



# BESLISHULP DATAVOLWASSENHEID

De aanpak op vier niveaus

# INHOUD

Voorwoord	3
Doel en verantwoording	4
Transformatie vergt samenhang	5
Vijf kerngebieden van datavolwassenheid	6
Vier niveaus in datavolwassenheid	7
Aan de slag-werken met niveaus	8
Niveau 1   beginnend	9
De route naar niveau 2   basis	10
Niveau 2   basis	12
De route naar niveau 3   gevorderd	14
Niveau 3   gevorderd	16
De route naar niveau 4   expert	18
Niveau 4   expert	20
Definities datagedreven werken	22
Een start vanaf nul	24
Bijlage 1   onderdelen datavolwassenheid	25
Bijlage 2   referenties	27

# ACHTERGROND

Deze beslischulp is zo opgesteld dat het document zelfstandig te gebruiken is. We begrijpen tegelijkertijd dat er wel behoefte kan zijn aan toelichting of begeleiding. Neem dan vooral contact op met de [IBDS](#), zodat we in overleg kunnen nagaan hoe we kunnen helpen.

Deze Beslischulp Datavolwassenheid is ontwikkeld door het programma Realisatie IBDS, van de Interbestuurlijke Datastrategie. Achtergronden en resultaten van deze IBDS zijn te vinden op de [website van de IBDS](#).

De actuele versie van deze beslischulp staat op de Kennisbank van de IBDS. Periodiek blijven we de ontvangen feedback verzamelen, analyseren en gebruiken voor mogelijke aanpassingen.

[Reacties en suggesties zijn van harte welkom.](#)

De beslischulp datavolwassenheid is uitgegeven onder een creative commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International licentie. Deze licentie vereist dat hergebruikers de maker vermelden. Het staat hergebruikers toe om het materiaal te verspreiden, bewerken, hergebruiken en erop voort te bouwen in elk medium of formaat, maar alleen voor niet-commerciële doeleinden. Als anderen het materiaal wijzigen of aanpassen, moeten zij het gewijzigde materiaal onder dezelfde voorwaarden licenseren.

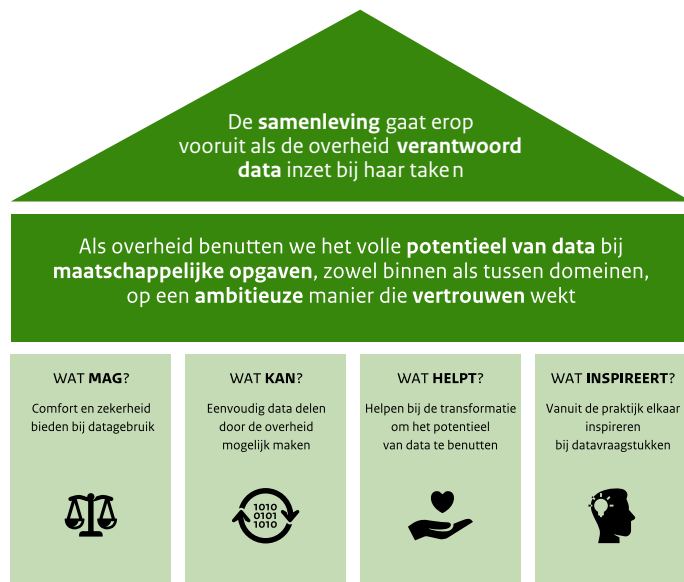
## Colofon

Dit is een uitgave van het Kenniscentrum van het programma Realisatie IBDS, ontwikkeld met interbestuurlijke partners in opdracht van het Ministerie van BZK voor de Interbestuurlijke Datastrategie [IBDS].

Versie 1.0 van april 2024

# VOORWOORD

Het gebruik van juiste informatie was altijd al cruciaal in het werk van overheden. Heldere inzichten uit controleerbare informatie leggen de basis onder voorbereiding, uitvoering of handhaving van beleid. Informatie bestaat uit de duiding van feiten in hun context, en die feiten zijn weer gebaseerd op data. Nieuw hierin zijn de grote kansen én nieuwe eisen die volgen uit digitalisering. Denk bijvoorbeeld aan de waarde van data over rioolwater in de coronacrisis.



Het 'huis' met hoofddoelen van de IBDS

Datagebruik kwam op als eigen vakgebied en dat vergt nieuwe afspraken en voorzieningen, op allerlei vlakken. Daarom is in 2023 de InterBestuurlijke DataStrategie gestart. In het programma Realisatie IBDS werken alle Nederlandse overheden samen aan de uitvoering van deze strategie, om barrières te slechten.

Verantwoord datagebruik stelt hoge eisen aan medewerkers, de organisatie, de techniek, ook met juridische en ethische afwegingen. De meeste overheden zijn nog niet goed ingericht op zo'n integrale benadering. Hier voor is een transformatie nodig. Daarom werkt de IBDS aan vier pijlers: wat er mag (juridisch/ethisch), wat kan (technisch/organisatorisch), wat helpt (kennis en vaardigheden) en wat inspireert (maatschappelijke opgaven waaruit we leren). Deze beslishulp is ontwikkeld door het IBDS-Kenniscentrum.

In de [Kennisbank op de IBDS-website](#) staat veel meer datahulp: om opleidingen te kiezen, of juridisch/ethische afwegingen te maken, een dataproject te starten, data te delen, een datastrategie te ontwerpen of interbestuurlijk samen te werken. Ze zijn noodzakelijk, maar niet voldoende: als we zouden vergeten ook de organisatie als geheel echt in te richten op datagebruik.

