik een laatste vraag stellen. Als dat oké is. Als je moet gaan, dan zeg maar.

Interviewee VNG: Ik kan het nog wel even voor. Ik heb wel weer iets staan om drie uur. Maar dat... Mijn collega's die zijn ook wel... Het komt vaker voor. Dat gaat wel. Dat je even vijf minuten uitloop hebt. Dus dat is geen probleem.

Mariken Balk: Nee, prima. Dan is mijn laatste vraag. Er zijn ook zorgen over of data genoeg representatief is. Over bepaalde gaten in data. Kom je daar erg mee in aanraking in het sociaal domein?

Interviewee VNG: Zeker. Ja.

Mariken Balk: En hoe ga je hier ook mee om?

Interviewee VNG: Ja, dat is iets waar je je altijd wel van bewust moet zijn. Bijvoorbeeld als het gaat om enquête data. Is dat altijd lastig. Omdat je dat fenomeen hebt dat er soms een soort van bias in zit. Een soort van... Dat degenen die aan het onderzoek deelnemen niet representatief zijn voor de hele bevolking. Met name onder gezondheidsonderzoek merk je dat het vooral oudere mensen zijn die die gegevens goed invullen. En mensen die ook een bepaald niveau van gelijkheid hebben. Om dat te kunnen invullen. En wat je dus zeker in gezondheidsonderzoek ziet is dat mensen die dus laag geletterd zijn. Lagere sociale klasse, sociale positie hebben. Mensen van allochtone afkomst vaak ondervetegenwoordigd zijn in die onderzoeken. En dus zeker als je met dat soort met je beleid op dat soort doelgroepen wil richten. Dan ontbreekt vaak de specifieke informatie. Dus dat is echt wel een probleem.

En nou ja, überhaupt is dat best wel een issue zeg maar. Dus dat heel veel data die afkomstig is uit enquêtes of uit peilingen te onvoldoende specifiek is voor problematiek die in sommige kleinere doelgroepen heerst. Dus dan kan het lijken alsof het over het geheel wel goed gaat. Maar toch. Om heel specifiek iets te kunnen doen aan de situatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Mensen in lage sociale posities. Nou daar is vaak te weinig specifieke informatie over beschikbaar. Dus die raken daardoor wel eens een beetje in een soort van blinde vlek. En dat is wel iets waar je heel erg van bewust moet zijn. Wat je niet altijd kunt oplossen met meer onderzoek. Maar wat je vaker aanpakt. Door net op een andere manier onderzoek te doen. Of verschillende vormen van onderzoek te combineren. En dat is wel iets wat we ook wel steeds vaker proberen te propageren. Je moet niet alleen maar afgaan op je statistieken en op je kwantitatieve data. Maar ook veel meer aandacht besteden aan het verhaal achter de cijfers. En veel meer kwalitatief onderzoek te doen. Om in gesprek te gaan met mensen uit die groepen. Om erachter te komen wat daar speelt. Of wat daar nodig is. Of wat daar wel of niet werkt. Dus die combinatie van kwalitatieve data aanvullen met kwalitatieve onderzoekgegevens. Is wel heel erg belangrijk. En iets wat eigenlijk vaak nog te weinig gebeurt. Ja. En iets wat dan ook zeker relevant kan zijn bij de toepassing op integratiebeleid. Zeker. Dus daar moet je zeker niet alleen maar blind varen op de statistieken. En op de grote tabellen en kwantitatieve onderzoekstaten. Nee.

Mariken Balk: Ja, bedankt.

Interviewee VNG: Ja. Mooi. Ja.

Mariken Balk: Nou, ehm... Leuk. Bedankt voor het interview.

Interviewee VNG: Nou, ik hoop dat dit een beetje een bruikbaar startpunt is voor de...

Mariken Balk: Nee, zeker, zeker.

7.7 Participant observation 1

Meeting “datagedreven werken” (DDPM) – organised by CBS

September 28th, 2023

Host: Goedemiddag en welkom bij dit webinar over datagedreven werken vanuit de studio van het CBS in Den Haag. Hier aan tafel gaan we straks het uitgebreid hebben over hoe bijvoorbeeld gemeenten profijt kunnen hebben over data op het gebied van wonen, welzijn, energie, zodat ze daar beleid op kunnen maken. En vooral, hoe doen ze dat? Wat ze allemaal tegenkomen? En is het wel de heilige graal van beleidsmakers? Want je kan een bepaald onderbuikgevoel hebben, maar zijn de feiten niet belangrijker? Of zijn feiten en data niet hetzelfde? U gaat het allemaal horen en we praten hierover met een vijftal gasten aan deze tafel straks, die op hun eigen manier betrokken zijn met datagedreven werken. Overigens, ik hoor net, u bent overigens met meer dan 200 mensen in de Zoom, dus dat is heel fijn om te horen. Dus meer dan 200 Zoomers op dit moment. En wie weet komen er nog... ..nog meer bij. Allereerst spreek ik hier met mijn collega XXX. Hij is XXX beleidsstatistiek bij het CBS en na XXX schuiven, er nog een aantal mensen aan tafel: P1 van het UDC in Eindhoven. P2 van de Vereniging Nederlandse Gemeenten. P3 van de gemeente XXX. En P4, manager voor het DatalabGo. Wat het allemaal precies is, dat hoort u allemaal straks. Interessante gasten, maar... ..data-gedreven werken. Wat is dat nou precies?

Video: Data. Elke dag weer maken we er gebruik van. De eigen administratie? Data. Routeplannen? Data. Persoonlijke aanbiedingen voor je boodschappen? Data. En data bieden ons niet alleen individueel gemak. Om onze samenleving beter te laten functioneren, zijn data een uitkomst. Decentrale overheden, zoals gemeenten en provincies hebben steeds meer data. En hebben daarom meer behoefte aan actuele, lokale data. Zo moeten de twaalf provincies de ruimtelijke puzzel leggen om de schaarse ruimte te verdelen tussen landbouw, wonen, werk, natuur, energie en mobiliteit. Actuele data zijn hierbij essentieel. En dan komt het CBS in beeld. Het heeft namelijk de wettelijke taak om betrouwbare, statistische informatie te leveren. Ook lokaal en regionaal. Neem de gemeente Groningen. Al jaren worstelt de gemeente met een woningtekort. Hoe werkt de doorstroom van huizen? Wat is het effect van nieuwe woningen? Ja, de gemeente Groningen wilde graag weten welk type woningen mensen achterlaten op het moment dat ze naar een nieuwbouwwoning gaan. En daarmee hebben we de samenwerking met het CBS aangegaan... ..door onze data te combineren met de data van het CBS. En hiermee hebben we inzicht gekregen in de hele keten... ..dat we weten welke woningen van verhuisbewegingen ontstaan. Dus het helpt ons met de woningbouwprogrammering... ..dat je weet welke woningen ontstaan door de hele keten heen. Het CBS helpt Groningen. Door op een slimme manier CBS-data te combineren met data van de gemeente. Zo krijgt Groningen een beeld van het verhuisgedrag van de inwoners en wie bepaalde woningen betrekken of juist verlaten. Uit het onderzoek is gebleken dat nieuwbouwwoningen in Groningen... ..zorgden voor doorstroom op de regionale woningmarkt. 800 nieuwbouwwoningen hebben geleid tot verhuizingen binnen de gemeente Groningen... ..en naast gelegen buurgemeentes. Met deze informatie kan de gemeente het woningbeleid veel beter afstemmen. Met 14 regionale

samenwerkingsverbanden verspreid over heel Nederland helpt het CBS met data om vraagstukken op het gebied van woningbouw, vervoer en de samenleving aan te pakken.

Host: Goed, een heldere uitleg gelijk mij. We zijn eigenlijk bijna klaar met het webinar, als we het zo gezien hebben. Maar naast mij zit P5, een collega van mij bij het CBS... ..een projectleider beleidsstatistiek. Dat is een hele mond vol, zou ik willen zeggen. Maar wat is dat precies, een projectleider beleidsstatistiek?

P5: Een projectleider beleidsstatistiek. En we werken bij de afdeling beleidsstatistiek met zo'n 75 collega's waar we aanvullende statistische diensten uitvoeren voor onder andere ministeries, provincies, gemeenten... ..koepelorganisaties. En daarnaast begeleid ik een van de workshops... ..zoals in het filmpje werd gezegd, de cursus datagedreven werken. En werk ik samen met andere collega's in het UDC of het Urban Data Center Den Haag... ..waar we met de gemeente Den Haag samenwerken.

Host: Dan gaan we het straks nog uitgebreid hebben over het Urban Data Center in Eindhoven ...maar CBS en data gedreven werken, hoe zit dat precies?

P5: Het CBS maakt betrouwbare statistieken, dat is de taak van het CBS. En daarnaast heeft het ook als taak om de statistiek te bevorderen. Een meer data gedreven overheid is denk ik wat het CBS als meerwaarde kan bieden voor Nederland.

Host: Denk je dat er op dit moment meer behoefte is aan betrouwbare data? Is dat iets wat je merkt?

P5: Ja, er zijn heel veel de laatste jaren meer en meer vragen gekomen vanuit de ministeries, de provincies, gemeenten, allerhande organisaties, om meer betrouwbare informatie... ..zodat men stuurinformatie krijgt om beleid te maken.

Host: En dan komen ze met CBS?

P5: Dan komen ze onder andere bij het CBS en die kunnen ze de vraag stellen. En wij hebben heel veel data. We hebben nu inmiddels meer dan 200 of 230 databronnen. Bijvoorbeeld op personen, over personen, over bedrijven. En dan kun je denken aan op persoonsniveau, het inkomen van mensen, schulden, hebben ze kinderen, waar wonen ze, bedrijven, wat zijn de winsten van bedrijven, de omzetten, het energieverbruik. En al deze informatie kunnen we van personen, bedrijven en andere data kunnen we dan combineren... ..om zo mogelijk die vragen, die er leven, te beantwoorden.

Host: Dan vraag ik altijd van hoe weet je nou of data betrouwbaar is eigenlijk? Dat is een hele goede vraag. En daar hebben we binnen het CBS methoden voor.

P5: Je kunt de input, de ruwe data, checken. En je hebt vastgestelde procedures om je data te verwerken. En aan het eind van het liedje kun je ook plausibiliteit... ..checks doen op je uitkomsten. En met deze informatie kunnen we niet alleen op landelijk niveau iets zeggen maar juist ook op lokaal niveau, dus provinciaal en gemeente, maar ook op wijk- en buurtniveau. Maar laten we eens naar de praktijk gaan. Er zijn heel veel data, bijvoorbeeld over wonen, werken, welvaart. Er is van alles.

Host: Hoeveel bronnen zijn er nog niet? Waar moet ik aan denken?

P5: Als ik het goed heb, ik heb het een paar jaar geleden nog gecheckt... ..hebben wij de beschikking over ruim 230 bronnen. Van de Belastingdienst tot UWV, van ministeries, ook van gemeenten. Bijvoorbeeld armoederegelingen of iets dergelijks. En al die bronnen kunnen we gebruiken. Voor het maken van statistiek.

Host: Oké, dat is nogal wat. En hoe bevordert het CBS datagedreven werken? Doet het CBS dat ook echt om?

P5: Nou, dat proberen we op een aantal manieren. Een van de manieren is, waar we nu eens in zitten, een webinar. Dit is dan een algemeen webinar over datagedreven werken. We organiseren ook webinars over bijvoorbeeld privacy... maar ook over afgeronde onderzoeken waar mensen dan kunnen aanschrijven. We voeren natuurlijk ook gewoon onderzoeken uit. En dat is ook een vorm van datagedreven werken.

Host: Maar dat is dan niet iets wat we dan zelf stimuleren?

P5: Ja, dat klopt. Precies.

Host: Maar actief he? Ik zeg we, want ik werk bij het CBS. En de kijkers thuis. Maar het CBS stimuleert het dan toch ook?

