



Uitgangspunten notitie

Programma Transitie naar Datagedreven Sturing

Inhoudsopgave

1	Aanleiding	3
2	Van experimenteren naar consolideren	4
3	Uitgangspunten programma 'Datagedreven Sturing'	6
	3.1 Data als katalysator voor de realisatie van de maatschappelijke opgaven en het bestuurlijk gesprek	6
	3.2 Informatiepositie verbeteren van bestuur, inwoners, bedrijven en organisaties	7
	3.3 Transparante en veilige manier van data gebruik.....	8
	3.4 Samenwerken in netwerken	8
	3.5 Datagedreven Sturing binnen de gemeentelijke organisatie	9
4	Doelen en baten	11
	4.1 De doelen.....	11
	4.2 Resultaten van het programma	11
	4.3 Welke waarde levert datagedreven sturing op?	11
5	Aanpak van het programma	13
	5.1 Programmaorganisatie	13
	5.2 Programmafinanciering en verantwoording	13

1 Aanleiding

De aanleiding voor deze notitie is een door de Raad aangenomen amendement (nummer A21/76) bij de kadernota 2021 over datagedreven werken waarin zij stelt dat er een uitwerking van het Programma Transitie naar Datagedreven Sturing 2022 – 2025 is gevraagd, inclusief de verbonden structurele kosten en opbrengsten.

Het College heeft in haar I visie van 2020 (zie RIB 2020-53) weergegeven dat datagedreven werken een innovatie spoor is waarmee veilige en slimme datatoepassingen als katalysator voor het realiseren van de opgaven in de stad kan worden bereikt.

Ambitie

Datagedreven sturing gaat verder dan de automatisering van twintig jaar geleden. Het gaat veel meer om de effectiviteit in de opgave en kwaliteit van beleid. Het gaat om intelligentie; doen we de juiste dingen en doen we die goed?

Het programma ‘*Transitie naar Datagedreven Sturing*’ geeft mede invulling aan de belangrijke strategische veranderopgaven in de stad. Datagedreven sturing is reeds benoemd in het coalitieakkoord en het helpt om de bestuurlijke ambities en de ambtelijke organisatievisie te behalen. Dit zijn ambities in de thema’s leefbaarheid, ondermijning, energie transitie, duurzaamheid, economie, goede toegang tot sociale voorzieningen en de stadsontwikkeling.

Het programma vormt het loket voor inwoners en bestuur, het ontwerp en realisatieplatform voor (bestaande en nieuwe) datavraagstukken voor de opgaven van de gemeente Hilversum. Het werkprogramma loopt van 2022-2025. Dit werkprogramma bepaalt de concrete data toepassingen per jaar zodat er scherpe focus is en geen verlies van tijd en geld. De in deze notitie weergegeven uitgangspunten geven de bandbreedte waarbinnen de data ontwikkelingen zich bewegen.

Wat is er nodig?

Data gedreven werken vraagt vooraf om vaststelling van de uitgangspunten bij de uitvoering van het programma met hierin goede afspraken over privacy, betrokkenheid van partners in de stad zoals Stadspanel en een goede infrastructuur van bemensing met de juiste kennis en competenties en benodigde digitale middelen.

Om de doelen van het programma te kunnen realiseren is budget aangevraagd via de Voorjaarsnota 2022 (financiering 2023-2025) om het te vormen werkprogramma waar te maken en structureel te borgen.

Leeswijzer

In dit document zetten we de uitgangspunten bij de uitvoering van het programma Transitie naar Datagedreven Sturing uiteen.

2 Van experimenteren naar consolideren

Wat is er tot nu toe met datagedreven werken gedaan?

In de periode 2017-2020 heeft de gemeente Hilversum geëxperimenteerd met het gezamenlijk toepassen van data en sensoren vanuit het programma Smart City voor de verschillende domeinen. Dit heeft diverse data toepassingen opgeleverd (Beschermdde bomen app, Corona drukte meter, het dashboard Omgevingsfoto, Cultureel Erfgoed, Wijk en buurtendashboard) en een open dataplatform ([Open Hilversum](#)) waarin de data veilig wordt ontsloten en aangevuld. Dit programma stopt per 1 januari 2022. Een aantal bouwstenen worden meegenomen in dit programma. De toepassingen van Smart City zijn in beheer genomen.