Gelukkig zijn veel overheden hier al langer mee bezig. Voor het eerst zijn hun ervaring nu gebundeld in deze beslishulp. Zo werd het mogelijk de stadia van ontwikkeling te beschrijven en de routes daarheen. Hiermee kun je beslissen hoe jouw organisatie zich kan ontwikkelen naar steeds meer volwassen datagebruik.

Wij danken de mensen die al deze inzichten hebben ontsloten!

## Begeleidingsgroep Datavolwassenheid

Erasmus Universiteit  
Rebecca Moody  
Gemeente Eindhoven  
Misja Kloosterman en Mieke van Schaik  
Gemeente Nijmegen  
Agethe Derkse en Lieke de Wit  
ICTU  
Nina de Bakker en Lucien Vermeer

Inter Provinciaal Overleg, vakgroep  
datamanagement  
Marten Terpstra  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties  
Wim Stolk  
Omgevingsdienst Noorzeekanaalgebied  
Jacqueline Iliohan

Unie van Waterschappen  
Joost Klein Entink  
Vereniging Nederlandse Gemeenten  
Korald Postuma en Paul Suijkerbuijk  
Highberg  
Gijs de Groot  
The Performance Factory  
Michael Dusollier

# DOEL EN VERANTWOORDING

Een doordachte aanpak helpt bij de transformatie naar een datagedreven organisatie. Het doel van dit document is deze organisatieverandering te ondersteunen. Dit is een hulpmiddel voor wie de transformatie aanpakt, nadat het besef van data-urgentie is gebleken. Het besef is er, de urgentie leeft, maar de aanpak ligt nog open.

Wat gaan we nu doen? Welke acties en investeringen zijn zinvol? Welke inzet van geld en menskracht is hiervoor nodig? Voorstellen voor die veranderaanpak daartoe kunnen professioneel worden onderbouwd met deze beslischulp.

Deze beslischulp ontstond uit wetenschappelijke inzichten over succesvolle transformaties van organisaties. Daarnaast is de grootst gemene deler bepaald van diverse modellen voor datavolwassenheid. Daarmee zijn onze organisatieprofielen uitgewerkt, vervolgens hebben we de perspectieven bepaald hoe nu daadwerkelijk te handelen om daar te komen. Uit toepassingen in de praktijk van overheden is de tekst verder ontwikkeld. Deze gids is dus een combinatie van inzichten uit wetenschap, praktijk en veranderkunde.

We richten ons tot provincies, waterschappen, gemeenten, ministeries, uitvoeringsorganisaties en omgevingsdiensten. De teksten zijn algemeen gehouden, om relevant te zijn voor alle typen van



Doelen en doelgroepen van deze beslischulp

organisaties. Waar nodig maken we wel onderscheid naar de grootte van organisaties. We vermijden gedetailleerde praktijkvoorbeelden, om compact en overzichtelijk te blijven. Die voorbeelden staan wel (en steeds meer) op de [IBDS-website](#).

Deze beslischulp is geen harde blauwdruk voor alle situaties. We beschrijven slechts de grootst gemene deler voor een aanpak uit eerdere ervaringen, als inspiratie hoe te handelen. We verwijzen wel naar volwassenheidscans, en wie de subdimensies onze organisatieprofielen gebruikt als vraag aan de eigen organisatie

(zie daarvoor de Bijlage: “Zijn wij zover?”), die krijgt een indicatie van de huidige status. Afwijken van de beschreven routes om naar een volgend niveau te gaan kan nodig zijn, als maatwerk voor de eigen organisatie.

De actuele versie van deze beslischulp staat in de [Kennisbank van de IBDS](#). Periodiek blijven we de ontvangen feedback verzamelen, analyseren en gebruiken voor mogelijke aanpassingen.

Reacties en suggesties zijn van harte welkom [via mail](#).

# TRANSFORMATIE VERGT SAMENHANG

*Nederland werd een informatiesamenleving, waarin de creatie en het gebruik van data een belangrijke economische, politieke en culturele activiteit is. Die trend wordt gedreven door technologische ontwikkelingen voor informatie en communicatie. Daardoor doen zich grote kansen voor om maatschappelijke opgaven met data effectiever aan te pakken. Van de woningopgave en energietransitie tot natuurherstel of maatschappelijk werk: in alle domeinen.*

Veel overheden hechten daarom toenemend aan datagedreven werken en starten een traject om een datagedreven organisatie te worden. Hun ambitie is dat medewerkers binnen de organisatie toegang hebben tot relevante data, deze data kunnen analyseren en vervolgens kunnen gebruiken om afgewogen besluiten te nemen. Dit vraagt onder meer om beschikbaarheid van data, expertise bij medewerkers en een cultuur waarin datagebruik vanzelfsprekend is.

De transformatie naar een datagedreven overheidsorganisatie vraagt fikse inspanningen en een lange adem, op het vlak van zowel organisatie en medewerkers als van technologie én data zelf. De meeste overheden hebben daarvoor meerdere, soms vele jaren nodig. Belangrijk is dat alle kerngebieden uiteindelijk op ongeveer gelijk niveau komen, want scheefgroei leidt tot frustratie. Deze beslissing helpt die samenhang te bereiken, met handelingsperspectieven. Die perspectieven zijn de routes om naar het volgende niveau van volwassenheid te komen.

---

## Daarvoor hanteren we deze vijf uitgangspunten

**1** Ga stapsgewijs naar een datagedreven organisatie, pak niet alles tegelijk aan. Werk geleidelijk, in kleine stappen. Bepaal de startpositie, werk van daaruit naar de volgende fase. Hoeveel, welke ervaring is al in huis?

**2** Breng alle kerngebieden op hetzelfde niveau, voordat je verder gaat. Bijvoorbeeld: een specialistisch analistenteam kan niet werken zonder data of zonder organisatie om zich heen die de analyses gebruikt.