P5: Ja. Het is actief. We hebben bijvoorbeeld zo'n workshop op maat. Waarbij je zeg maar, de cursus datagedreven werken...waarbij je mensen meeneemt in het verhaal van hoe doe je dat dan? Hoe ga je aan de slag met datagedreven werken? Want kijk, aan de ene kant kun je zeggen, we kunnen onderzoeken uitvoeren. Maar nog mooier is als mensen bijvoorbeeld als provincie- of gemeenteambtenaar...het zelf ook doen. Bijvoorbeeld ook via de remote access en beveiligde omgeving.

Host: Remote access?

P5: Dat is een beveiligde omgeving waar...

Host: Dus mensen van een andere plek dan het CBS in onze microdata kunnen he eigenlijk? In de microdata, in een beveiligde omgeving waar men zelf onderzoek kan doen... ..op eigen of gecombineerde microdata, klopt.

P5: Ik zie nu wat mensen in de Zoom denken van dat wil ik ook. Ik denk nog niet dat dat zo eenvoudig is om daar toegang tot te krijgen. Niet iedereen krijgt een remote access control. Dat is niet voor iedereen gegeven. De organisaties worden daarvoor getoetst. Het uitgangspunt is dat er statistiek voor wordt gemaakt...en dat het niet voor opsporing of iets dergelijks wordt gebruikt. Ik heb hier een lijstje met afkortingen voor mij liggen waar ik echt helemaal niets van begrijp... ..maar van tevoren had je aangegeven dat je het over DDAS wilde hebben.

Host: Kan je daar iets over vertellen? Wat is dat? Dat is data delen armoede en schulden.

P5: Dat is een traject dat we nu zijn aangegaan met de VNG, NVVK en DIVOSA. Dat zijn schuldhulporganisaties. Om te kijken van kunnen we die microdata die bij gemeenten zit...

...kunnen we die op één plek, dat is de wens vanuit het ministerie van de SNW... ...kunnen we die informatie bij het CBS krijgen. Op één plek, zodat we ook die informatie kunnen combineren met andere databronnen om bijvoorbeeld het risico op schulden of het risico te kunnen bepalen, zeg maar. En om ook te kijken van wat voor regelingen die er zijn. En er zijn een heleboel verschillende regelingen. Welke zijn effectief en welke misschien minder.

Host: Oké, nou dank P5 in ieder geval voor je inleiding, voor de eerste woorden. En dan gaan we echt naar de praktijk luisteren. Ik nodig hier zo van harte uit P2 van VNG en P1 van het Urban Data Center in Eindhoven. Dus dank P5. Je mag je stoeltje inleveren. En ik nodig P2 en P1 van harte uit om hier aan tafel te komen zitten. Ondertussen kijken wij even naar de kaart van Nederland. Nou, die kennen we allemaal wel. En op die kaart zien we allemaal stipjes. Ja, die stipjes die stellen voor waar jullie in de Zoom met z'n 250 allemaal wonen en werken. Ik vind wel dat Noord-Nederland wat ondervertegenwoordigd is als ik er zo naar kijk. Maar goed, dat komt vast nog wel goed. En ik zie het zuiden van Nederland. Dat komt misschien ook omdat het CBS in Heerlen ook een vestiging heeft. We hebben voor degene, we hebben zowel in Heerlen als in Den Haag een vestiging. En inmiddels zijn we weer terug in de studio. Aan mijn rechterhand voor de kijkers links zit P1. Eindhoven, Urban Data Center, P2. Andere kant, VNG. Heren, van harte welkom. Fijn dat jullie hier zijn gekomen. Dank je wel. P1, ik begin even met jou. Je werkte ooit in Den Haag, nu dus in Eindhoven bij het Urban Data Center. Als je nou vanuit Den Haag... En je komt in Eindhoven terecht. Wat valt je op?

P1: Ja, hartstikke leuk, zo'n vraag. In Den Haag was ik heel erg bezig met onderzoeksprogramma's, onderzoeksprogrammering. Ik was vooral bezig met onderzoekers aan te sturen. Heel erg op afstand, ook heel erg financieel. In Eindhoven zijn we eigenlijk gewoon bezig met onderzoeken die ook meteen in de praktijk landen. En die je ook meteen ziet wat dat voor resultaten oplevert. Het is vaak veel... Veel dynamischer en veel kortcyclische onderzoek. Maar daarmee ook heel erg uitdagend. En wat mij nog opvalt is vooral dat in Den Haag is het heel moeilijk om die onderzoekskwaliteit ook in je eigen organisatie op te werken en te vinden. Daar doe je dus die externe onderzoekers voor in huren. En bij een gemeente is het nog veel moeilijker om daar interne expertise over op te bouwen en heel goed dat te onderbouwen. En ja, daar ben ik zo blij dat we een samenwerking met CBS hebben. Ja, want we hadden het even heel kort voor dan komen we daar bij P2 uit. Maar wat is je opgevallen aan het samenwerken met CBS als je daar naar kijkt?

P1: Ja, nou ja, allereerst de kwaliteit van het werk. Het is gewoon heel erg doordacht en heel erg verantwoord. Alles is altijd enorm goed uitgelegd en transparant. En ten tweede ook heel erg benaderbaar. Doordat we gewoon iemand van CBS ook één dag in de week op zijn minst bij ons op kantoor hebben. En nou ja, P5 noemde het net al een beetje. Met de microdata is een hele fijne faciliteit dat we daar toegang te mogen hebben. En ja, ik heb echt het idee dat onze onderzoekers, want we hebben een aparte onderzoeksafdeling, er helpt om toch weer net een meer kwaliteit onderzoek te bereiken.

Host: P2, je zit eigenlijk namens alle gemeenten hier. Vereniging Nederlandse Gemeenten, dus dat is meer dan 400. Even een algemene vraag. Wat doe jij daar binnen VNG wat te maken heeft met data en informatie?

P2: Ja, ik werk binnen het kenniscentrum datamonitoring. Dus dan zit je eigenlijk al goed. Maar al heel snel kreeg ik de vraag van, wij willen data inzetten voor allerlei maatschappelijke vraagstukken waaronder energietransitie, aanpak, ondermijning, woningbouw. En dan ga je al heel snel denken over welke data is daarvoor beschikbaar. En we realiseerden ons dat eigenlijk niet. En dat is eigenlijk steeds meer dat we gewoon, als je het vraagstuk niet scherp hebt, dat het eigenlijk heel ingewikkeld is om de data erbij te halen. En als je gewoon puur aan een gemeente gaat vragen van joh, welke data heb je nou eigenlijk nodig om een ondermijningsvraagstuk op te lossen, dan gaan ze heel hard nadenken en uiteindelijk zeggen ze, alles. Nou, dat gaat niet. Dan heb je allerlei privacygevolgen, AVG, doelbinding, et cetera. Dus dat zomaar plat even gaan vragen welke data heb je nou eigenlijk nodig, is heel ingewikkeld. Vandaar dat we eigenlijk steeds meer vraagstukgedreven werken. Ik zou ook de webinar willen veranderen van titel graag van datagedreven werken naar vraagstukgedreven werken.

Host: Oké, voor de volgende keer, ik kijk even.

P2: Ja, dikke tip. Nee, maar het is veel handiger om gewoon dat vraagstuk heel scherp te hebben. En als je dat vraagstuk heel scherp hebt, dan kun je gewoon veel beter bepalen welke data heb je nou eigenlijk nodig om dat vraagstuk aan te pakken, op te lossen. En denk daarbij ook vooral na over welk handelingsperspectief biedt de dataoplossing die je gaat maken. Wat kunnen gemeenten daarmee? Want heel vaak gaat het om een monitor of een dataproduct wat wel inzichten geeft, maar vaak niet het antwoord geeft op de vragen die feiten leveren. Dus dat vraagarticulatieproces, dat is heel belangrijk, waar we heel zwaar op inzetten op dit moment. Het wordt al gelijk aangepast, zo te zien. Maar het vraagstuk ervoor opzetten, dat is eigenlijk het belangrijkste waar ik nu mee bezig ben. Even tussendoor. Want dit klinkt nog allemaal toch een beetje van hoog over. Je noemde al iets als ondermijningen. Dat is natuurlijk iets wat een probleem is van deze tijd. Energietransitie, dat zijn twee voorbeelden. Ondermijning, hoe werkt dat dan in praktijk? Hoe gaat dat? Wat we aanbieden vanuit VNG is vooral een versterkte informatiepositie. Dat is ook VIP, daarom ook dit T-shirt. Dat staat ergens voornamelijk aan, VIP. Ja, versterkte informatiepositie. Kijk. Haha. Maar zo'n versterkte informatiepositie helpt dus gemeenten aan de data die ze nodig hebben om het vraagstuk aan te gaan pakken. Je kunt niet vanuit een landelijk perspectief aangeven hoe ondermijning aangepakt moet worden. Of hoe de energietransitie aangepakt moet worden. Daarvoor zijn er gewoon te veel lokale verschillen. In Rotterdam kijken ze echt anders naar een container dan in Coevorden. Die wordt daar echt wel anders behandeld. En dat betekent dus ook dat je niet zomaar even een landelijk dataproduct kunt maken waarin heel Nederland ondermijning opeens aan kan pakken. Of alle gemeentes. Maar wat wij dus wel doen, zeg maar, is die informatiepositie zodanig vormgeven dat de gemeenten de data bij elkaar hebben om het aan te gaan pakken. En dan kunnen ze dat, nou, gemeenten, lokale overheid, kunnen ze dat vanuit hun lokale situatie ook gewoon veel beter aanpakken. Wat past bij de lokale omgeving. Dus wij willen niet een product klaarzetten voor heel Nederland. Maar wel die informatiepositie die ze nodig hebben.

Host: Oké, P1, als je dit hoort, klinkt dat herkenbaar?

P1: Ja, nou ja, het klinkt natuurlijk heel aantrekkelijk. Dat we... gaan werken aan een single source of truth in een aantal domeinen. En ook zeker vragen stuurt. Tegelijkertijd is er ook heel

veel gebeurd in de wereld wat niet in data is gemaaid wordt. En ja, dat vraagstukgericht werken, ik denk dat vraagintegratie is ver weg het moeilijkste inderdaad in de praktijk. Dat merken wij ook. De meeste mensen vragen gewoon om een dashboard of een heel concreet informatieproduct. En als je dan gaat doorvragen, dan blijkt dat het vaak heel moeilijk is om erachter te komen wat men nou eigenlijk echt wil weten. Wat men ermee wil doen. Dat herken ik heel erg sterk. Maar waar het soms een beetje om wringt, is dat mensen niet altijd willen zien dat data te verwerken gewoon onderzoek doen is. En ik heb altijd geleerd bij onderzoek dat je bij de vraag de data erbij gaat zoeken. En er zit altijd een soort impliciete gedachte in dat we gaan werken met de data die we al hebben. Maar goed, men wil natuurlijk heel vaak snel resultaat. Men wil natuurlijk beleid maken.

Host: Men ziet van nou, ik bel aan P1 of ik bel aan P2.

P1: Ja. En nu willen we gewoon, we hebben een dashboard en dan gaan we aan de knoppen draaien. Toch? Ja. En het liefst dan ook binnen een week. Tuurlijk. Of twee weken. En het zijn vaak verschillende complexiteiten. En dan heb je het nog niet eens over de kaders. Wat je net zei over digitale grondrechten. En ja, wat het eigenlijk in mijn ogen zou moeten zijn, is dat je samen op onderzoek gaat. En dat je samen met elkaar ook betekenis geeft aan de data die je eerst wel gaat ophalen, dan wel gaat opvragen. En dat je samen ook een product maakt met de partijen die het nodig hebben van hé, dit begrijp ik. Ik weet nu wat ik weet. En ik weet nu ook wat ik niet weet. En ik denk dat we daar nog wel veel in hebben te leren. En dat datengedreven werken, ja, dat suggereert te veel dat de oplossing al klaar ligt. Dus ik zie hier P2 een beetje glimlachen.