Naast het programma Smart City lopen er andere data-initiatieven zoals vanuit het Sociaal Domein. Hier zijn verschillende dashboards ontwikkeld t.b.v. adequate bedrijfsvoering en sociale klanttevredenheid. Daarnaast is een raadsdashboard voor dienstverlening -en financieel inzicht. Tevens is “robotisering” toegepast in de uitvoering van de TOZO regeling en voor mantelzorg.

Ondertussen neemt de vraag naar het werken met data vanuit de verschillende domeinen toe en worden er verschillende initiatieven gestart. Denk hierbij aan Ondernijning en de Mobiliteitsvisie. Landelijk wordt veel geleerd en gedeeld. Hilversum wil hierin aanhaken omdat het nodig is voor het oplossen van complexe opgaven die allemaal met elkaar verbonden zijn zoals het optimaliseren van de (ov) bereikbaarheid, het versneld realiseren van de woningbouwopgave, sociale dienstverlening, de omgevingsvisie en veiligheidsvraagstukken zoals ondernijning.

Hoe moeten we ermee verder?

Met het programma willen we samenhang en synergie tussen de verschillende dataprojecten gaan realiseren waardoor er ook meer regie is op het handhaven van centrale data. Daarnaast biedt het programma een organisatiestructuur waarin succesvolle pilots kunnen worden vergroot en in beheer worden genomen. Om een duurzame opbouw van datagedreven sturing te realiseren is structurele financiering en borging van kennis van belang.

Datagedreven werken is in de toekomst niet meer weg te denken. De datagedreven transitie is noodzakelijk voor de gemeente Hilversum om als volwaardig partner in haar netwerk informatie uit te wisselen, de complexer wordende opgaven te realiseren en aan de hogere verwachting van de burger te voldoen. Het is nodig om de explosief groeiende data adequaat te verwerken en om aan veranderende wetgeving zoals de Wet Open Overheid te voldoen.

Het belang van data wordt groter en tegelijkertijd zien we een worsteling van gemeenten om het tempo bij te houden. We zien bij onze inwoners en partners (ondernemers, instellingen en de regio) dat het samenwerken vanuit data belangrijker wordt en tegelijkertijd zien we dat de gemeente zich beperkt tot vraagstukken rondom privacy. Voor een goede samenwerking met partners uit de stad is dit een te beperkte positie.

Er is dus een programma ‘Transitie naar Datagedreven Sturing’ nodig waarmee we helpen om de diverse opgaven op een datagedreven manier aan te pakken en te borgen.

Fasen van innovatie

De ontwikkeling van innoveren verloopt in verschillende fasen zoals in onderstaand figuur is weergegeven¹.



Figuur 1: Innovatiecyclus VNG (link naar [Bron](#))

Met de termen in het model wordt het volgende bedoeld:

1. Agendering en coalitievorming: Het belang van datagedreven sturing wordt geagendeerd.
2. Experimenteren: De gemeenten ontwikkeld een aantal projecten met betrekking tot datagedreven sturing. Zie programma Smart City.
3. Verbreden van experimenten: In deze fase verbreedt de gemeente de inspanningen. Datagedreven sturing wordt een algemene ambitie en er wordt gezocht naar mogelijkheden om het breed in de organisatie te ontwikkelen.
4. Verankeren: De gemeente verankert de praktijk van datagedreven sturing in de wijze van werken, het aannamebeleid, het HR-instrumentarium en in de wijze van sturing.
5. Het nieuwe normaal: data gedreven sturing is geïmplementeerd in het reguliere werken van de gemeente.

Met het programma 'Transitie naar Datagedreven Sturing' willen we van de experimentele fase (fase 2) ontwikkelen naar 'verbreding van experimenten en coalitie' (fase 3) en vervolgens naar verankering in het primaire proces (fase 4).

¹ A. Meijer (2013). From hero-innovator to distributed heroism; Kokx, Wesseling en Sonnenschein (2013). Rapport datagedrevensturing bij gemeenten; VNG en Berenschot pagina 23-24.

3 Uitgangspunten programma 'Datagedreven Sturing'

Om datagedreven sturing breed in de organisatie te ontwikkelen wordt een programma opgestart om het later te kunnen verankeren in het primaire proces. Het programma vervult gedurende de looptijd een aantal rollen:

Regisseur: vanuit verschillende opgaven en Smart City zijn kansrijke initiatieven gestart om datagedreven sturing te realiseren op deelaspecten. Het Programma zorgt voor richting en samenhang in de verschillende initiatieven.