**3** Wees relevant voor de praktijk. Bied waarde aan de eigen maatschappelijke opgaven, aan het primair proces van je overheid. Datagebruik is geen doel op zichzelf: de aard van die opgave bepaalt het soort datagebruik.

**4** Let op de grootte van je organisatie. Bij concernorganisaties zoals grote gemeenten en ministeries kunnen onderdelen een eigen autonomie of ontwikkelsnelheid hebben, speel daarop in. Lees deze Beslissing dan (ook) op niveau van de onderdelen, niet alleen van het geheel.

**5** Kies een passend streefniveau. Niet elke overheid of elk onderdeel van de organisatie hoeft het hoogste niveau van datavolwassenheid in huis te hebben. De afweging van kosten en baten uit datagebruik bepaalt het gewenste eindniveau.

# VIJF KERNGEBIEDEN VAN DATAVOLWASSENHEID

Een datagedreven organisatie is in staat om de potentie van datagebruik goed en verantwoord ten volle te benutten. Dat vergt een volwassen omgang met data. Wij definiëren datavolwassenheid als: de mate waarin een organisatie over de noodzakelijke capaciteiten beschikt om effectief datagedreven te werken.

Om het complexe scala van aandachtspunten bij de transformatie beter hanteerbaar te maken onderscheiden we vijf kerngebieden. Die vijf hangen onderling zeer nauw samen. Daarom is het zinvol de transitie zowel op onderdelen te bekijken, als daarna ook de samenhang ertussen te bepalen. Dit zijn ze:

1 Maatschappelijke opgave	2 Organisatie	3 Medewerkers	4 Technologie	5 Data
Passendheid opgave	Structuur	Competenties	Architectuur	Kwaliteit
Verwacht nut	Afstemming	Databewustzijn	Infrastructuur	Opslag
Visie datagedreven werken	Samenwerken	Veranderbereidheid	Veiligheid	Masterdata
	Routines & compliance	Leiderschap	Automatisering	Verwerking

In de Bijlage *Onderdelen van datavolwassenheid* staat nadere uitleg over de subdimensies van deze kerngebieden, die we samenvatten in deze figuur.

## De vijf kerngebieden van datavolwassenheid

**1** Maatschappelijke opgave: waaraan werkt deze overheid? Hoe past die opgave in datagedreven werken, wat verwacht men daarvan, welke datavisie en -strategie hebben bestuur en management? Dit kerngebied bepaalt de voorwaarden voor de andere vier!

**2** Organisatie: de structuur, de afstemming tussen taken, de mate van onderlinge samenwerking, routines/regels en de compliance daaraan, waaronder planning en verantwoording.

**3** Medewerkers: de kenmerken van mensen in de organisatie, zoals hun competenties, veranderbereidheid, databewustzijn en de mate of acceptatie van leiderschap.

**4** Technologie: de architectuur en infrastructuur van ICT-voorzieningen, de beveiliging en mate van automatisering, het gebruik van standaarden, mogelijkheden tot datadeling en dergelijke.

**5** Data: de datakwaliteit, soort dataopslag, masterdata, metadata en dataverwerking.

# VIER NIVEAUS IN DATAVOLWASSENHEID

Vanuit de literatuur en de praktijkervaring onderscheiden we vier niveaus van volwassenheid in datagebruik. Samenvattend volgt daaruit deze beschrijving van de vier niveaus.



**1 BEGINNEND**  
De organisatie ziet het nut van data slechts beperkt in. Er bestaat dus nauwelijks of geen prikkel om data te gebruiken bij het dagelijkse werk, ook niet bij het nemen van besluiten. Er bestaat geen datacultuur en geen strategie om datacapaciteiten te ontwikkelen. De organisatie kent weinig tot geen voorbeelden van succesvolle datatoepassingen.

**2 BASIS**  
De organisatie erkent het belang van data en datagedreven werken, maar slechts weinig mensen in de organisatie beschikken over de competenties om data te analyseren, rapporteren en presenteren. Er is een minimale datacultuur met weinig voortrekkers en weinig bekwame datagebruikers. Er bestaat geen organisatiebrede toegang tot data en het vertrouwen in data ontbreekt. De organisatie heeft wel een aantal succesvolle datatoepassingen ontwikkeld, vaak in de vorm van pilots of proofs-of-concept die echter (nog) niet zijn opgeschaald naar breed gebruik.

**3 GEVORDERD**  
De organisatie heeft datagedreven werken geïntegreerd in veel, maar niet alle (besluitvormings-)processen. Data wordt gezien als een strategisch bedrijfsmiddel. Er is een datacultuur, waarbij data-analyseteam(s) actief zijn en elk 'business' team ten minste één datageletterde medewerker heeft die op data gebaseerde inzichten kan toepassen en collega's daarin kan coachen. Data is toegankelijk, maar niet altijd gemakkelijk te vinden.

**4 EXPERT**  
Datagedreven werken is verweven in de organisatiecultuur. Iedereen heeft toegang tot de data die nodig is om het werk goed te doen. Er bestaat een cultuur waarin het gebruik van data voor het nemen van beslissingen vanzelfsprekend is.

# AAN DE SLAG-WERKEN MET NIVEAUS

*Met de eerdere vijf kerngebieden en met de vier niveaus uit de vorige hoofdstukken kunnen we aan de slag, om de juiste route voor transitie van de eigen organisatie te bepalen. Dat wordt dus maatwerk!*

## Niveau bepalen

Bepaal het startpunt van je organisatie, door te onderzoeken welke niveaubeschrijving het best past bij de huidige situatie. Dat kan met een volwassenheidsscan. Op de website van het IBDS-Kenniscentrum vind je een [overzicht van diverse volwassenheidsscans](#): oriënteer je daarmee welke geschikt is voor de eigen situatie.