P2: Ik vind er wat van. Ja, zeker. Nee, terecht voor het punt wat je aanhaalt P1. Het is wel vaak dat onderzoek doen, beleid, leidt dat vaak toe. Gemeentes hebben gewoon ook met uitvoering te maken. Dus als je gaat verduurzamen in een wijk, energietransitie, dan weet je gewoon op een gegeven moment, wil je weten welk huis, moet je dat aanpakken, moet je verduurzamen om naar nul op de meter te kunnen gaan. Dus het is veel praktischer dan alleen maar onderzoek doen. Het is ook echt heel duidelijk die uitvoeringsinformatie, uitvoeringsdata. En dat is dan ook wel weer ingewikkeld met CBS data. Want daar kun je gewoon geen individuele data uithalen. Geen getarget data, zeg maar. Maar daar is het ook niet voor bedoeld. Geanonimiseerd. Precies. Het is statistische onderzoek, statistische data. En daar is het super goed. Maar de gemeenten worden wel heel vaak geconfronteerd met uitvoering. Dus je ziet vanuit een departement, zie je heel vaak allerlei beleidslijnen komen. En op de uitvoering van de beleid willen ze dan weer gaan monitoren. Dus gaan ze beleidonderzoek doen en monitoren bouwen. Of zorgen dat die gebouwd worden. Maar de gemeenten zitten met die uitvoering. En voor die uitvoering heb je hele specifieke data nodig om te weten welk huis. Maar hoe ga je dan daarmee om? Want je beschrijft het nu. Maar dan moet je die gemeenten ook af en toe misschien zeggen. Heb geduld. Gemeenten zeggen dat ze geduld moeten hebben is een lastige. Dus daar proberen we ook voorzichtig mee te zijn. Maar het is wel zo dat bepaalde datasoorten er ook gewoon niet zijn. Of voor het doel waarvoor je ze wil gebruiken eigenlijk ook niet geschikt zijn. Of gebruikt mogen worden vanwege doelbinding. Of ethische aspecten. Of juridische aspecten. Er zit veel meer gelaagdheid in dan gaan we even doen. Maar het klopt helemaal dat die uitvoering. Maar daar loopt wel veel klem op. Dat die data er niet is. Dat die niet op die manier beschikbaar is. Er lopen veel dingen op stuk of stroef op. Terwijl vanuit rijksniveau, departementaal niveau. Heel makkelijk gezegd

vanuit beleidslijn volgt. Dat op inzet. Gaan we een leuke monitor opbouwen om te controleren of dat inderdaad ook uitgevoerd wordt. En dan zitten die gemeenten daartussenin met van. Ja maar help. We hebben geen uitvoeringsdata. Hoe gaan we hiermee om?

Host: Ik zie geknik aan de overkant P1. Klopt dat?

P1: Ja, ja. Dit is precies het punt waarom. Overigens P1 is ook ethicus. Dat is hij ook nog eens. Dit kan nog een heel ingewikkeld gesprek worden. Nou ja, ik wil geen ethisch punt maken. Maar ik wil wel een fundamenteel punt maken. Omdat het allemaal zo snel moet maken we ook vaak verkeerde keuzes in ons beleid. En dat is waar het natuurlijk om gaat. Dat als je kennis wilt ophalen dat het inderdaad betrouwen moet zijn. Dat was ook eerder in het gesprek. Maar die betrouwbaarheid is natuurlijk iets wat je samen met elkaar ontwikkelt. We hebben bijvoorbeeld ook een armoede. We hebben ook een scan gemaakt met CBS data over welke wijk als eerste moest helpen bij de energiearmoede. Dat soort werk doen we natuurlijk gewoon. En dat proberen we ook heel snel te doen. Want dat gaat ook vaak met kookend en stromend water. Maar je ziet dus dat als je daarmee aan de slag gaat. Dat je vaak met de verantwoordelijke beleidsambtenaren. Nou dat er een goed uur gesprek moet voeren. Wat weet je nou eigenlijk precies? En nou ja, om het even een beetje flauw te zeggen. Soms moet je het gewoon doen met de informatie die je hebt. Maar het is nou altijd goed om te weten wat je ook niet hebt. En wat je eigenlijk niet weet. En dat is eigenlijk het gesprek wat we proberen te stimuleren. En daarom is ook bijvoorbeeld de ontwikkeling van wat we dan maar noemen datagvaardig maken van een organisatie heel belangrijk. Dat je een beetje ook de grenzen ziet. En niet denkt dat het een pasklare oplossing is.

Host: Je zei in het gesprek vooraf aan dit webinar van de focus op data maakt mij wat ongemakkelijk.

P1: Ja. Het is al een beetje in een andere focus. Vraaggedreven werken vind ik ook wel een mooie. Ik zou liever dan over mens gedreven werken willen hebben. Want uiteindelijk is het de mens die beslissingen moet nemen. Die beleid maakt. Die moet uitvoeren. Maar de essentie is vooral dat we moeten uitkijken om niet te veel focus op die dataset te leggen. Want data is nog geen feit. Data is nog geen kennis. Data is nog geen informatie. Het is een middel om een theorie op te bouwen over de wereld. En daarna weer beleid mee te kunnen maken. En waar we bij gemeenten inderdaad niet altijd de tijd voor nemen is een goede beleidstheorie ontwikkelen. En zeggen nou dit is hoe wij de wereld zien. Dit is waarom wij deze informatie nodig hebben. En dit is het besluit dat we vervolgens nemen. Dat moet vaak in veel te korte tijd. Dus dan heb je altijd wat geïmproviseerde oplossingen daarmee te maken. Even vanuit dit normatieve kader zeg maar.

Host: Gaan we weer terug naar de basis P2. Kan je uitleggen hoe jullie werken? Dus bijvoorbeeld van aanbodgerichte dataproducten naar vraaggerichte producten. Hoe werkt dat?

P2: Dat was een leerproces. De eerste keer dat we... We hebben een datavoorziening energietransitie gebouwd. Kun je het opzoeken allemaal. De eerste versies die we daarvan maakten waren gewoon heerlijk datagedreven. Aanbodgedreven. En op een gegeven moment steeds in gesprek met gemeentes over wat heb je nou nodig. En de eerste versies waren echt wel dus daar. Want op dat moment zeiden we. Nou ja ik weet niet of we daar wel... Kun je dit doen? Er riepen eerder meer vragen op dan dat het een oplossing was. En toen realiseerden we ons van.

Oké we moeten nog strakker gaan zitten op die vraagarticulatie. We moeten gewoon nog beter gaan onderzoeken wat nou echt een vraag is. En omdat een gemeente niet zomaar dat antwoord kan geven. Moet je echt daar goed onderzoek naar doen. In een aantal fases. Waar zit de echte pijn? Wie zijn stakeholders? Wie zijn er bij betrokken? Je moet ook dingen gaan proberen. De eerste paar dingen mislukken gewoon echt. Maar tot een iteratief proces komen.

Host: Kan dat? Is dat iets waar je ook ruimte voor hebt om dat te doen?

P2: Ja, je moet wel. Die ruimte moet je nemen. En gelukkig binnen het kenniscentrum datamonitoring waar ik zit. Is die ruimte er ook. Dat past ook binnen de procesontwikkeling van dingen die we doen binnen VNG. Heb je een aantal stappen waarin dat je inderdaad ook echt wel kunt experimenteren. Nou dit zit ook in het kenniscentrum datamonitoring zit. Wat meer in die probeerhoek. Waar we dingen uit kunnen vinden met elkaar. Maar je ziet dus dat de eerste producten. Dego nu naar een beheerfase toe gaat. Dat staat wel zo stevig. Inclusief het steeds ophalen van de aangepaste behoeften. Je komt eigenlijk steeds dichterbij datgene wat gemeentes echt nodig hebben. Maar daar bovenop komt natuurlijk ook die beleidsverandering. De vraag vanuit het Rijk verandert ook. En dat betekent ook dat je andere data nodig hebt om daar sturing aan te geven. Dat is wel heel belangrijk dat je dat zegt. Vanuit het Rijk en ook vanuit de politiek natuurlijk. Het zijn straks verkiezingen. Maar dan wil de ene partij zeggen. Het ene kabinet wil toch wel iets andere knoppen draaien dan een andere. Daar wil je ook rekening mee te houden. Dat is ook iets wat jij net nog voor dit gesprek nog even zei. Het zijn allemaal belangrijke zaken waar je ook nog even naar moet kijken. Waar het bij me gaat is dat dezelfde gegevens in een dashboard kunnen door verschillende groepen gewaardeerd worden. Dus wat de ene als positieve ontwikkeling beschouwt. Kan de ander met evenveel goede redenen als negatieve ontwikkeling beschouwen. Het voorbeeld wat ik zo graag gebruik is dat van de regionale monitor brede welvaart. Dat is een hele set met indicatoren. Nu ook in de miljoenennota flink benoemd. Hartstikke mooi product. Ooit in Eindhoven is hij naar de instappen mee gezet om dat te ontwikkelen. Maar wat je dus krijgt is bijvoorbeeld. Het is een verzameling van indicatoren. En een daarvan is de afstand tot scholen. En de rest die wordt gewekt. Dat hoe dichterbij je bij scholen zit. En hoe meer scholen erbij komen dus. Hoe beter dat is. Maar er zijn groepen die juist niet in de buurt van scholen willen wonen. Die juist de rust waarderen van niet de schoolplein. En zo zie je dat een zo variabele. Dat groei niet zeg maar per definitie een positieve ontwikkeling is. Dat iedereen hetzelfde wordt gewaardeerd. En dat is natuurlijk de kracht van een goed dashboard. Dat je met elkaar over die waardering moet praten. Dat je met elkaar in gesprek kan raken. Hoe waarderen wij deze informatie? En wat willen we daarmee in onze concrete uitvoering? Of praktijk? En daar moeten we af en toe de tijd voor nemen. Om dat met elkaar uit te spreken. Wat ik wel interessant vind van zo'n monitor. Is dan altijd wel de vraag. Geeft hij nou concreet antwoorden op vragen die leven bij een gemeente? Of is het ook grasduinen inderdaad om daar fenomenen uit te halen. Die interessant zijn om beleid op te gaan ontwikkelen. En dat is echt een andere insteek van onderzoek. Gewoon met een concrete vraag naar data toe gaan. Of je gaat onderzoek in de data. Dat vraagt een andere aanpak en een andere methodiek.

Host: Waar gaat jouw voorkeur naar uit?

P2: Nou dat fenomenenonderzoek vind ik ingewikkeld. Ik vind ook dat we daar voorzichtig mee moeten zijn. Want je moet je altijd afvragen of dat onderzoek wat je dan gaat doen. Past bij de doelbinding die je hebt als gemeentelijke organisatie. Er kunnen altijd randjes aan zitten waarvan je afvraagt. Past dat wel? Bijvoorbeeld laatst hadden wij een aanbieder. Energie labels. Die zijn ooit een keer cadeau gegeven aan heel Nederland. Vijftien, twintig jaar geleden. Die zijn niet actueel meer. Iedereen heeft zijn huis wel verbouwd, verduurzaamd. Dus die voorlopige energie labels zijn eigenlijk niet meer van waarde. Dus die hebben we ook eruit gehaald. Maar eigenlijk wil je wel een soort alternatief daarvoor. Is er een organisatie die dat helemaal heeft doorgerekend op basis van andere kenmerken. Maar die vertellen ons niet op basis van welke kenmerken, op welk model. Hebben ze dan die energie labels doorgerekend. Die nieuwe voorlopige energie labels. En dan kun je zeggen van nou ja, dat is hun goed recht om dat te doen. Maar het punt is dat je niet kunt controleren of dat daar een bias in zit. Waardoor, streef voor, dat er een subsidie aangekoppeld wordt aan dat soort data. Dat zou dus kunnen betekenen dat er in die bias die erin zit, mensen niet in aanmerking komen voor die subsidie. Dus als je het model niet kent wat iemand toepast. Dan loop je al heel erg snel het risico. Dat je bias krijgt. Dat je dus onterechte toekenning van subsidie zou kunnen krijgen. En ik vind dat we heel voorzichtig moeten zijn daarmee. Dus dat zomaar dingen doen met data. Dat grasduinen in data. Zonder dat je daar van tevoren een hele concrete vraag bij hebt. Of een doelbinding bij hebt. Ik vind dat we daar heel voorzichtig mee moeten zijn. Laten we vooral werken naar die concrete vraag die gemeenten hebben. Vraagarticulatie goed op orde brengen. Dat je heel concreet kunt benoemen welke vraag is dat dan. De ene keer komt daar een beleidsbehoefte uit voort. De andere keer komt daar een uitvoeringsvraag uit voort. Maar heb die vraag gewoon echt heel scherp voordat je met data aan de slag gaat.