Facilitator: Voor datagedreven werken is het nodig om de randvoorwaardelijke processen, kennis, voorzieningen en expertise te laten groeien tot volwassenheid. Ieder individueel initiatief vanuit de opgaven of vanuit de lijnorganisatie loopt hiertegen aan. Het programma zorgt voor een groeipad waarin de volwassenheid van de organisatie in gelijke mate groeit op de aspecten mens, proces, data en techniek.

Aanjager: vanuit het programma worden kansrijke initiatieven met de stad geïdentificeerd en gestimuleerd die bijdragen aan de maatschappelijke opgaven. Het programma voegt executiekracht toe aan deze initiatieven.

Netwerker: Participatie en communicatie met de stad zijn een essentieel onderdeel bij de totstandkoming van succesvolle data toepassingen. De rol van het Programma Datagedreven Sturing zal zich richten op het herhaalbaar integreren van participatie en communicatietrajecten. Hiermee wordt de rol van de gemeente als samenwerkende overheid (netwerkorganisatie) en als responsieve overheid versterkt.

Centrale uitgangspunten voor het programma zijn:

1. Data als katalysator voor de maatschappelijke opgaven en het bestuurlijk gesprek
2. Informatiepositie verbeteren van bestuur, inwoners, bedrijven en organisaties
3. Transparante en veilige manier van datagebruik
4. Samenwerken in netwerken
5. Datagedreven Transitie binnen de gemeentelijke organisatie

De bovenstaande uitgangspunten worden in de onderstaande paragrafen verder uitgewerkt.

3.1 Data als katalysator voor de realisatie van de maatschappelijke opgaven en het bestuurlijk gesprek

Gebruik van data biedt grote kansen om bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke opgaven. We merken dat het gebruik van data een hoge vlucht neemt, zo ook in Hilversum. Zoals in de rapporten [datagedreven sturing bij gemeenten](#) van de VNG & Berenschot en [datagedreven innovatie in gemeenten](#) van het A&O fonds Gemeenten beschreven is - zien we in verschillende domeinen kansen voor het succesvol inzetten van data, als katalysator voor het bereiken van de steeds complexer wordende opgaven. De afgelopen periode heeft u als raad aangegeven dat data als kritische succesfactor is om een aantal van de Hilversumse doelen te kunnen bewerkstelligen. Te denken valt aan de mobiliteitsvisie, de opgaven voor veiligheid zoals ondermijning en de energietransitie.

We kiezen voor een duurzame ontwikkeling naar datagedreven sturing. De tactisch en strategische opgaven in de stad zijn daarom leidend voor het programma. De opgaven ondersteunen met de juiste data kan zorgen voor versnelling in de oplossing en nieuwe betere inzichten. Data veilig verzamelen uit

eigen - en andere bronnen, deze combineren en duiden op het gewenste doel van de opgave en daarop acteren.

Het doel is om met gebruik van data effectiever en efficiënter maatschappelijke waarde te realiseren op thema's zoals bijvoorbeeld de energietransitie, stadsontwikkeling, goede toegang tot sociale voorzieningen, mobiliteit, ondermijning, omgevingsvisie, duurzaamheid en economische groei.

De opgaven zijn onderling met elkaar verbonden, evenzeer als de oplossingen. Dat betekent dat we meer en meer vanuit een integrale werkwijze aan de slag moeten en niet vanuit een silo benadering. Een voorbeeld hiervan is datagedreven zorg in de wijk verbinden aan infrastructurele en ruimtelijke knelpunten. Of data over de woningbouwopgave in de stad mede laten uitgaan van de ambities van de energietransitie. Hieronder zijn nog een aantal data realisatie voorbeelden weergegeven, waarvan een aantal met een hyperlink.