Sommige scanmodellen zijn zelfstandig te gebruiken. Andere modellen worden aangeboden door marktpartijen en worden via inhuur van deze partijen ingezet. Tussen de modellen bestaan verschillen in de onderwerpen die aan de orde komen en welk proces wordt gevolgd bij de inzet (in het geval van marktpartijen).

Een alternatief voor een volwassenheidsscan is het maken van een expertinschatting met een groep medewerkers/experts. Je zult dan met elkaar inschatten hoe datavolwassen de organisatie is, aan de hand van vergelijkbare vragen als in de volwassenheidsscans (maar ook aan de hand van de aspecten in deze beslijsluiting). Omdat die inschatting kan verschillen per organisatieonderdeel, is het belangrijk om dit met een groep betrokkenen te doen die samen alle onderdelen van de organisatie overzien. Hoewel dit alternatief wellicht vrijblijvender klinkt, is het werkelijke verschil met een volledige volwassenheidsmeting relatief beperkt. Ook dan wordt immers in samenwerking met experts de eigen situatie in kaart gebracht.

We adviseren je overigens om deze analyse niet alleen te doen, maar hiervoor een multidisciplinair projectteam samen te stellen, met teamleden uit diverse delen van de organisatie. Je kunt hier ook collega's bij betrekken van andere organisaties met een vergelijkbare rol, plus externe specialisten.

## Aanpak bepalen

Bepaal de aanpak naar het volgende niveau, door het bijpassende hoofdstuk *De route naar...* (het gewenste niveau) uit deze Beslijsluiting te gebruiken.

Waarschijnlijk bevinden in jouw organisatie niet alle eenheden zich op hetzelfde niveau. Dan is het belangrijk de routes naar verschillende niveaus te overwegen. Streef ernaar dat alle eenheden wel op hetzelfde niveau gaan komen, gebruik dat verschil bij het stellen van prioriteiten.

Hierna volgt telkens per hoofdstuk:

- de beschrijving van een niveau;
- de route (het handelingsperspectief) naar het volgende niveau;
- de beschrijving van het eerstvolgende niveau.

Tot slot geven we:

- definities van datagedreven werken (afgekort tot: DGW);
- en in de bijlage een beschrijving van sub-dimensies van data-volwassenheid.



# NIVEAU 1 | BEGINNEND

## BEGINNEND

Waarom herkennen we organisaties op het niveau van data-beginners? Daarvoor bekijken we de vijf kerngebieden van datavolwassenheid.

### Maatschappelijke opgave

#### Passendheid opgave

Bestuur/management beseffen uit ervaringen elders, uit signalen van eigen organisatie en trends dat datagebruik waardevol kan zijn, maar nog zonder concrete beelden hierbij. Er leeft gebrek aan begrip hoe data past bij eigen taken of opgaven. Data wordt willekeurig gebruikt zonder strategie bij specifieke opgaven.

#### Verwacht nut

Over het verwachte nut van datagebreven werken heeft men een globaal idee, niet concreet. In de organisatie leeft beperkte notie van de waarde van data.

#### Visie & strategie

Er is en komt geen formele visie of strategie voor datawerk. Beslissingen over datagebruik worden ad-hoc genomen.

### Organisatie

#### Structuur

Er is zeer beperkt bewustzijn van de waarde van data. Van DGW is geen sprake. Slechts een enkel individu is aan het pionieren/stoeien met data-analyse.

#### Afstemming

De organisatie heeft weinig tot geen bewustzijn van het belang van 'alignment' (afstemming) tussen data(ma-

nagement) en bedrijfsdoelstellingen.

#### Samenwerken

Datagebruik is geïsoleerd, met weinig besef van het potentieel van samenwerking hierin. Geen gevestigde structuren of processen om deze samenwerking te bevorderen.

#### Routines

Zeer beperkt bewustzijn van het nut van datagedreven werken. Expliciete rollen en functies ontbreken. Geen gevestigde routines voor het omgaan met data. Geen geformaliseerd kader voor naleving van data-regelgeving, Compliance wordt ad hoc behandeld.

### Medewerkers

#### Competenties

Weinig tot geen kennis over en bewustzijn van het belang van datavaardigheden binnen bestaande functies.

#### Data-bewustzijn

Minimale kennis van wat 'data' is, weinig besef van het belang ervan voor de organisatie. Gebrekkig bewustzijn over de mogelijke rol en risico's van data in activiteiten en besluitvorming.

#### Veranderbereidheid

Weinig of geen besef van de noodzaak tot verandering, dit gebrek aan urgentie-besef kan leiden tot weerstand

### Leiderschap

Weinig of geen aandacht voor data bij bestuur-directie-management. Beperkte kennis hoe data kan bijdragen aan organisatiedoelen.

### Technologie

#### Architectuur & infrastructuur

Beperkte aandacht voor/besef van het belang hiervan voor datagebruik. Data-architectuur heeft geen eigen plek in de bredere ICT-architectuur. Excel of losse applicaties op laptops zijn tooling data-analyse.

#### Beveiliging

Beperkte aandacht voor veilige techniek, minimale gebruikskennis van technisch veilige omgeving voor dataverwerking, -analyse en -uitwisseling. Weinig aandacht verantwoord datagebruik (privacy, ethiek, publieke waarden).

#### Automatisering

Weinig aandacht voor automatisering of kennis van de voordelen.

### Data

#### Data-kwaliteit

Er is minimale aandacht voor en geen/nauwelijks inzicht in de nauwkeurigheid en consistentie van data, buiten verplichte (basis)registraties. Het inzicht in de impact van slechte datakwaliteit op bedrijfsprocessen is beperkt.