Host: Helder. Dan wil ik misschien een beetje eindigen met de ethicus aan deze tafel. Die zei ja mensen die denken dat ze de data weten, denken dat ze de wereld ook kennen. Nou dat is natuurlijk ook een beetje wat de vraag is. Is dat zo?

P1: Nou de vraag stellen is de antwoord krijgen natuurlijk. Om even dit op voor te pakken. Soms is hij nog fier met data. Dat is juist heel erg uitdagend om dat te doen. Dat moet je natuurlijk juist die ethische kaders heel goed hanteren. In Eindhoven zijn we bijvoorbeeld ook flink bezig geweest met het maken van klusanalyses. Dat zijn analyses samen met CBS van onze inwonerspopulatie. Om die te onderborden op andere indicatoren. Bijvoorbeeld inkomen of leeftijd. Om te kijken wat voor soort groepen heb je. En je ziet dat het op zich niet direct een doel heeft qua doelbinding. Maar dat het gewoon probeert is om inzicht te krijgen in de variëteit van je inkomenspopulatie. Anders dan zeg maar wat je gewend bent. Maar de grap is dat zo'n product ertoe heeft geleid. Dat we vervolgens op basis daarvan persona's konden ontwikkelen. Van de inwonerspopulatie. En die persona's kunnen we dan weer gebruiken als een soort referentiekader. Om ons beleid door de ogen van de verschillende groepen inwoners die we onderscheiden te kunnen toetsen. Van hoe zij pakken de effecten uit als we deze maatregelen nemen. Hoe pak je de effecten uit als we deze maken voor X, Y of Z. En zo zie je dat we soms met het experimenteren met data. En gewoon proberen dat te ontdekken. Dat je tot hele... Interessante en nuttige beleidsapplicaties kan komen. En dan wil ik afsluiten met de meest enige opmerking. Dat dit voor mij ook de reden is waarom we heel graag met CBS samenwerken. Want dat is een club die

daarin transparant moet zijn. En dat ook is. En die klusanalyse is eigenlijk een AI techniek. Wat normaal een Black Box is. Maar juist door te werken met een partij als deze. Kan je iedere stap verantwoorden. Kan je ook iedere stap van die analyse uitleggen. Hoe je dat zo hebt gedaan. En buiten nog alle kaders die CBS zelf hanteert. Dat je de persoonsgegevens niet herleidt. Heerlijk wil ik danken voor deze bijdrage.

Host: We zijn nog niet klaar met het webinar. We gaan nog door. We raken van alles aan. Er valt nog van alles over te vertellen. Want het is natuurlijk veel te kort tijd. Jullie zitten eigenlijk hier pas net. Maar er komt ongetwijfeld nog veel meer kans. Om hierover te praten. Ik nodig straks hier P3 van de gemeente XXX aan tafel. En P4 van het datalabGO. Maar eerst nemen we een kijkje in de dagelijkse praktijk in Den Haag.

Video: XXX. Ik ben Chief Data Officer bij de gemeente Den Haag. De Chief Data Officer rol is een nieuwe functie. In 2019 ben ik daar ook mee begonnen. Omdat de gemeente data gedreven werken als onderwerp graag op de agenda wilde zetten. Data gedreven werken wil zeggen dat je je besluiten en je inzichten onderbouwt met feiten en cijfers. En bij feiten en cijfers kun je denken aan statistische getallen. Je kunt denken aan onderzoeksdata. Maar je kunt ook denken aan waarnemingen op straat door bijvoorbeeld onze handhavers. De gemeente beschikt over een groot aantal medewerkers. En ik denk dat het heel erg fijn is dat we ook al die vertegenwoordigers van die verschillende medewerkers bij elkaar hebben kunnen zetten. Om te komen tot een strategie, maar ook tot de uitvoering daarvan. En dat doen we door het instellen van een data guide. Dat is een governance board waar al die diensten in vertegenwoordigd zijn. Maar het blijft een sprong in het diepe. Zoals je hier achter me ook kunt zien met de skateboarders. Ook die houden wel van een waagstukje. Dat geldt ook voor ons binnen de gemeente. Data gedreven werken is nog een relatief nieuw onderwerp voor veel organisaties. We hadden natuurlijk al heel lang de beschikking over data. Maar om te zorgen dat je die ook kunt koppelen aan je beleidscyclus. Om te zorgen dat je ook echt iets kunt zeggen over wat er in de stad gebeurt. Nou, dat is nog redelijk nieuw. En we zijn daar wel stappen in aan het zetten. Onder meer doordat we als gemeente ook een datastrategie hebben ontwikkeld. Die ervoor zorgt dat we in staat zijn om die data voor dat doeleinde te kunnen gebruiken. Ja, er zijn verschillende voorbeelden. We hebben als gemeente meer dan twintig etalageprojecten verzameld. Waaruit blijkt hoe we met data en ook met artificiële intelligentie omgaan. Maar om een voorbeeld te noemen. Nou, je staat hier nu in het centrum van Den Haag. Met op de achtergrond ook het stadhuis. Dat is een hele fijne, prettige plek. Een heel veilige omgeving. Waarbij verschillende groepen in de samenleving gebruik kunnen maken van de faciliteiten en de voorzieningen. Dus Den Haag moet een leefbare stad blijven. Nou, voor dat doeleinde hebben we bijvoorbeeld een monitor opgezet. Om te kijken hoe het in elke wijk ermee gesteld is. En die wijkagenda's gaan ervoor zorgen dat we ook de juiste onderwerpen per wijk oppakken. En gericht kunnen sturen op wat de inwoners belangrijk vinden. Op dit moment zou ik heel blij zijn. Als we over vijf jaar in elk geval inzichtelijk hebben wat onze databronnen zijn. Hoe we die kunnen gebruiken. En vooral ook hoe we die kwalitatief hoogwaardig kunnen houden. Dus goed kunnen onderhouden. En dat we in staat zijn om de belangrijkste maatschappelijke vraagstukken met data te kunnen beantwoorden. Op een dusdanige manier dat de inwoner daar ook echt iets van merkt. Dus dat zou mijn ambitie zijn.

Host: Aldus de Chief Data Officer van de gemeente Den Haag. Dames, herkenbaar wat jullie hier voorbij horen komen?

P3: Ja, zeker. Ik denk dat veel gemeenten een beetje met dezelfde dataproblemen zitten over het algemeen.

Host: Voor jou geldt hetzelfde als je dit zo... Ze is heel praktisch als ik haar zou horen in deze video.

P3: Ja, dat vind ik wel een mooie insteek. Uiteindelijk moet je er toch wat mee in de praktijk. Daar moeten meerwaarden blijken.

Host: We gaan eens even kijken hoe dat bij jullie zit. P3 werkt bij de gemeente XXX. Dan ben je ook een soort Chief Data Officer. Maar wat doe jij daar precies?

P3: Ik ben adviseur gegevensmanagement. En dat houdt eigenlijk in dat je het hele pakket wat met datagedreven werken te maken heeft aanpakt. Dus je hebt soms data-analysen in huis. Maar dan wil je toch vaak dat de data al op orde is. En als adviseur gegevensmanagement hou ik me er ook mee bezig dat die data dus op orde komt. Dus dat de processen zo zijn ingericht. Dat we de registraties doen die we nodig hebben om de juiste statistieken te maken. En ik zorg dat de vragen boven tafel komen. En dan wil je een beetje in je eentje zo blijven.

Host: Dus de maatschappij Schagen is niet een hele grote gemeente. Dat schat ik zo in.

P3: Ja, dat klopt. Het is een kleine gemeente. Ik heb momenteel een collega erbij. Dus eigenlijk doen we het met z'n tweeën. En dan hebben we nog het team GEO. Die zich bezighouden met eigenlijk kaartdata. En daar werken we heel veel mee. We werken er vaak mee samen.

Host: Aan de overkant van jou zit P4 DatalabGO moet ik dan zeggen. Wat is dat precies?

P4: DatalabGO is een samenwerkingsverband van acht Achterhoekse gemeenten. Is actief sinds begin 2021. En eigenlijk opgericht omdat een aantal gemeentesecretarissen in de Achterhoek dachten. We hebben zoveel gezamenlijke maatschappelijke vraagstukken. En we staan ook voor samenwerking in de Achterhoek. Dus kunnen we daarin niet ook samen dat datagedreven werken binnen gemeenten. En vliegwielen door het samen op te pakken. Datalabo bestaat eigenlijk dus sindsdien. En is gegroeid van, laten we zeggen, twee personen naar tien en zeven FTE. En we werken met name met data-analysen en onderzoekers aan onderzoeksvraagstukken van gemeenten. Ook met mensen van de gemeente.

Host: En hoe ziet dat er in de praktijk uit? Geef eens een voorbeeld. Hoe werkt dat?

P4: Nou, we bepalen eigenlijk één keer per jaar voor de jaarplannen de agenda. Dus welke thema's hebben nu prioriteit. En zijn dus ook voor alle acht gemeenten belangrijk. En daar zetten we dan op in door met onderzoekers en gemeentemedewerkers, vaak beleidsmedewerkers, in een klankbordgroep plaats te nemen. Elke vier tot zes weken is er dan overleg. En dan wordt heel concreet gekeken eigenlijk met mensen van de werkvloer van gemeenten. Wat heb je nodig om je beleidsplan te onderbouwen? Of om een praktische keus te maken voor gebiedsontwikkeling bijvoorbeeld. Dus daar kijken we naar.

Host: Dat klinkt herkenbaar denk ik. Blijft het natuurlijk één gemeente. Maar hoe werkt het bij jou?

P4: Nou ja, wij zijn inderdaad dus één gemeente. Wij halen de vraagstukken echt overal op eigenlijk. Want als gemeente heb je natuurlijk heel veel verschillende domeinen. En je wilt wel ook al die domeinen eigenlijk gewoon goed bedienen. Dus wij gaan echt al die domeinen echt af om te kijken van nou ja, wat hebben jullie nu echt nodig? Wat leeft er op dit moment binnen jullie domein? En waar kunnen we jullie helpen met data? Want het is toch vaak wel zo dat mensen niet heel erg goed het bewustzijn hebben dat de vraag die ze hebben ook met data bijvoorbeeld beantwoord kan worden. Want vaak dan, ja, weten ze nog niet zo goed wat kan je nou eigenlijk precies met data. Dus probeer echt met ze in gesprek te gaan. Van oh, maar weet je eigenlijk wel dat de vraag die je nu hebt, dat we dat met data kunnen beantwoorden. En dat we het CBS in huis hebben. En dat we, nou ja, met CBS data daar misschien wat meer inzicht in kunnen geven. Maar je zegt je hebt heel veel domeinen. Dat kan je toch niet in je eentje of tenminste met twee mensen besturen gelijk.

Host: Maar ik bedoel, dashboards, bedoel maken jullie ook dashboards daarvoor? Ja. Is dat wel een heel stap?