Maatschappelijke Opgaven	Realisatie voorbeelden van concrete data toepassingen
Evenwichtige groei van de stad	• 3D visualisatie van te ontwikkelen gebieden waardoor burgerparticipatie in een vroeg stadium kan worden aangehaakt, waardoor versnelling in het bestuurlijk gesprek gerealiseerd kan worden en waardoor efficiëntie in de bouw gerealiseerd kan worden doordat bijvoorbeeld obstructie voorkomen kan worden doordat bodemwerken in beeld zijn. • Visualisatie van optimalisatievoorstellen en simulaties waardoor bijvoorbeeld scenario's voor verbeterde (ov)-bereikbaarheid kunnen worden berekend of scenario's voor klimaatadaptatie kunnen worden berekend. • Datagedreven gebiedsplannen waarbij verschillende opgaven middels verschillende datalagen integraal benaderd kunnen worden in het te ontwikkelen gebied. • Versneld aanpakken van het woningtekort ondersteunen door de plancapaciteit in beeld
Leefbaarheid	• Data als ondersteuning van een gezonde leefomgeving: participatie trajecten zoals meten luchtkwaliteit, analyseren verkeershinder (Snelliuslaan), meten geluidsoverlast. • Participatietrajecten op basis van omgevingsdata • Zicht op ondermijnende criminaliteit door signalen te combineren, waardoor inzicht ontstaat en een effectieve aanpak ontwikkeld kan worden.
Sociaal Domein	• Sociale cohesie visualiseren, door initiatieven op een publieke kaart te tonen (met mogelijkheden voor interactie) • Demografische gegevens per wijk, waardoor stapeling in de zorg zichtbaar wordt; vroeg signalering
Duurzaamheid	• Data kan helpen door grote ambities te vertalen naar concrete doelstellingen voor inwoners bedrijven en organisaties. Het kan helpen door te laten zien hoe men zelf kan bijdragen, om te motiveren en het effect van die bijdrage te laten zien door bijvoorbeeld gerichte kaarten over energiegebruik, zonnestroom en emissies.
Economische groei	• Kansenskaart voor functiemenging

3.2 Informatiepositie verbeteren van bestuur, inwoners, bedrijven en organisaties

Hoe zorgen we ervoor dat de informatiepositie van inwoners, bedrijven, organisaties, bestuur en netwerkorganisatie wordt verbeterd en gelijkwaardiger wordt? Toegankelijkheid en beschikbaarheid van data en informatie is daarin een belangrijk hulpmiddel.

Het ontwikkelen van de stad en goede maatschappelijke diensten wordt steeds meer een opgave die we samen met inwoners en partners uit de stad doen. Betrouwbare data en informatie zijn essentieel voor een goed functionerende stad. Het is de basis voor kennis. Die kennis helpt de inwoners, medewerkers en bestuurders betere beslissingen over een probleem in de wijk te nemen. Weten waar we het echt over hebben, inzicht geven in de situatie, analyseren van effecten van maatregelen en beleid, en waar nodig bijsturen. Hiervoor ontsluiten we actief data uit bronsystemen en stellen die voor iedereen beschikbaar. De beleid -en PDCA-cyclus.

Het op een goede manier toegankelijk en bruikbaar maken van data vraagt om een herkenbare en logische locatie waar deze data voor zowel intern al externe gebruikers 24/7 toegankelijk zijn. Hilversum gebruikt hiervoor een open data platform en Open Hilversum vanuit een aanbesteding met ATOS en partners zoals ESRI. Hier is de afgelopen periode de nodige ervaring met bewoners opgedaan. Het doel van Open Hilversum is data en informatie van Hilversum voor de Hilversummers in onderlinge samenhang op een veilige manier beschikbaar en inzichtelijk te maken. Deze manier van werken bouwen we verder uit in het programma.

3.3 Transparante en veilige manier van data gebruik

Essentieel onderdeel van datagericht werken is de wijze waarop met data wordt omgegaan. We vinden het belangrijk dat we naast de kansen van technologie ook aandacht hebben voor de keerzijde van technologie. Dat de technologie voor ons werkt in plaats van tegen ons. Transparantie, veiligheid, privacy en ethiek zijn hier centrale thema's. Uitgangspunt is dat we privacy, kwaliteit en veiligheid vooraf goed toetsen en borgen, dat we transparant zijn over het gebruik en de werking van algoritmes en sensoren. En we stellen data open. Dit doen we conform de [AVG](#) en de [Principes voor de digitale samenleving](#) (te vinden op de site van de [VNG](#)).

Het uitvoeren van Data Protection Impact Assessments ([DPIA's](#)) per toepassing, onafhankelijke toetsing door de Functionaris Gegevensbescherming en advies van het onafhankelijke Stadspanel Data zijn belangrijke onderdelen van de werkwijze. Hier zijn inmiddels goede ervaringen mee opgedaan in het programma Smart City en beoordeeld vanuit de rekenkamer² op de volgende manier: *“Uit het voor Smart City geformuleerde beleid, de consequente aandacht voor privacy binnen dit project en het uitvoeren van DPIA's komt naar voren dat wat privacy betreft dit project voorloopt op andere onderdelen van de gemeente”*.