### Data-opslag

Minimale aandacht voor veilige en efficiënte opslag. Beperkte kennis van oplossingen voor opslag. Kosten met voor- en nadelen.

### Masterdata

Kennis van het concept van masterdata en het belang ervan is beperkt. Onvoldoende aandacht voor het onderhouden van consistente masterdata (inclusief metadata), buiten verplichte (basis) registraties.

### Dataverwerking

De dataverwerking is niet georganiseerd en alleen reactief, zonder duidelijk begrip van de impact van onnauwkeurige of onvolledige data. Geen gestructureerd proces voor dataverwerking, medewerkers zijn zich niet volledig bewust van het belang van consistente dataverwerking. Methoden en technieken van dataverwerking/analyse zijn onbekend. Uitdagingen worden ervaren met het voldoen aan verplichtingen vanuit de archiefwet (handhaven bewaartermijnen etc.).

# DE ROUTE NAAR NIVEAU 2 | BASIS

BEGINNEND

BASIS

Hoe ziet de weg eruit naar niveau 2 (handelingsperspectieven)

## Maatschappelijke opgave

### Passendheid opgave

Organiseer sessies met directie, management en datapioniers om concreet te maken hoe DGW past bij de opgave van de organisatie. Bekijk welke bestaande 'kapstukken' er zijn waarmee DGW betrokken kan worden. Laat je hierbij inspireren door ervaringen van andere (vergelijkbare) organisaties.

### Verwacht nut

DGW is een breed vraagstuk waar om het goed te doen in potentie grote investeringen voor nodig zijn. Om te toetsen wat de waarde is van DGW voor de organisatie en of investeringen gerechtvaardigd zijn, is het van belang om een beperkt aantal dataprojecten uit te voeren of de geleerde lessen/ervaringen op te halen van dataprojecten die reeds zijn uitgevoerd. Stel vervolgens op basis van deze ervaringen een eerste grove publieke business case/MKBA op voor DGW. Schat hiertoe de grootste kostenposten en verwachte (maatschappelijke en financiële) baten in van DGW binnen de organisatie a.d.h.v. de uitgevoerde dataprojecten. Hiermee maak je de waarde van DGW zichtbaar en tastbaar.

## Visie & strategie DGW

Stel een visie op voor DGW waarin helder is verwoord hoe DGW kan helpen om de ambitie van de organisatie waar te maken (wat is het gewenste eindpunt/-resultaat?).

Maak een eerste versie van een DGW-strategie, waarin globaal is aangegeven hoe de DGW-ambities van de organisatie kunnen worden bereikt. Laat je hierbij inspireren door de thema's uit deze beslissing of bekijk de datastrategie van een vergelijkbare organisatie. Zet de activiteiten uit in de tijd en probeer hier globaal budgetten aan te koppelen (roadmap).

## Organisatie

### Structuur

Zoek datapioniers binnen de organisatie en zorg dat zij hun kennis en ervaringen met elkaar kunnen delen. Richt een community op waarin zij elkaar op reguliere basis treffen en voorzie in hun behoeftes. Zorg ervoor dat datapioniers een stem krijgen in het opstellen van de structuur. Voor kleine organisaties kan het lastig zijn om een community te vullen in dit stadium. Dan is het interessant om bijvoorbeeld in regionaal verband met andere kleine(re) organisaties een community op te starten.

Zorg ervoor dat trainingen en bewustwordingscampagnes (zie thema 'medewerkers') worden opgenomen in het onboardingproces voor nieuwe medewerkers. Hierdoor worden nieuwe medewerkers vanaf het begin bewust gemaakt van het belang van data en wordt bekend wie al datavaardigheden bezitten om te helpen bij de veranderopgave.

Ga in gesprek met managers om te bespreken hoe zij naar DGW kijken en welke structuur daar bij past.

### Afstemming

Breng privacy, security, ethiek en data-management (archieff) specialisten in contact met datapioniers. Zorg dat zij aanhaken bij de community van datapioniers. Datapioniers delen praktijkervaringen, waarbij de andere specialisten hun feedback kunnen geven vanuit hun vakgebied.

### Samenwerken

Introduceer actief management van de community door een voorzitter aan te wijzen die zorgt voor een agenda en relevante onderwerpen.

### Routines & compliance

Breng regelgeving in kaart waaraan de organisatie moet voldoen als het wil werken met data. Bepaal de impact van deze regels op de thema's binnen deze beslissing (m.n. op competenties, architectuur & infrastructuur, dataopslag en

dataverwerking). Benoem en beleg de belangrijkste rollen die nodig zijn voor het voldoen aan deze regels en zet deze in RASCI-schema's. (NB. het IBDS kenniscentrum is standaard profielen aan het beschrijven voor verschillende data functies: data scientist, data steward, metadata manager)

## Medewerkers

### Competenties

Bied trainingen aan om medewerkers vertrouwd te maken met de essentiële data(management)competenties en de basisprincipes van data, inclusief de waarde en de impact van data op de organisatie. Dit geeft de medewerker inzicht in zijn eigen werk met data en hoe dit verder in de keten van invloed is. Moedig medewerkers aan om relevante certificeringen te behalen om hun basiscompetenties te versterken. Het IBDS kenniscentrum biedt een keuzehulp dataopleidingen.

### Databewustzijn

Breng de huidige situatie in kaart waar het gaat om data bewustzijn. Lanceer communicatiecampagnes gericht op het vergroten van het bewustzijn over de waarde van data binnen de organisatie die aansluiten bij de huidige situatie. Gebruik eenvoudige maar inspirerende voorbeelden om het belang van nauwkeurigheid, integriteit en vertrouwelijkheid van data te benadrukken. Het IBDS kenniscentrum biedt een overzicht van

## BEGINNEND

## BASIS

verschillende manieren om datageletterdheid te stimuleren.