P4: Ja, absoluut. Wij doen echt alles. Dus van de vraag ophalen tot de analyse, tot het dashboard maken, tot kijken van hoe kunnen we het proces eigenlijk beter inrichten. Het is een hele brede functie. Maar dat komt ook voornamelijk omdat data bij gemeenten ook echt gewoon nog vaak in de kinderschoenen staat. Want processen die zijn gewoon met de loop van de tijd gegroeid. Er zijn gewoon bedrijven die zijn al data gedreven als ze worden opgericht. En ja, gemeenten waren dat natuurlijk van oorsprong niet. En nu moeten we in ene wel data gedreven werken. Dus de data is vaak gewoon niet gelijk beschikbaar op de manier zoals je het wil. Dus we willen ook graag dat hele proces ervoor nog goed aanpakken.

Host: Is het ook iets van deze tijd dat dat data gedreven werken? Is dat, ik bedoel, het is nu 2023, maar is dat, was het tien jaar geleden ook al zo? Of kan je echt zien dat dat een soort, nou ja, dat we dan steeds meer naartoe werken?

P4: Nou, ik denk wel dat de digitalisering ervoor heeft gezorgd dat je makkelijker data bij de hand hebt. Dat we steeds meer dingen zijn gaan registreren en dat je die ook makkelijker kunt combineren voor analyse. Maar ik geloof niet dat het iets is van echt de laatste tijd. Het neemt wel een vlucht, maar vroeger zullen ze ongetwijfeld ook wel ergens met vinklijstjes of zo hebben gewerkt. En ja, we gebruiken het ook al een tijdje. Dus bijvoorbeeld weersvoorspellingen. Nou, dat is soms al gewoon. Heel veel mensen kijken even als ze een dagje weggaan van hoe ziet het eruit? Zou ik nu gaan of iets later? Dus je ziet ook dat dat groeit.

Host: Maar kan je een voorbeeld geven van je eigen praktijk? Wonen lijkt me er eentje, dat ligt zo voor de hand denk ik, maar wordt daar ook even naar gekeken?

P4: Ja, we zijn nu voor wonen aan het kijken met de datalamp wat we nog aan meerwaarde kunnen toevoegen op de regionale onderzoeken die al worden gedaan. Dat staat eigenlijk nog wel in de kinderschoenen, samen met de energietransitie. Er is ook al een regionale groep, dus je

hoort al, er is best wel veel samenwerking. En wij kijken eigenlijk van wat kunnen we nog met de cijfers toevoegen. We denken vooral dat het belangrijk is om te kijken dus welke cijfers zijn er al? Waar zitten nog lacunes als je de vragen wilt beantwoorden? En hoe kom je er een goede toepassing toe? Dus dat is wel iets in die vraagarticulatie. Dat hoorde ik toestanden. En dat denk ik straks ook al, want dat is eigenlijk een van de moeilijkste dingen. Proberen we wel meteen nu ook mee te nemen met gemeentemedewerkers van als je nu straks antwoord op je vraag hebt, wat wil je er dan mee kunnen? Wat voor stappen in de praktijk hoop je te kunnen nemen? Dus dat handelingsperspectief, dat nemen we echt in het begin mee. Want anders krijg je soms dat er een onderzoeksvraag vanuit interesse wordt beantwoord en dan landt die nergens in een plan. Dus dat is wel een leerproces. Koppel er gewoon een concrete beleidsvraag aan of een concrete vraag vanuit een project op het gebied van uitvoering.

Host: Hoe zit het bij jou? Want je zit natuurlijk in XXX. Het lijkt me dat je er dicht op zit. Krijg je zo iets hier ook mee te maken? Dat je krijgt van mijn vragen, maar ja, en dan?

P3: Ja, absoluut. Nou ja, bij het aanpakken van een vraag is het ook altijd wel belangrijk dat mensen niet gelijk al de uitkomst in gedachten hebben. Want je moet inderdaad met ze in gesprek over waar wil je het over? Waar wil je het uiteindelijk voor gaan gebruiken? Maar ze moeten niet al een soort van idee hebben van ik denk al dat het zo is en dat willen we met data gaan aantonen. Want het kan soms ook heel anders uitvallen dan wat je van tevoren dacht. Dus dat proberen we ook altijd wel mee te geven van hou er rekening mee. Dat je er met een open instelling in moet gaan en niet een uitkomst moet gaan verwachten. Want ja, de data kan je soms gewoon wel echt verbazen.

Host: Jullie zijn al met een heuse datastrategie bezig volgens mij in XXX. Hoe ziet dat eruit? Klinkt heel ambitieus.

P3: Ja, dat klopt. Nou ja, datastrategie is best wel belangrijk om te hebben. Want je wil gewoon weten van ja, waar willen we nou eigenlijk naartoe gaan bewegen de komende jaren? En dan gaat het ook voornamelijk om het data volwassen maken van je organisatie. Want zoals ik al zei, een gemeente is van oorsprong niet een data organisatie. En je wil ook dat er een soort van cultuur komt waardoor mensen ook gewoon meer geneigd worden. En dat is ook wel belangrijk. En dat is ook belangrijk om meetbaar te gaan denken. Want je wilt eigenlijk beleid ook gewoon heel graag toetsen van ja, gaat het wel de goede kant op? Kunnen we wel tijdig bijsturen? Wat vinden we nou eigenlijk goed? En wanneer vinden we dat het niet goed gaat? Dus ja, dat willen we eigenlijk allemaal gaan uitdenken van ja, wat is er nou eigenlijk voor nodig om onze organisatie steeds volwassen te laten worden? Zodat we ja, dat die werkwijze ook tot ons gaan nemen. Maar zou je dan kijken, ook met een schaar nog naar P4, zou je dan ook niet wat regionaal moeten gaan kijken? Ik bedoel, als je alleen voor één gemeente werkt, als je dan kijkt naar grote kwesties als welvaart, wonen, energie. Dat is, dat gaat verder, dat reikt verder natuurlijk dan alleen één gemeente, toch? Dat is iets wat jullie regionaal bekijken, toch?

P4: Ja, nee, op een aantal van die thema's kan je goed samenwerken. Volgens mij kan P3 er dus ook iets over zeggen dat ze zich oriënteren op regionale samenwerking. Op het gebied van wonen. Maar wij doen dat inderdaad al voor een aantal hoofdthema's. Dus nou ja, criminaliteit, ondermijning, overlast. Daar zijn we mee bezig bijvoorbeeld.

Host: Ja, ondermijning, hoe werkt dat? Want ondermijning is natuurlijk een heel groot begrip. Maar kan je me iets meenemen in hoe dat dan werkt?

P3: Ja, nou we zijn nu bijvoorbeeld, en dat is dan het meest actueel, aan het kijken hoe we een onderzoeksvoorstel kunnen ontwikkelen. Waar we met bedrijfsgegevens eigenlijk kunnen kijken van, wat zijn indicatoren die mogelijk duiden op zorgfraude? Dus als je een stel wet flex hebt, dan zou je daar iets mee kunnen doen. Dus op geaggregeerd niveau bijvoorbeeld kijken, komt zorgfraude voor in de Achterhoek? Bij bepaalde gemeenten bijvoorbeeld, is het waarschijnlijk op basis van die indicatoren of niet? En wat voor zorg komt het dan het meeste voor? Dus dat is een eerste stap die we daar in willen gaan zetten. Maar binnen dat thema bijvoorbeeld, kijken we ook gewoon naar criminaliteit op basis van open politiedata. Die krijgen gemeenten, alleen wij zetten het voor meer dan tien jaar inmiddels op een rij. En dan zie je ontwikkelingen in criminaliteit bijvoorbeeld, van verschillende vormen. Kunnen kijken op regionaal niveau, want soms verschuift het van de ene gemeente naar de ander. Daar kan je je iets bij voorstellen als er ergens iets wordt ontdekt. Maar je kunt ook op wijk- en buurtniveau kijken. Dus dit is de Achterhoek, en dan ga ik even naar Noord-Holland. Jullie kunnen ook gaan samenwerken met omliggende gemeenten.

Host: Gebeurt het al? Ben je al wat visjes aan het uitgooien? Of hoe werkt dat?

P3: Ja, ik ben zeker wat visjes daarin aan het uitgooien. Want zoals we al zeiden, XXX is een kleine gemeente. En het is toch ook vaak zo dat je vaak uitval krijgt bijvoorbeeld van data als het om een kleine gemeente gaat. Omdat het ook maar om een heel klein aantal inwoners gaat. En heel veel problematiek. En die problematiek stopt gewoon niet bij de gemeentegrens. Zo heb je nu bijvoorbeeld ook de woondeal. En daar wordt letterlijk ook gewoon gezegd, je moet een bepaald aantal woningen bouwen in de regio. Dus dan is het ook gewoon fijn om op dat soort vraagstukken samen te werken. Van ja, hoe gaan we er nou voor zorgen dat we dat aantal woningen bereiken? En hoe gaan we dat monitoren? En hiervoor was al heel even het verhuisketensmodel al voorbij. Dat is toevallig laatst gepitcht aan de regio. Omdat verhuisketens stoppen ook niet in je eigen gemeente. Mensen die zeggen niet, ik wil per se in deze gemeente blijven wonen. Die verhuizen van de een naar de ander. Dus dan is het ook interessant om te zien van hoe zien die verhuisketens er nou uit in de regio. En is er dan misschien een vraagstuk waar we met z'n allen behoefte aan hebben dat we daar antwoord op krijgen.

Host: Wat zou jouw advies zijn aan de gemeente XXX, dus aan P3? Want hoelang werken jullie al op deze manier?

P3: Wij nu vanaf begin 2021. Dus nog niet heel lang natuurlijk. Maar genoeg misschien om al een soort ervaring te hebben. Zou dat iets zijn voor, ik kan me voorstellen, een aantal kleine gemeenten bij elkaar. Dat maakt elkaar sterker neem ik aan.

P4: Ja, ik denk dat je op sommige thema's echt wel efficiënter en effectiever aan de slag kunt met data. Gewoon alleen al omdat je vaak grotendeels dezelfde data hebt. Van wat kun je nu combineren bijvoorbeeld om aan je vraagstuk te beantwoorden. Dus dat scheelt al. En het binnenhalen van data voor één gemeente kost vaak bijna net zoveel tijd als dat wij dan nog zeg maar voor die andere zeven binnenhalen via eenzelfde bron. Dus dat is wel efficiënt. En ook

daarna praten over hoe kunnen we dit interpreteren. Wat kunnen we hiermee in de praktijk zeg maar met gemeenten. Levert vaak ook nog wel voor het oplossingen stuk. Waar wij helemaal als datalabo niet per se. Waar wij een hoofdtaak in hebben voor de beleidsmedewerkers extra inzichten op. Dus dat is nog wel een stukje bonus wat je uit zo'n samenwerking haalt. En ik denk ja je kunt het ook laagdrempelig starten. Dus wat je al aangeeft van ik ben gewoon aan het verkennen zijn ze met dezelfde dingen bezig en je zoekt elkaar op als analisten. Dat is een mooie eerste stap denk ik. En ja we zien wel ook landelijk dat er meer wordt gekeken naar gemeenten of ze zo'n soort samenwerkingsverband kunnen starten.

P3: Nou dan kom ik daar een keer over praten als jullie zover zijn. Ik wou wel zeggen, volgens mij hebben jullie nog een broodje gaan eten of zo ergens. Ja ik denk dat we sowieso wel regelmatig in contact zullen zijn.

P4: We zaten net stiekem voor dit gesprek al zaken uit te wisselen van oh zullen we hier een keer over praten. Wat zijn jullie daar aan het doen. Ja maar zo gaat dat in gemeenteland. Alleen het lastige soms is met samenwerken dat je niet allemaal dezelfde registraties doet. Soms registreer je gewoon net even anders. En daar moet in gemeenteland gewoon nog een slag in geslagen worden. Hoe gaan we dat allemaal wat eenduidiger krijgen zodat we ook die vergelijking beter kunnen maken. Maar daarom zijn we blij dat het CBS er is.