Deze manier van werken en de consequente manier van aandacht voor privacy nemen we mee in de werkwijze van het programma. Over de werkwijze rond het privacy gebruik van data wordt de raad in jaarlijks geïnformeerd via de rapportage van de onafhankelijke Functionaris Gegevensbescherming.

² Bescherming persoonsgegevens, een rapport van de rekenkamer Hilversum, juni 2021. 1067222

3.4 Samenwerken in netwerken

We werken van buiten naar binnen. Dat betekent dat we actief samenwerken met de stad, dat we aangesloten zijn bij de kennisnetwerken van data en dat we relevante data van partners binnenhalen om tot nieuwe inzichten te komen.

Over de inzet van technologie en data ten dienste van onze opgaven is vanaf het begin het gesprek met de stad gevoerd. Dit vond plaats door sessies met bewoners, organisaties en zogenaamde 'ambassadeurs'. Dit is een groep betrokken Hilversummers die hadden aangegeven mee te willen denken over slimme toepassingen. Tijdens deze sessies werden verschillende toepassingen besproken en werden zowel de kanttelingen als de waardering opgehaald. Een tweede route naar de stad betrof het betrekken van jongeren, wat plaatsvond via scholen. Deze 'digital natives' kijken op een andere manier naar data en toepassingen en leveren zinvolle input. Hiernaast werd met focusgroepen gewerkt aan een concrete oplossing. Voorbeelden zijn het meten van [luchtkwaliteit](#) met bewoners en het terugbrengen van het aantal hardrijders in de [Snelliuslaan](#).

Een vierde vorm waarin het gesprek plaatsvond was via het [Stadspanel data](#). Dit panel bestaat uit tien Hilversummers die meedenken waar het gaat om digitale privacy, digitale veiligheid en inclusiviteit. Gesprekken met het panel startten met een adviesvraag, waarna een uiteenzetting van de kant van de gemeente volgde. Daarop volgde het gesprek tussen gemeente en panel, wat zonder uitzondering nieuwe inzichten opleverde. De manier van samenwerken met het stadspanel is geëvalueerd en wederzijds positief bevonden. We zetten deze samenwerking voort in dit programma en bouwen dit uit.

Naast de diverse spelers in de stad is van grote toegevoegde waarde het zoeken van samenwerking met andere organisaties en partijen die actief bezig zijn met datagedreven sturing. Dat is een breed palet van organisaties zoals het Rathenau instituut, Kennishub Gezond Stedelijk Leven (met o.a. het RIVM), de Vereniging Nederlandse Gemeenten etc. Ook worden de data toepassingen bij andere gemeenten met elkaar gedeeld zodat wij deze voorsprong meenemen in ons programma.

Deze manier van werken in netwerken en samen met de inwoners van Hilversum willen we behouden. Het heeft veel energie opgewekt en er zijn veel initiatieven geweest. Dit programma gaat deze bestendigen en verder uitbouwen.

3.5 Datagedreven Sturing binnen de gemeentelijke organisatie

Door de landelijke en lokale ambities en opgaven is de gemeentelijke organisatie in Hilversum zich aan het omvormen van een merendeel *beheerorganisatie* naar een *kennis gedreven netwerkorganisatie*. Kennis en data zijn bij beleidsvorming en regie op stadsopgaven (sociale sterkte in de wijken, gebiedsontwikkelingen en ondermijning) belangrijk om inzicht te krijgen en samen met de stad keuzes te maken.

Tot op heden is de agendering van datagedreven sturing vanuit innovatie en losse pilots. Het volwassenheidsniveau van data-analyse is net als de meeste andere gemeenten nog op het niveau van inzicht krijgen; wat is er gebeurd? De eerste stappen worden gezet naar beschrijvende analyses waarom iets gebeurd is, maar de duiding van data is nog niet optimaal. Een belangrijk doel van het programma is verankering van datagedreven sturing en kennis in het primaire organisatieproces en in de PDCA cyclus van beleid en uitvoering. Dit heeft impact op kwantiteit en kwaliteit van de ambtelijke organisatie en het onderliggende HRM beleid.

De organisatie van de toekomst is snel, wendbaar en innovatief. Het netwerk is de burgers, instellingen en bedrijven in de stad en past in een communicatieve open overheid. De organisatie werkt op een projectmatige wijze samen in tijdelijke teams aan verschillende opgaven. Data is een hulpmiddel voor

gesprek en realisatie van de oplossing. Data -en sturingsdashboards zijn het houvast en het geweten van de organisatie en op basis daarvan worden de meeste besluiten genomen.