Organiseer informatiesessies waarin de rol van data in de dagelijkse activiteiten van medewerkers wordt besproken. Moedig vragen en discussies aan om begrip te vergroten.

### *Veranderbereidheid*

Stimuleer innovatie met data binnen de organisatie. Betrek hiertoe medewerkers bij kleinschalige dataprojecten waar ze hands-on ervaring kunnen opdoen met dataverwerking.

Bekijk met proceseigenaren hoe DGW in hun voordeel gaat werken.

### *Leiderschap*

Verzorg workshops en trainingen voor management en directie over het belang van data en de kansen van datage driven werken.

Maak managers/directeurs opdrachtgever van datapilots/-projecten en laat datapioniers hun concepten/producten aan hen opleveren.

## Technologie

### *Architectuur & infrastructuur*

Stel een high level data-architectuur op. Zorg dat in ieder geval de componenten 'dataopslag' en 'dataverwerking' (zie thema 'data') een plek krijgen. Neem hiervoor een ervaren data-architect aan of huur deze expertise in. Streef naar kleine stappen richting verbetering en laat dit parallel lopen aan de bewustwordingscampagnes en trainingen uit thema's 'organisatie' en 'medewerkers'.

Laat datapioniers experimenteren met verschillende tools op hun ontwikkel-laptops-/omgeving en haal feedback bij hen en gebruikers op. Vul hiermee de high level data-architectuur verder in.

### *Beveiliging*

Verzorg trainingen over veilig en ethisch gebruik van data, waarbij basisprincipes worden behandeld.

Communiceer best practices voor veilig en ethisch datagebruik binnen de organisatie. Deel relevante richtlijnen en beleidsregels, ook voor wanneer zaken fout gaan.

Zorg dat security-, privacy en ethiekspecialisten aanhaken bij de community van datapioniers.

### *Automatisering*

Organiseer workshops om medewerkers kennis te laten maken met de basisconcepten van automatisering.

Inventariseer welke 'papieren' processen de organisatie kent en welke kansen er zijn binnen die processen voor automatisering. Formuleer projecten voor de meest waardevolle kansen, daar waar de techniek daar ook klaar voor is.

Moedig medewerkers aan om deel te nemen aan kleine automatiseringsprojecten om hands-on ervaring op te doen en het belang van automatisering te begrijpen.

## Data

### *Datakwaliteit*

Start bewustwordingscampagnes over het belang van nauwkeurige en consistente data. Gebruik concrete voorbeelden om de relevantie ervan te illustreren.

Introduceer eenvoudige controles bij de invoer van data om basisniveau-kwaliteit te waarborgen (bijv. introductie van selectielijsten i.p.v. vrije invoer velden).

Wanneer van toepassing: meet de kwaliteit van verplichte (basis)registraties. Breng beheerprocessen van deze registraties in kaart als mogelijke 'best practice' voor overige dataverzamelingen.

### *Dataopslag*

Onderzoek verschillende mogelijkheden om data op te slaan (verschillende varianten van on-premise en in de cloud). Breng voor- en nadelen en globaal de kosten van verschillende oplossingen in kaart. Voer hiervoor evt. een marktverkenning uit om leveranciers te bevragen.

### *Masterdata*

Bied trainingen aan om het concept van masterdata uit te leggen en het belang ervan voor de organisatie aan te geven. Moedig medewerkers aan om de vereisten voor consistente masterdata in hun dagelijkse taken te herkennen.

Zorg ervoor dat de techniek het toelaat om gemakkelijk consistent masterdata te beheren.

Implementeer eenvoudige procedures voor het beheer van masterdata om basisconsistentie te waarborgen. Waar van toepassing: kijk hiervoor naar het beheer van (verplichte) basisregistraties als 'best practice'.

### *Dataverwerking*

Laat datapioniers op basis van hun ervaringen een eerste concept dataverwerkingsproces uittekenen. Betrek hierbij datamanagement (archieff) specialisten om in de processen te borgen dat aan de archiefwet wordt voldoen. Betrek ook privacy, ethiek en security experts om controles en afwegingen rondom privacy, ethiek en security in het proces in te bouwen.

# NIVEAU 2 | BASIS

BEGINNEND

BASIS

## Maatschappelijke opgave

### *Passendheid opgave*

In de top van de organisatie is een helder beeld van het 'waarom' van DGW en wat daarmee de data-opgave van de organisatie is. Dit wordt echter niet altijd consequent en consistent uitgedragen door de verschillende managers en directeurs.

### *Verwacht nut*

De waarde van DGW is op globaal niveau helder. Er is een basisbewustzijn van hoe data kan worden toegepast binnen specifieke opgaven.

### *Visie & strategie DGW*

Er is een visie op het belang van datagedreven werken opgesteld, maar deze is nog niet volledig omarmd door alle belanghebbenden. Daarnaast is er een globale DGW-strategie opgesteld met daarin een roadmap.

## Organisatie

### *Structuur*

Een community van datapioniers is actief in verschillende geledingen van de organisatie. Zij delen kennis en ervaringen en komen steeds meer tot een gedeelde werkwijze voor het ontwikkelen van data- of informatie-producten. De community ontwikkelt zich door tot een virtueel data(analyse) team/-afdeling.

### *Afstemming*

Privacy, security, ethiek en datamanagement (archief) specialisten hebben een actieve rol bij de ontwikkeling van data- of informatie-producten. Dit is vaak nog op ad hoc basis/op basis van bestaande contacten en relaties. Er zijn nog geen vaste intakes waarbij aan het begin van een dataproject/-initiatief een afweging wordt gemaakt omtrent privacy, security, ethiek en archivering.