Host: Kijk nou dat lijkt me een hele mooie afsluiting te zien. Tot zover dit webinar. Dank allemaal voor het kijken. Dank dat jullie allemaal het geduld hebben op kunnen brengen om een uur lang naar dit gesprek te luisteren. Met hele interessante opmerkingen en vaak nog wel opmerkingen waar we nog veel verder mee kunnen doorbouwen. Ik wens jullie nog veel succes. Ik wijs jullie allemaal op het volgende webinar wat gehouden wordt op 28 november. Dat gaat dan over de circulaire economie. Als er nog meer vragen zijn dan kunt u naar webinar.cbs.nl voor al uw vragen en antwoorden. Tot zover dit webinar. Ik wens jullie allemaal nog een hele fijne dag.

7.8 Participant observation 2

“Gemeentelijk Gegevensmodel” (GGM) – meeting organised by VNG

November 8th, 2023

P6: Willen jullie allemaal naar Menti.com gaan en de volgende code invullen? Want dan kunnen jullie meedoen met de stellingen van de paneldiscussie. Ik hoop dat jullie hem thuis ook zien, volgens mij wel. Dan wil ik naar voren vragen: P7, Interviewee Nijmegen 2, P8, P9 en Interviewee Nijmegen 1.

We gaan beginnen. We hebben hier een aantal mensen met verstand van zaken. Een aantal mensen die het GGM al gebruikt hebben of in het landelijke programma zitten, bij de VNG of echt van een gemeente die ons langs wat stellingen kunnen helpen. Ik ben benieuwd om GGM een beetje te verkennen en misschien wat prikkelende zaken naar voren te halen. Laten we beginnen met dat iedereen zich introduceert. P11, jij bent al aan het woord geweest, iedereen weet wie jij bent. P10, jij mag jezelf introduceren.

P10: Ik werk voor ICTU aan het federatief datastelsel, onderdeel van de interbestuurlijke datastrategie.

P6: Oké, wil je de microfoon doorgeven aan P8? P7, jij bent al uitgebreid aan het woord geweest.

P8: Ik ben P8, ik werk bij VNG Realisatie en ik ben verantwoordelijk voor teams van data. Ik zit in het Common Ground Board en ik heb ook nog het programma “Grip op informatie”. Dat gaat met name over de implementatie van de Wet Open Overheid, dat doe ik dus niet zelf maar dat valt onder mijn aandachtsgebied.

Interviewee Nijmegen 1: Ik ben Interviewee Nijmegen 1, chieft data officer voor de gemeente Nijmegen en wij zijn ook lid en werken mee aan de expertgroep GGM.

Moderator: Oké, dank jullie wel. We hebben een aantal panelvragen voorbereid. We wachten tot ze op het scherm komen. De eerste vraag is: "Het GGM moet verplicht worden."

[Uitslag panelvraag aan respondenten: 39 eens, 22 oneens.]

Moderator: Nou, ik denk dat ik P7 als eerste zijn mening over de vraag mag geven.

P7: Ja, uiteraard, ben ik van mening dat het verplicht moet worden. Daar is ook een reden voor. De reden is dat het echt gaat helpen in ieder geval richting leveranciers om te bewegen richting het GGM om te versnellen. We hebben meerdere gesprekken gehad met leveranciers en zeker in het begin hadden ze zoiets van: "Hartstikke leuk Delft, succes! Over een paar jaar komen we terug als het wat verder is." Dat komen we tegen. Je ziet nu al dat ze meebewegen, maar net dat laatste stapje om te stabiliseren zou echt enorm helpen.

Moderator: Oké, dankjewel. Dan ben ik wel benieuwd, Interviewee Nijmegen 1? Jij bent van de gemeente Nijmegen, kijk je er net zo tegenaan of heb je daar toch wellicht kritische noten bij?

Interviewee Nijmegen 1: Ik kijk er hetzelfde tegenaan. Het enige lastige is altijd als je iets gaat verplichten, dat dat ook weer weerstand kan oproepen. En het gaat erom dat je met elkaar de verbreding maakt en dat je het op inhoud moet kunnen bereiken. Tegelijkertijd lopen we daar ook in onze eigen gemeente op vast. Het helpt gewoon wel, als het moet. Wat als je het niet doet? Die vraag krijg je dan ook weer meteen, en wat hebben we dan in handen en voor mogelijkheden om daar wat mee te doen?

Moderator: En als je daar wat dieper op ingaat, wat nou als je het niet doet, wat dan?

Interviewee Nijmegen 1: Naja, ook wij, wij hebben nu onze eigen modellering. Dus wij maken dashboards. Wij gebruiken deels het GGM. Het helemaal omzetten is een gigantische klus werk, Ook met je eigen methode, als je al begonnen bent, kun je datagedreven werken. En het gaat erom dat je kunt laten zien wat de meerwaarde is dat we met elkaar hetzelfde model gaan gebruiken. En dat is in de eigen organisatie en met de mensen die er nu mee werken, is dat niet altijd het eerste belang wat ze hebben.

Moderator: Ja, je bent eerder klaar als je er niet naar kijkt, als je gewoon in je eigen kokertje begint toch, moet ik het zo zien?

Interviewee Nijmegen 1: Dat denk ik niet, ik denk dat als je start; een voordeel om juist dit te gebruiken want het staat er al, het scheelt je heel veel werk. Maar als je al begonnen bent en alles al hebt ingericht, en hoe ga je dan het omzetten. Dat kan wel, maar dat is tijd en geld en hoe ga je die meerwaarde aantonen om dat voor elkaar te gaan krijgen?

Moderator: P8, vanuit de VNG die verplichting, doet de VNG daar eigenlijk wat mee?

P8: Nou, wij hebben een politie die controleert of het allemaal wel matcht, haha. Ik denk dat we pas 1 verplichte standaard hebben en dat zijn de contractstandaarden in de jeugd, en dat is wel een iets groter dilemma. Voor de rest hebben we nog nooit de verplichte standaard. En bij het forum heb je ook geen verplichte standaarden. Het is "pas toe leg uit". Uhm, voor mij werkt de verplichting niet. Wat P9 net zei, dan ga je het varken naar voren duwen terwijl je eigenlijk aan de staart moet trekken. Misschien is het wel verplicht dat je mee gaat doen. Ik denk dat we een soort morele plicht als gemeenten hebben om samen te organiseren met al die dilemma's die we hebben. In het informatievoorziening gebied maar ook überhaupt in de arbeidsmarkt. En dat je dan kiest op onderwerp "x y en z: om dan daar wel volledig GGM te zijn en dat die andere onderwerpen pas over een jaar of twee of drie komen en dat je dan steeds ziet hoe het bij jou past, je eigen absorptievermogen al dat soort termen. Maar ik denk wel dat we zouden moeten kunnen verplichten om mee te doen. En daarmee "pas toe leg uit". Gewoon prima zouden kunnen vragen. Want ik denk dat we die morele plicht gewoon hebben om dit met elkaar te doen. En niet als 342 losse eigen wijzen, en dan niet eigenwijze maar eigen wijzen. En het op die manier een keer anders te doen.

Moderator: Dankjewel. Ja, ik krijg een seintje dat mensen uit de zaal iets willen zeggen. Ja precies. Vertel.

Deelnemer in de zaal 1: Ik vroeg me af: voor wie moet het dan verplicht worden? Zit er een verschil in het beantwoorden van deze vraag. Moet het dan verplicht zijn voor gemeenten om het toe te passen, of moet het verplicht worden voor leveranciers? Om te kunnen leveren volgens dat model.

Moderator: Wat vind je zelf?

Deelnemer in de zaal 1: Het zou fijn zijn als het verplicht wordt voor leveranciers om het te leveren. Het zou ook fijn zijn als het niet verplicht is voor gemeenten.

P8: Maar dat kan dus niet. Want wij weten uit de praktijk dat al die leveranciers zeggen, als jullie dit niet gezamenlijk doen, of niet in grotere collectieve vraag, dat gaan we het dus niet doen. En we hebben niet de politie van wij spreken leveranciers toe van echt verplicht. Het begint juist bij gemeenten. Als we als gemeenten niet gezamenlijk collectief aan de leveranciers vragen..., dat is eigenlijk het dilemma van de "common ground". Dat bestaat al een aantal jaar, maar het komt niet van de grond. Dat komt door een deel van dit stukje, als we dit niet collectief bij elkaar brengen, gaan de leveranciers ook niet meedoen.

Moderator: P11, ben je het daarmee eens? Want eigenlijk krijg je dit een beetje in je schoot geworpen.

P11: Ik ben het met P8 eens. Ik geloof ook in de wortel hè. En die vind ik zelf krachtiger. Als je laat zien waar je het voor doet, die maatschappelijke opgaven, de winst die je daar kunt halen, de nieuwe toepassingen die je daar kan maken... Ik denk ook aan gewoon echt forse kostenbesparingen die je uiteindelijk kunt realiseren. Tuurlijk, je zal een stukje moeten investeren, ik geloof ook aan die kant, maar om die laatste partijen over de streep te halen zal je denk ik toch iets moeten met de verplichtingen. En volgens mij zijn er wel iets meer standaarden verplicht, hè, als je kijkt naar het deel wat onder de basisregistraties bijvoorbeeld ligt, er zit altijd een stukje verankering in de wet. En uiteindelijk zal dat het succes leveren en de implementatiegraad gaan verhogen. Maar dat stukje nuancering, het model bestaat natuurlijk uit allerlei toepassingsgebieden, daar zal je wel even goed naar moeten kijken, want gewoon standaard dom alles verplicht stellen, dat is sowieso niet wijs. Ja, punt.

Moderator: Dankjewel, ik zie P7 gelijk.

P7: Ik wilde nog even hierop voortbouwen. Dat voorbeeld wat aangaf over de piano, het feit dat die zo gestandaardiseerd is, dat iedereen ermee kan spelen. Althans als je er een beetje talent voor hebt en als je oefent. Maar dat is ook het vraagstuk wat we met gemeenten hebben. Je ziet dat het werkt, als het gaat om basisregistraties, hebben we dat al gedaan, en dit gaat alleen over een stap verder. Ik geloof echt dat het ons gaat opleveren, dat we daar effectiever door kunnen zijn. Dat het een stuk efficiënter is als we die standaarden gaan hanteren.

Moderator: Super. En ik kijk op de Mentimeter en ik zie dat 39 het ermee eens is en 22 ermee oneens. Nog 1 vraag uit de zaal.

Deelnemer in de zaal 2: Niet om gewoon kritisch te zijn om kritisch te zijn, maar een realitycheck. Als je dit als standaard stelt, en je impliceert ook dat alles er in zit, aan data elementen, dan heb je ook alle uitzonderingen die voor kleine gemeenten helemaal niet relevant zijn want die zul je nooit helemaal opnemen, maar het moet er ook allemaal in zitten. Als ik een voorbeeld neem, van “we go for it”. De vier grote gemeenten die samen automatisering doen en dan wil ik daar niet uit de school klappen, maar het idee van het wordt allemaal stukken goedkoper en we hebben 1 gezamenlijke werkwijze, dat is er niet echt van gekomen. En dan is mijn vraag, is het dan niet beter om te zeggen, ja, je moet een onderscheid maken tussen kerninformatie en procesinformatie. Dus dan praat ik over resultateninformatie en procesinformatie. Want procesinformatie, die heb je afhankelijk van hoe je als gemeente, hoe groot je bent en hoe je stuurt, en kerninformatie is direct gerelateerd aan de wet.

Moderator: Ja, ik ben heel blij met je opmerking want volgens mij gaat het Gemeentelijk Gegevensmodel over de kerninformatie en staat de procesinformatie, die staat daar niet in gemodelleerd. Ik zie nog een vraag uit de zaal en dan wil ik door.