Een digitale gemeente *is* niet digitaal, maar *doet* digitaal. Het gaat dan niet alleen om specifieke expertise, tooling, procesmatig werken, innovatiekracht en gegevenskwaliteit maar zeker ook om het vermogen van medewerkers en management om data en technologie te gebruiken in hun werkzaamheden. Of het nu gaat om het sturen in het operationele proces, het maken van beleidskeuzes of het nemen van beslissingen op basis van data-ondersteunde verkenningen, iedereen is vertrouwd met het gebruik van data en technologie in zijn of haar dagelijks werk.

De capaciteit en benodigde competenties voor datagedreven sturing in de organisatie moet groeien in kennis en vaardigheden zodat de afhankelijkheid van externe ad-hoc inhuur afgebouwd kan worden en er kennisopbouw in de organisatie plaats vindt. Data en technologie komen niet in de plaats van de ambtenaar, maar ondersteunen bij duiding (en daarmee 'het goede gesprek') tussen verschillende disciplines, zowel intern als in de maatschappij.

Medewerkers van de toekomst moeten een probleemoplossend kunnen denken en een samenwerkend vermogen hebben. Ze moeten beschikken over creativiteit en digitale vaardigheden. Tot slot moeten ze multidisciplinair kunnen werken in interne en externe netwerken met stakeholders om daarmee effectief informatie te verzamelen, te verwerken en te duiden. Ook bij de instroom van nieuwe medewerkers moet hierop gelet worden. De verplichtte E-learning voor meer I- bewustzijn en privacy helpen daarin.

4 Doelen en baten

4.1 De doelen

Het programma “Transitie naar Datagedreven Sturing” heeft als doel:

1. Data als katalysator te laten dienen voor het realiseren van de maatschappelijke opgaven en het bestuurlijk gesprek.
2. Structureel bundelen, opbouwen en borgen van kennis rond datagedreven sturing in de organisatie en opgaven.
3. Externe samenwerking met stakeholders rondom datagedreven sturing (stadspanel, overheden, etc.)
4. Van de experimentele fase ontwikkelen naar ‘verbreding van experimenten en coalitie’ en vervolgens naar verankering in het primaire proces.

4.2 Resultaten van het programma

1. Participatie met stadspanel en burgers over bestaande en nieuwe user cases in de stad. (KPI=100%)
2. Kansen zien en vertalen naar oplevering van een data eindproduct (KPI = XX producten per jaar)
3. Het bijeenbrengen van de bestaande en nieuwe data initiatieven vanuit de verschillende opgaven als: Omgevingsvisie, Ondermijning, Mobiliteitsvisie, visualisatie van de woningbouwopgave, versterken van de sociale cohesie van wijken en datagedreven gebiedsontwikkeling.
4. Een intake -en prioriteringsmechanisme om het vraagproces voor datagedreven toepassingen efficiënter te laten verlopen.
5. Vergroten van de kennis, slagkracht en handelingsbekwaamheid van het management en de organisatie op het gebied van data gedreven sturing.
6. Open-data inzichtelijk en toegankelijke en veilig maken voor belanghebbenden binnen de gemeentelijke organisatie en daarbuiten.
7. Een helder werkproces en organisatie brede afspraken rond datagebruik waarin transparantie, veiligheid en privacy voorwaarden centraal staan.

4.3 Welke waarde levert datagedreven sturing op?

De waarde van datagedreven sturing voor de ontwikkeling van Hilversum is niet gericht op directe financiële baten, maar op het creëren van maatschappelijke waarde door snellere en betere dienstverlening, gericht en beter geïnformeerd beleid en beter toezichts- en verantwoordingsmogelijkheden. Met datagedreven sturing is Hilversum in staat gericht te reageren, beter beleid te ontwikkelen en efficiënter te werken. Hierdoor krijg je;

1. Grotere wendbaarheid en effectiviteit: datagedreven sturing geeft inzicht in wat de organisatie kan verwachten, waardoor de gemeente sneller en beter kan reageren. Daarnaast is de benodigde informatie beschikbaar in de hele keten waardoor informatie op het gewenste moment beschikbaar is.
2. Burger participatie en transparantie: keuzes worden onderbouwd en herleid vanuit duidelijke feiten en de consequenties van verschillende scenario's worden beter inzichtelijk voor alle betrokkenen, waardoor meer draagvlak, begrip en legitimiteit ontstaat voor de complexiteit en de noodzaak tot afweging van ongelijksoortige belangen.
3. Verbeterde bestuurlijke besluitvorming doordat de juiste feiten beschikbaar zijn.
4. Inzicht verkrijgen in het probleem en scenario denken en daardoor versnelling in de realisatie van de opgave, plus een vermindering van faalkosten door het naar voren halen van risicomanagement

(stakeholders op basis van data al in de planfase betrekken, relevante data over risicofactoren (bijvoorbeeld: bodemdata) al vroegtijdig onderdeel maken van de planvorming).