### *Samenwerken*

Samenwerkingsrelaties zijn met name gebaseerd op onderlinge relaties. Formele processen zijn nog niet vastgelegd.

### *Routines & compliance*

De belangrijkste datarollen (denk aan data-eigenaar, data steward etc.) zijn belegd. Deze mensen moeten echter nog veel 'trekken' aan de organisatie waardoor compliance niet altijd is geborgd.

## Medewerkers

### *Competenties*

Op een aantal plekken in de organisatie beschikken medewerkers over basisvaardigheden om datagedreven te werken en is men bereid en vaardig om simpele datavisualisaties (dashboards, rapportages) te lezen en begrijpen.

### *Data bewustzijn*

Medewerkers hebben een basisbegrip van wat data is en erkennen het belang ervan voor het uitvoeren van hun taken. Ze hebben enig inzicht in de verschillende databronnen binnen de organisatie en hoe deze worden gebruikt. Er is een bewustzijn van het belang van datakwaliteit en de impact van nauwkeurige data. Men is bewust van het nut en de mogelijkheden van het gebruik van data. Alleen wordt er nog maar sporadisch invulling aan gegeven, waardoor in de praktijk er nog weinig echte waarde uit datagedreven inzichten wordt gehaald ("ter kennisgeving aannemen").

### *Veranderbereidheid*

Erkenning van het nut van DGW en daarmee de noodzaak van verandering is er, maar met aarzeling en daardoor beperkte betrokkenheid.

## Leiderschap

Management van de organisatie ziet het belang van data en heeft eerste ervaringen opgedaan met dataprojecten. Men voelt zich echter nog onvoldoende eigenaar en ziet data als voornamelijk iets van ICT.

## Technologie

### *Architectuur & infrastructuur*

De high level data-architectuur is beschreven. De wensen (specificaties) m.b.t. data-/analysetools zijn bekend, alsmede leveranciers die deze tools kunnen leveren en de kosten die dit met zich meebrengt.

### *Beveiliging*

Elementaire kennis van veilige techniek en data en erkenning van de noodzaak om techniek en data te beveiligen zijn aanwezig.

### *Automatisering*

Elementair begrip voor automatisering is aanwezig. Er is inzicht in de meest waardevolle kansen voor automatisering van processen.

## Data

### *Datakwaliteit*

Basisbegrip van het belang van nauwkeurige en consistente data is aanwezig.

Er is herkenning van de noodzaak om datakwaliteit te waarborgen bij invoer en verwerking. Eenvoudige verbeteringen in data-invoer zijn doorgevoerd.

Wanneer van toepassing: er is inzicht in de kwaliteit van verplichte (basis)registraties en in de beheerprocessen van die registraties.

### *Dataopslag*

Er is elementair begrip van verschillende opslagmethoden en -technologieën, de voor- en nadelen en kosten daarvan. Er is erkenning van het belang van geoptimaliseerde opslag voor toegankelijkheid en prestaties.

## Masterdata

Basisbegrip is aanwezig van wat masterdata is en waarom het cruciaal is. Er is herkenning van het belang van consistente masterdata voor processen.

### *Dataverwerking*

Het dataverwerkingsproces is beschreven op hoofdlijnen, maar is nog niet doorleefd en wordt nog niet consistent tot uitvoering gebracht in de praktijk.

Data-uitwisseling tussen bronnen of met ketenpartners is mogelijk, hoewel hier veel handwerk aan te pas komt.

# DE ROUTE NAAR NIVEAU 3 | GEVORDERD



Hoe ziet de weg eruit naar niveau 3 (handelingsperspectieven)

## Maatschappelijke opgave

### Passendheid opgave

Voer een diepere analyse uit van de specifieke bedrijfsbehoeften om de exacte vereisten van de data-opgave beter te begrijpen en aan te pakken.

### Verwacht nut

Definieer meetbare Key Performance Indicators (KPI's) die het verwachte nut van data-initiatieven weergeven.

Ontwerp een portfolioproses waarin o.b.v. deze KPI's keuzes kunnen worden gemaakt tussen data-initiatieven en prioriteiten kunnen worden gesteld. Stel op basis van de maatschappelijke business case voor DGW, die in een eerder stadium is opgesteld, een meerjaren-budget vast voor DGW.

### Visie & strategie DGW

Scherp de DGW-strategie aan o.b.v. ervaringen uit de praktijk. De gehanteerde thema's kunnen concreter worden ingevuld. Werk de DGW-strategie en -roadmap verder uit tot concrete projecten inclusief eigenaren, concrete budgetten en planningen, waar nodig in de vorm van een programmaplan. Laat je hierbij inspireren door de handelingsperspectieven voor deze stap.

## Organisatie

### Structuur

Bestendig de samenwerking tussen data-analisten door hen samen te brengen in (formele) teams/afdelingen, zodat er een duidelijke aansturinglijn is voor de analisten. Dit kan op verschillende manieren (centraal, decentraal, hybride), afhankelijk van de omvang van het team en de organisatie. Op de website van het IBDS Kenniscentrum zijn de verschillende mogelijkheden verder beschreven.

### Afstemming

Implementeer formele processen voor het waarborgen van afstemming. Bestendig hiertoe dataverwerkingsprocessen (zie thema 'dataverwerking') en dwing af dat samenwerking plaats vindt met privacy, security, ethiek en datamanagement (archieff) specialisten. Laat hen heldere eisen/acceptatiecriteria formuleren en borg een integrale intake in het proces.