Deelnemer in de zaal 3: Nou, meer een reactie. Ik had eerst “eens” gedaan en ik ben inmiddels overtuigd “oneens”. Dus dat is ook zeg maar dankzij de discussie. Ik denk sterker nog bij nader inzien: als je het verplicht moet maken dan ben je dus niet professioneel bezig. Als we de pianist pakken, op het moment dat je de professionals echt professional laat zijn, dan snappen ze vanzelf wel dat dat moet. Dan heb je die verplichting helemaal niet meer nodig.

Moderator: Dat is het varken aan de staart trekken eigenlijk. Ik wil eigenlijk deze stelling nog afsluiten met P10, want jij hoort dit allemaal aan vanuit de laten we zeggen de “wijze rijksoverheid”, laat ik het zo noemen. Hoe kijk je naar die discussie rondom de verplichting?

P10: Adoptie van standaarden duurt lang, tien plus jaar. Ik herinnerde me ooit DigiD, waar ik zelf mee te maken heb gehad. Gemeenten hadden toen nog een eigen programma, die kwamen langs “mag ik dat alsjeblieft toepassen”. Zeven jaar zit je dan. Na zeven jaar dan kom je op 90 procent van de overheden die dat toepassen. Dat is misschien één van de meest succesvolle. Bij alle andere gaat de adoptie nog veel trager, dus tien plus meer jaar is niet gek bij adoptie qua trekken. Dus hoe kijk ik hiernaar? Ik heb ook het antwoord niet hè, maar kijken naar waar die verplichting kan helpen, ik zit dan meer op de lijn van P11. Op die adoptie heb je meestal die *early adopters* die komen vanzelf wel, daar zit de energie, die gaan aan de slag. Op een gegeven moment kom je over die grens heen dat je die *late majority*, dan moet je wel wat verplichtende dingen doen. Dus die laatste tien procent DigiD is ook verplicht met een besluit, anders hadden ze het waarschijnlijk nog niet gedaan. Dat is ongerust ook. Ik heb nu zo geantwoord dat ik niet in het conflict kom met de andere vraag.

Moderator: Dat is mooi want dan kunnen we wat mij betreft door naar de volgende stelling.

[Stelling: Het GGM is de basis voor het federatief datastelsel.]

Moderator: Iedereen is het ermee eens. Ja, mag ik jou dan gelijk het woord over geven, P10. Dan kan je ook wat meer vertellen over het federatief datastelsel.

P10: Ja, ik hou het nog kort, wat is eigenlijk het federatief datastelsel? Heel kort. Want ik had geen presentatie want het zat al helemaal vol. Maar de interbestuurlijke datastrategie gaat eigenlijk gewoon om dat potentieel aan data beschikbaar te krijgen, op een verantwoorde wijze, voor het realiseren van al die maatschappelijke opgaven. Groot, landelijk of klein, lokaal. Het federatief datastelsel is een middel om verantwoord data te delen, het is eigenlijk de hoofdfunctie. We doen dat federatief omdat we eigenlijk zeggen, we gaan eigenlijk uit van de decentrale organisaties en regelen alleen nog maar centraal wat moet. Dat is een andere breuk met het verleden waarin we centrale voorzieningen hadden waarop je moest aansluiten. Dat is bij definitie federatief. We gaan uit van het concept “data bij de bron”, we hebben een hele dikke link met “common ground”. Ook die scheiding die daarin zit. Dat is ongeveer het federatief datastelsel. Eigenlijk zorgen dat data gedeeld kan worden op verantwoorde wijze, met nieuwe technieken. Bijvoorbeeld dan weet je niet eens wat je hebt gedeeld, maar je weet wel dat de uitslag goed is. Tot ook de problematiek van vandaag dat we nog steeds data overhevelen op de klassieke manier. Maar wel beter logbaar en et cetera. Als ik vanuit die korte omschrijving kijk naar uh de stelling, dan zie ik daar een aantal hele mooie onderdelen zoals eerder genoemd denk ik zelf een denkmodel. Hele mooie dingen die samenkomen waar we ook mee bezig zijn. Maar ik moet er tegelijk bij zeggen, wij zitten nog niet in de fase dat we het nog helemaal goed kunnen beoordelen. Dus wij zijn voor een aantal zaken heel concreet in het hier en nu bezig. Het beschrijven van je data daar hebben we inmiddels ook een concept standaard voor. Bijvoorbeeld om je begrippen te beschrijven volgens een standaard machine leesbaar, dat is er eentje. Nou, daar zou ik voor willen weten hoe verhoudt die standaard die we nou met elkaar aan het afspreken zijn, tot het GGM. Tegelijkertijd hebben we nog hele vage dingen die we nog moeten concretiseren dus ik probeer dan de elementen, dus ik zie zeker potentie, GGM. Maar ik kan het nog niet helemaal precies beetpakken, dus ik probeer die onderdelen eruit te vissen waarvan ik denk: hier kunnen we wat mee, hier moeten we nog wat verdiepen.

Moderator: Kan ik de conclusie trekken dat jullie wel gaan kijken?

P10: Ja, zeker.

Moderator: Interviewee Nijmegen 1, vanuit de gemeente. Hoe kijk je naar het federatief datastelsel en de relatie met het GGM zoals P10 dat hier beschrijft.

Interviewee Nijmegen 1: Ja precies, dat is een lastige vraag want het federatief datastelsel is voor mij nog iets wat best wel ver weg is, dus ik had het mooi gevonden als daar wel een verhaal van was geweest. Als ik je nu zo hoor vertellen dan zou ik het inderdaad wel zeker meer dan toejuichen maar dat wel verplichten dat die link wel wordt gelegd en dat er gekeken wordt: wat kan er wel in plaats van het ook weer opnieuw. Dan beluister ik het zo nu ook een beetje, dat jullie toch opnieuw ook zelf zaken beschrijven, vastleggen en wellicht had hier al gebruik van gemaakt kunnen worden.

Moderator: Doen jullie het opnieuw P10, of niet?

P10: Wij proberen van niet. Wij proberen ook, wij maken heel veel Europese zogenaamde *data spaces* waar ook allerlei standaarden rondom energie, rondom zorg, dat gaat heel hard. Daar wordt heel veel geld in gestopt vanuit de EU, moet Nederland ook aan meedoen. Wij proberen wel een beetje te leren van welke standaarden worden daar nou toegepast die nou helemaal niet

sectoraal zijn maar vooral intersectoraal. Dus wij proberen vooral niet iets nieuws te ontwerpen maar ook uit te gaan van standaarden, dus daarmee vinden we elkaar denk ik, uhm en ik noemde begrip als voorbeeld dat we daar aan gewerkt hebben, twee jaar aan een standaard. Ik heb geneens een idee hoe dat met gemeenten afgestemd is, maar ik dacht dat VNG of gemeenten wel in de community zaten dus hierna ga ik daar luisteren van joh, wat voor links hebben jullie daar getroffen.

Moderator: Ja, en dan zou ik eigenlijk P8 van de VNG ook daarover willen vragen, wat doet de VNG daarmee?

P8: Ik wil hem eigenlijk wel loskoppelen van GGM zelf want wat je merkt is dat wij als VNG met de “common ground” gedachte, misschien een persoonlijke mening, maar het wordt dat wel een beetje voorop lopen in de gedachte van wat wil je dan bereiken. Want een heel deel van wat in het FDS of in het IBDS staat, daar hebben we voor een deel aan meegedacht en ontwikkeld dus ik ben blij dat het daarmee ongeveer hetzelfde is als ik het zo op die manier mag verwoorden. Maar omdat het inderdaad nog niet helemaal concreet is, kan je ook nog niet iets zeggen over die samenwerking. Voor mij is dus, ja, ik vind het wel de basis want ik denk dat het gedachtegoed wat wij delen met elkaar, dat moet daar minimaal een plek krijgen. Dus moet het onderdeel zijn van de basis. Ik denk dat het vooral belangrijkste is dat de snelheid die we nu creëren met die groep ongeveer 150 gemeenten, die al meedoen, dat we dat voor onszelf moeten vasthouden want totdat zo'n nieuwe standaard er is vanuit de FDS en de adoptie weer is, zijn we misschien toch weer een paar jaar verder. Terwijl wij er al veel meer de vruchten van kunnen plukken door het zelf te gaan doen en daarmee misschien ook wel een stevigere basis te kunnen bieden aan het FDS omdat het gewoon al in de praktijk zichtbaar is en werkt, in plaats van een leuk papier resultaat met elkaar.

Moderator: Super, dankjewel. Volgende stelling.

[Stelling: Wij van de gemeenten vinden het GGM een goed idee, maar de leveranciers krijgen we nooit mee. -- 7 eens, 38 oneens]

Moderator: P11, wil jij reageren?

P11: Ik denk dat het nog wel losloopt. We hebben recent ook vanuit de “common ground board” een aantal leveranciers bezocht, waar we ook het onderwerp GGM aan de orde hadden en ja, wat ik heb gezien is dat er wel degelijk interesse is om met de GGM standaard te gaan werken. Ik denk dat er ook wel weer een linkje zit naar het vorige onderwerp. Op het moment dat er toch een soort status aan zo'n standaard wordt gegeven, wat dat ook is, in welke fase. Dat is wel belangrijk voor leveranciers en daar zijn er altijd een aantal die snel instappen. Ik zie ook dat er al een aantal experimenten worden gedaan overigens. Maar het woord experimenten, dat er echt al in de praktijk wordt aangesloten op delen. Maar ik denk dat de status van belang zal zijn hoe gemakkelijk leveranciers hierop in zullen stappen.

Moderator: Ja, dus toch een beetje verplichten.

P11: Ja.

Moderator: Pas toe, leg uit.

P11: Hier zit ook weer een tijdschema in, als je applicaties echt opnieuw moet gaan bouwen, dan duurt dat wat langer en dan doe je dat wat minder snel dan als er nieuwe dingen gemaakt moeten worden. Maar, ik denk dat het nog wel meevalt.

Moderator: Ik zie P7, die wil praten.

P7: Ja, ik ben er wel heel positief over, misschien zit een glas altijd half vol maar ik zie wel dat leveranciers echt meedenken waarbij ze eerst nog dachten van, ja, eventjes de kat uit de boom kijken, zijn ze nu echt wel die slag aan het slaan. Het voorbeeld is het centric leefomgeving, relatief nieuwe applicatie dus kunnen ze daar ook makkelijker in meebewegen. Nou dat is zo'n voorbeeld, "Pink" die zegt van joh, we gaan een hackathon doen met alle medewerkers waarbij we het GGM als uitgangspunt nemen, dus dat zijn allemaal initiatieven waarbij ik denk: nou, ze zijn al aan het bewegen. En alleen dat laatste zetje kunnen we nog wel gebruiken.

Moderator: Ja, en ik zie dat de stelling van iedereen die gestemd heeft de meeste mensen zijn het met de stelling oneens, dus die geloven wel in die leveranciers die meebewegen. Dus dat is eigenlijk een mooi signaal. Ik wil zeggen dat we eigenlijk actief gestuurd hebben op mensen uit de overheid dus niet bij leveranciers vandaan, maar dat de interesse bij leveranciers best wel groot was.

Deelnemer in de zaal 4: XXX, gem. Den Haag. Ik zou de stelling ook een beetje willen omdraaien, want er zijn standaardprocessen; neem een HR proces, waarom zouden we niet aansluiten bij het GGM van een leverancier en dat opnemen in GGM? Wanneer dat makkelijk te doen is.

Moderator: Mag ik die ietsje aanscherpen? Ik zou graag met leveranciers samenwerken om de modellen beter te maken, want toevallig zit HR al in het GGM, maar ik ben heel benieuwd naar de kennis en kunde van de leveranciers. Komt dat een beetje overeen met wat je zegt of ben je het daar niet mee eens?

Deelnemer in de zaal 4: Het HR domein daarvan verwacht ik dat het dermate standaard is dat we daar heel weinig aan hoeven aan te passen als gemeente.

Moderator: Dankjewel. P11, wil jij reageren?