5. Betere beleidsontwikkeling (PDCA-cyclus) en effectiever: beslissingen worden genomen op basis van feiten, daardoor is het beleid doelgerichter en objectiever en er is een continu lerend vermogen, mede door het kort cyclisch werken en bijstellen.
6. Hogere kwaliteit doordat beleid achteraf of real-time gemeten worden op effectiviteit, efficiëntie en waarde voor de stad.
7. Grotere wendbaarheid en effectiviteit: Datagedreven sturing geeft inzicht in wat de organisatie kan verwachten waardoor de gemeente sneller en beter kan reageren. Daarnaast is de benodigde informatie beschikbaar in de hele keten waardoor informatie op het gewenste moment beschikbaar is.
8. Efficiëntie³ doordat de juiste onderhoud tijdig voorspeld kan worden en procesoptimalisatie zorgt voor kortere doorlooptijden wat zorgt voor verbeterde dienstverlening.

In het rapport '[interbestuurlijke Datastrategie Nederland](#)' van Oktober 2021 wordt weergegeven dat uit onderzoek blijkt dat gebruik van data grote kansen biedt op het bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke opgaven. Internationaal onderzoek naar de analyse van 90 data toepassingen voor de Zweedse overheid schat de potentiële waarde op jaarlijks 6% van de totale jaarlijkse overheidsuitgaven. Niet als kostenbesparing, maar in termen van maatschappelijke waarde waarbij een deel direct bij burgers en bedrijven terecht komt, en een deel bij de overheid.

³ Bij de kadernota 2021 is een stelpost (directie) van 2022:50K, 2023:100K en 2024: 150K opgenomen voor efficiëntere bedrijfsvoering als dekking op de investering. Realisatie hiervan komt uit de gehele organisatie vanwege inderdieneffecten in diensten in de vakafdelingen.

5 Aanpak van het programma

5.1 Programmaorganisatie

Het programma draagt bij aan een verdere professionalisering van de organisatie middels een versnelling en op onderdelen nieuwe manier van werken. Dat maakt dat het ambtelijk opdrachtgeverschap op directieniveau wordt ingevuld. De programmasturing is als volgt:

- Bestuurlijke opdrachtgever: Portefeuillehouder P&O en dienstverlening/organisatie ontwikkeling;
- Ambtelijke opdrachtgever: CIO/concerndirecteur bedrijfsvoering;
- Ambtelijk opdrachtnemer: Kwartiermaker datagedreven werken;
- (virtueel) programmteam data: afvaardigingen uit de business- en bedrijfsvoeringskolom, aangevuld met externe expertise;
- Klankboardgroep: Stadspanel als afvaardiging van burgers, bedrijven en scholen.

5.2 Programmafinanciering en verantwoording

Om het programma succesvol te laten zijn is in de diverse begrotingsjaren (personele en materiële) aanvullend budget nodig. Resumerend is dat;

	Jaarschijf 2021	Jaarschijf 2022	Jaarschijf 2023	Jaarschijf 2024	2025 en verder
Investeringsprogramma 2021-2024 Datagedreven werken	€100.000,-	€100.000,-	€100.000,-	€100.000,-	0
	Financiering voor ondersteuning van de juiste technieken zoals hosting dataplatform en 'Open Hilversum' €75.000,- en materiaalkosten en tools €25.000,-.				
Begroting 2022 (incidenteel)		€250.000,-			
Voorjaarsnota en Begroting 2023 en verder			€400.000,-	€400.000,-	€400.000,-
			Financiering op structureel borgen van kennis en uren van dataexpertise €350.000,- en €50.000,- voor kennisontwikkeling, netwerkondersteuning en communicatie		

Toelichting

Investeringsprogramma – Jaarschijven 2021- 2024

In de begroting 2021 is een jaarlijkse investering €100.000 in IP (2021-2024) genoemd als directe investeringskosten. Het investeringsprogramma is gericht op ondersteuning van de juiste technieken zoals; Hosting dataplatform en 'Open Hilversum' €75.000,- en materiaalkosten en tools €25.000,-.