P11: Ik hoorde iets over of die leveranciers wel genoeg kennis hadden, nou, daar wil ik het echt opnemen voor de leveranciers want ik zou eigenlijk willen oproepen: maak vooral ook gebruik van de praktijkervaring en kennis die leveranciers hebben. Ik zou hem even om willen draaien.

Moderator: Daar ben ik het mee eens. Interviewee Nijmegen 1, ik zie je ook knikken.

Interviewee Nijmegen 1: Ja, er zijn wat mij betreft twee typen leveranciers die groot zijn en producten leveren waar veel gemeentes gebruik van maken. En wij werken ook wel met leveranciers die een op maat product maken specifiek voor ons en ik denk dat voor die leveranciers het model sowieso een voordeel kan zijn, hoeven ze dat niet zelf te ontwikkelen. En

voor de andere groep is die samenwerking essentieel en ook in het voordeel van ons, want zij maken tenslotte al jarenlang het product en dat is ook gebaseerd op een model.

Moderator: Ja, dus samenwerken eigenlijk.

Interviewee Nijmegen 1: Precies.

Moderator: P8? Wij hebben het wel eens gehad over hoe je leveranciers misschien nog verder zou kunnen activeren. Kan je daar nog je licht op laten schijnen vanuit de VNG?

P8: Wij hebben niet heel veel actieve sturing op leveranciers in mijn mening. We spreken met ze en er zijn gebruikersverenigingen, met name Pink Centric, die daar iets mee doen. Maar, ik denk dat we wel iets scherper het gesprek zouden mogen aangaan en dan moet je ook openstaan voor wat de leverancier wil. Dus we gaan nu een consultatie starten, dan is eigenlijk ook een beetje de vraag wat gaat de expertgroep, van ons allemaal, dan doen met de input van die leveranciers. En als we daar ergens in de modus kunnen komen van samenwerken dan is het op een gegeven moment, ja, dan zijn we dit samen aan het doen. Als we nu in die modus komen, hebben we meer aan dan dat we weer verplichten en duwen aan elkaar, dat is mijn mening.

P11: We denken nu vooral in de markt als zijnde leveranciers van toepassingen die er al bestaan, ik denk dat er ook interesse is om daar wat breder naar te kijken, de dienstleveranciers, de partijen die toegevoegde waarde en diensten leveren en juist met die data nieuwe producten, innovatieve producten kunnen gebruiken. Ik denk dat dat ook een interessante groep is.

Moderator: Dankjewel. We kunnen nog 1 stelling doen.

[Stelling: Op basis van de informatie in deze meetup denk ik dat het GGM binnen mijn gemeente past. -- 32 eens, 6 oneens.]

Moderator: Nu ben ik eigenlijk benieuwd naar de Mentimeter. Ik zie allemaal eens. Er zijn natuurlijk ook allemaal mensen hier in de zaal. Stemt u toch eens door. Is er iemand oneens in de zaal? Nee? Of durven jullie niet? Ik ben benieuwd naar de reden erachter.

Deelnemer in de zaal 5: Ik heb zo iets van, we hebben de informatiewet en die vraag wil ik eigenlijk stellen. En verplichting, ik denk dat we heel veel tijd en geld kwijt zijn door het niet verplicht te stellen. Dus daar worstel ik nogal mee. En ik snap dat je niet alles verplicht kan stellen, dat daar een nuancering zit in de kern die voor iedereen geldt, en specifiek bij gemeenten. Maar ik denk als we het nou toch eens een keer in de informatiewet ofzo vastleggen, volgens mij gaat het dan qua managementsturing, horizontaal en verticaal, veel tijd schelen.

Moderator: Dankjewel. Nog een vraag hier. Nog één oneens!

Deelnemer in de zaal 6: Ik ben concernarchitect bij gem. Rotterdam. Binnen Rotterdam hanteren we het MIM als standaard. Het MIM onderkent vier niveaus van gegevensmodellen: semantisch, conceptueel, logisch en technisch. En wij zitten vooral op het conceptuele model, dus wij zien zo'n model... Wij vinden het GGM ook op zich een heel mooi model maar meer op het conceptuele vlak zien we dat zitten om dat te gebruiken en we hebben een iets andere insteek.

Moderator: Dankjewel. Volgens mij kunnen we de paneldiscussie afsluiten.

P6: Ik denk het wel.

Moderator: Laatste woorden?

P7: Dan sluit ik met de woorden van: laten we het gewoon gaan doen. En of het nou standaard wordt of niet, of in ieder geval “pas toe leg uit”. Ik denk dat het inmiddels al zover voorbij dat *tipping point* is dat we niet meer zonder kunnen. Jouw woorden vond ik ook mooi dus laten we het gewoon gaan doen.

Moderator: Dankjewel.

P6: Een applaus voor het panel.

7.8 List of news articles

Achterhoek	Datalab GO. (n.d.). Home. Retrieved December 30, 2023, from https://www.datalabgo.nl/
Amersfoort	Van Den Boom, I. (2019, March 13). Wethouders: ‘Tekorten in zorg uiterlijk in 2022 op nul.’ De Stentor. Retrieved December 30, 2023, from https://www.ad.nl/amersfoort/wethouders-tekorten-in-zorg-uiteerlijk-in-2022-op-nul~a7ca911f/
Enschede	Hartholt, S. (2017, June 14). Enschede koopt commerciële data over burgers. Binnenlands Bestuur. Retrieved January 3, 2024, from https://www.binnenlandsbestuur.nl/bestuur-en-organisatie/enschede-koopt-commerciële-data-over-burgers
Friesland 1	Data Fryslân. (n.d.). Over. Retrieved December 30, 2023, from https://www.datafriesland.nl/over/#:~:text=DataFryslân heeft veertien leden DataFryslân,NHL Stenden%2C Provincie Fryslân%2C Rijksuniversiteit
Wolvega Weststellingwerf	Looijenga, L. (2023, April 6). Gemeente wil toegang tot meer data. Stellingwerf. Retrieved December 30, 2023, from https://advance-lexis-com.ezproxy.leidenuniv.nl/document/?pdmfid=1516831&crd=ca1160e9-8b53-444e-8c7a-a8907c90d03f&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A67Y7-X571-JC6P-V2DD-00000-00&pdcontentcomponentid=475954&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomptmnyk&earg=sr0&prid=bcb367be-6cf0-4a38-913b-270395054d47
GMSD	VNG. (n.d.). Gemeentelijke Monitor Sociaal Domein (GMSD). Retrieved December 30, 2023, from https://vng.nl/projecten/gemeentelijke-monitor-sociaal-domein-gmsd
Haaksbergen	Geerdink, L. (2019, October 16). Zorg in Haaksbergen: van 2 ton naar 1,3 miljoen minder. Tubantia. Retrieved January 2, 2024, from https://www.tubantia.nl/haaksbergen/zorg-in-haaksbergen-van-2-ton-naar-1-3-miljoen-minder~ac8199e6/
Helmond	Van Der Kooi, V. (2023, June 16). Helmonders die hulp nodig hebben moeten soms maanden wachten; sociale teams kunnen werk niet aan. Eindhovens Dagblad. Retrieved December 30, 2023, from https://www.ad.nl/helmond/helmonders-die-hulp-nodig-hebben-moeten-soms-maanden-wachten-sociale-teams-kunnen-werk-niet-aan~a6c96432/172514697/
Horst aan de Maas	VNG. (2019a). Business Intelligence als kip met de gouden eieren. VNG. Retrieved January 2, 2024, from https://vng.nl/praktijkvoorbeelden/business-intelligence-als-kip-met-de-gouden-eieren

Leiden	Glastra, B. (2022, December 8). Beter zicht op sociaal beleid. Leidsch Dagblad. Retrieved December 30, 2023, from https://advance-lexis-com.ezproxy.leidenuniv.nl/document/?pdmfid=1516831&crd=b2c11e66-5bdc-43bd-b9b2-1cb5ed6e5305&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A671V-CJY1-JBNC-71KD-00000-00&pdcontentcomponentid=311975&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&comp=tmnyk&earg=sr0&prid=0bf0f6c9-5025-42a9-b33e-ee2fbee8e9ce
Medemblik	Biesboer, S. (2021, February 19). Wethouder Kuipers overleeft motie van treurnis: 'Het piept en het kraakt, het moet nu echt beter!'; politiek Motie van treurnis voor wethouder Kuipers. Noordhollands Dagblad. Retrieved January 2, 2024, from https://m.noordhollandsdagblad.nl/cnt/DMF20210218_2694758?origin=app
Oosterhout	Musters, R. (2018, December 12). Kosten voor Wmo vallen hoger uit dan verwacht. BN De Stem. Retrieved December 30, 2023, from https://advance-lexis-com.ezproxy.leidenuniv.nl/api/permalink/8d5f5147-b8b3-4fc1-abd3-7f505ed47e46/?context=1516831
Regio Dordrecht	VNG. (2019). Integraal inzicht met Regionaal Dataplatform. VNG. Retrieved December 30, 2023, from https://vng.nl/praktijkvoorbeelden/integraal-inzicht-met-regionaal-dataplatform
Regio Friesland	Bies, G. (2019b, May 25). Beschermd wonen nieuwe strop voor Friese gemeenten. Leeuwarder Courant. Retrieved December 30, 2023, from https://lc.nl/friesland/Beschermd-wonen-nieuwe-strop-voor-Friese-gemeenten-24491361.html
Regio Friesland	Bies, G. (2019a, April 27). Kosten jeugdhulp per cliënt fors gestegen. Leeuwarder Courant. Retrieved January 1, 2024, from https://advance-lexis-com.ezproxy.leidenuniv.nl/api/permalink/5422e487-da19-45af-bfdf-5b5a4f5185d5/?context=1516831
Region Midden-Drenthe	VNG. (2022, April 6). Midden-Drenthe aan de slag met Ketendata. VNG. Retrieved December 30, 2023, from https://vng.nl/nieuws/midden-drenthe-aan-de-slag-met-ketendata
Roermond	Straus, H. (2023, June 21). Roermond zet 10,2 miljoen euro extra in voor wegwerken sociale achterstanden: “Kansenongelijkheid aanpakken.” De Limburger. Retrieved January 2, 2024, from https://www.limburger.nl/cnt/dmf20230620_95354352
Rotterdam	VNG. (2021). Dashboard Voorzieningen: Inzicht in alle voorzieningen in de stad
Tilburg & Heusden	Eikenaar, H. (2019, July 13). Nieuwe aanpak in jeugdzorg: data moet risico op problemen bij gezin voorspellen. Brabants Dagblad. Retrieved December 30, 2023, from https://www.bd.nl/tilburg-e-o/nieuwe-aanpak-in-jeugdzorg-data-moet-risico-op-problemen-bij-gezin-voorspellen~a322bd8d/
Twenterand	De Goeijen, F. (2020, July 29). Met de collectebus rond op het Binnenhof. Tubantia. Retrieved January 2, 2024, from https://advance.lexis.com/api/permalink/60d12f19-7688-42bb-9fae-8afdfc07f633/?context=1516831

Uden	VNG. (2018, January 24). Geodata als spin in het web. iBestuur. Retrieved December 30, 2023, from https://ibestuur.nl/artikel/vng/geo-data-als-spin-in-het-web/
Utrecht	Vos, M. (2018, February 12). Meer doen met data. iBestuur. Retrieved December 30, 2023, from https://ibestuur.nl/artikel/meer-doen-met-data/
Westland	Vermeer, F. (2022, October 14). Wie schulden heeft willen we echt helpen. AD/Haagsche Courant. Retrieved December 30, 2023, from https://advance-lexis-com.ezproxy.leidenuniv.nl/api/permalink/4498b546-02cd-49dc-bca3-4ec424ee8013/?context=1516831
Zaanstad	Vos, M. (2016, June 3). Eén administratie voor het sociaal domein. iBestuur. Retrieved December 30, 2023, from https://ibestuur.nl/artikel/een-administratie-voor-het-sociaal-domein/