Begroting 2022 (start programma DGW)

Bij behandeling van de kadernota 2021 is per amendement A21/76 alleen het programma budget van €250.000,- voor het jaar 2022 verwerkt in de begroting in afwachting op deze uitgangspuntennotitie.

Begroting 2023 en verder

Vanaf 2023 vragen we bij de voorjaarsnota 2022 meerjarig (2023-2025) €400.000 aan. De aanleiding is de ambitie in het programma en het amendement nummer 21/76. De voorziene kosten zijn voornamelijk gericht op structureel borgen van kennis en uren van dataexpertise.

Daar waar er enerzijds met het gebruik van data effectiever en efficiënter maatschappelijke waarde gerealiseerd kan worden, betekend het ook dat er geïnvesteerd moet worden in kennis in de organisatie.

Specialistische kennis: Voor de realisatie van datagedreven sturing in dit programma is specialistische kennis en kunde nodig. Om duurzaam te investeren in de dataontwikkeling wordt deze kennis in de organisatie geborgd in plaats van korte termijnen van inhuur. Hierbij gaat het om specialisten in verschillende rollen.

Welke kennis is aanwezig? Binnen de bestaande organisatie is in 2022 beperkte capaciteit en de kennis aanwezig zijnde een kwartiermaker datagedreven sturing, een data-adviseur, een liaison medewerker gericht op de samenwerking met de stad, twee geo-medewerkers (2D en 3D visualisaties) en een medewerker voor gegevensbeheer en BI- ontwikkeling. De basis is er maar deze is kwetsbaar en niet toereikend om de ambities van dit programma te realiseren en structureel te borgen.

Welke aanvullende kennis is benodigd? De capaciteit en kennis die ontbreekt omvat een dataregisseur die sturing kan geven op de oplevering van de dataproducten op een kort cyclische manier. In de organisatie ontbreken structureel ook dataspecialisten en analisten die verantwoordelijk zijn voor het veilig verzamelen, ontsluiten en duiden van data.

De aangevraagde €400.000 wordt voor de jaren 2023 –2025 en verder op de volgende manier ingezet:

Financiering op structureel borgen van kennis en uren van dataexpertise €350.000,-	- Data regisseur, verantwoordelijk voor realisatie nieuwe datatoepassingen €100.000,- per jaar. - Data specialist, verantwoordelijk voor verwerking van en ontsluiting van data €80.000,- per jaar. - Data analist, verantwoordelijk voor data-analyses en het realiseren van nieuwe inzichten vanuit de data €100.000,- per jaar. - Data adviseur, verantwoordelijk voor advisering over data, datagebruik, het inventariseren van beschikbare data en realisatie van een goed intakeproces €70.000,- per jaar.
Financiering kennisontwikkeling, netwerkondersteuning en communicatie €50.000,-	Communicatiemiddelen, kennisscholing (voor bestuur, de gemeentelijke organisatie en stadspanel) en ondersteuning van het datanetwerk

Na het vaststellen van de uitgangspunten bij de uitvoering van het programma door het College en op advies van de raad, worden de budgetten voor 2023 – 2025 bij de Voorjaarsnota voorgesteld en bestuurlijk afgewogen. Bij de begroting 2023 worden dan de bestuurlijke KPI's voorgesteld en budgetten verwerkt.

Evaluatie programma

Over het programma wordt de ambitie per jaar bepaald in de begroting (kpi's, resultaat en kosten). In de jaarrekening wordt verslag gedaan over de realisatie van de kpi's, de samenwerking met Stadspanel, burgers, scholen en ondernemers en materiele en personele kosten. De Raad kan hiermee zijn toezichthoudende rol vervullen met de bespreking van de jaarrekening.

In 2024 evalueren we de programmadoelstellingen en de programmaopdracht. Resultaten zullen worden vormgegeven ten behoeve van de voorjaarsnota 2025. De evaluatie moet inzicht geven in wat de structurele middelen en structurele functies zijn nodig zijn voor verankering van datagedreven sturing in het primaire proces. De evaluatie wordt aangeboden aan de raad.

De verwachting is dat de eerdergenoemde functies structureel benodigd zijn om invulling te geven aan datagedreven sturing. Dit zal onderdeel worden van de evaluatie die in 2024 opgeleverd wordt. Dan wordt geëvalueerd of de uitgangspunten van het programma nog steeds voldoen.