### Samenwerken

Stel interdisciplinaire teams samen die verschillende afdelingen vertegenwoordigen om samenwerking te bevorderen en integrale oplossingen met data creëren voor maatschappelijke vraagstukken. Bevorder een cultuur van open communicatie en informatie-uitwisseling om silo's te doorbreken en samenwerking te versterken. Stimuleer datadeling over silo's heen.

### Routines & compliance

Stel specifieke functies en rollen – bijv. data-eigenaar, data steward, data-analist – in die zich richten op datamanagement en dataverwerking a.d.h.v. een datagovernance raamwerk (bijv. het raamwerk uit het standaardwerk DAMA DMBOK). Deze worden verantwoordelijk voor het definiëren en uitvoeren van datamanagement/-verwerkingsprocessen in de hele organisatie.

Implementeer gestructureerde routines voor datamanagement en -verwerking en zorg ervoor dat medewerkers zich bewust zijn van en zich houden aan deze routines. Voer regelmatige monitoring uit om de naleving van routines en regelgeving te waarborgen en pas deze aan op basis van evaluatieresultaten.

## Medewerkers

### Competenties

Implementeer gestructureerde opleidingen en ontwikkelingsprogramma's om medewerkers te voorzien van gevorderde datavaardigheden en -kennis binnen hun vakgebied en stimuleer medewerkers om hun competenties toe te passen in praktijksituaties. Creëer hiertoe mogelijkheden voor praktische toepassing van geleerde vaardigheden.

### Data bewustzijn

Breid bewustzijns campagnes uit om medewerkers te informeren over gevorderde aspecten van datagebruik en de strategische waarde ervan voor de organisatie. Bied geavanceerde trainingssessies aan die dieper ingaan op complexe datagerelateerde onderwerpen, zoals geavanceerde analyses (data science, AI) en datamodellering.

### Veranderbereidheid

Werk aan het inbedden van een proactieve veranderbereidheid in de bedrijfs-cultuur. Benadruk de voordelen van aanpassingsvermogen en innovatie. Betrek medewerkers ook actief bij veranderprocessen. Luister naar hun feedback, adresseer zorgen en laat hen deel uitmaken van de oplossing.

### Leiderschap

Implementeer gerichte leiderschapstrainingen om leiders te voorzien van de nodige kennis en vaardigheden op het gebied van datamanagement en datagebruik. Moedig leiders aan om actief betrokken te zijn bij datagedreven initiatieven en door hen te laten zien hoe data-inzichten (strategische) beslissingen kunnen ondersteunen.



## Technologie

### *Architectuur & infrastructuur*

Investeer in geavanceerde technologische infrastructuur om te voldoen aan groeiende datagerelateerde eisen en complexiteit. Ontwikkel en implementeer gedetailleerde architectuurplannen die de schaalbaarheid, flexibiliteit en interoperabiliteit van de infrastructuur verbeteren. Ontwikkel een enterprise datamodel, waarmee het datalandschap in kaart wordt gebracht en daar regie op gevoerd kan worden.

Grote organisaties: vul de data-architectuur verder in o.b.v. eisen en wensen van gebruikers. Besteed een data-/analyseplatform (verzameling van data-opslag- en -verwerkingstools die nodig zijn) aan. Maak een keuze uit het aanbod o.b.v. door gebruikers (o.a. data-analisten) geformuleerde eisen en wensen en overige (financiële, beveiligings- etc.) criteria. Implementeer het dataplatform i.s.m. de gekozen leverancier.

Kleine(re) organisaties: vul de data-architectuur verder in o.b.v. eisen en wensen van gebruikers. Ga de samenwerking aan in de regio of binnen de sector om gezamenlijk een dataplatform aan te besteden, of maak gebruik van een dataplatform van een centrum-/shared service organisatie. Alternatief is om te kijken naar commerciële “pay per use” oplossingen waarin geen/minimale investeringen vooraf nodig zijn.

### *Beveiliging*

Versterk beveiligingsprotocollen met geavanceerde beveiligingslagen, encryptie en toegangscontroles om databeveiliging te waarborgen. Breid de medewerkerstraining uit om bewustwording van cyberdreigingen en verantwoord omgaan met data (privacy, ethiek) te vergroten en medewerkers te betrekken bij het handhaven van data-beveiligingspraktijken.

### *Automatisering*

Identificeer – naast de reeds bekende “papierenen” processen – welke repetitieve taken binnen de organisatie vatbaar zijn voor automatisering. Start met de implementatie van geautomatiseerde oplossingen en zorg ervoor dat medewerkers hier standaard mee kunnen werken.

## Data

### *Datakwaliteit*

Introduceer een dataclassificatie systematiek. Zet hiervoor de datasets op volgorde van waarde, waarbij masterdata het meest waardevol is, gevolgd door kernregisterdata en vakregisterdata. Bepaal vervolgens kwaliteitscriteria voor de verschillende niveaus. Deze dienen als duidelijke normen voor datakwaliteit binnen de organisatie, waarmee een uniforme benadering wordt gewaarborgd. Implementeer geautomatiseerde datakwaliteitstools om regelmatige controles uit te voeren en afwijkingen snel te identificeren en aan te pakken.

### *Dataopslag*

Neem de dataopslagcomponent mee in de aanbesteding van het data-platform (zie thema ‘architectuur & infrastructuur’). Ontwikkel datamodellen (conceptueel, logisch, technisch) voor de belangrijkste datasets (uit de dataclassificatie, zie ‘datakwaliteit’) t.b.v. gestructureerde dataopslag en bevordering van datakwaliteit. Breng deze modellen onder in het enterprise datamodel (zie thema ‘architectuur & infrastructuur’).

### *Masterdata*

Implementeer een robuust framework voor masterdatamanagement met duidelijke definities, documentatie, verantwoordelijkheden en processen. Leg de nadruk op het handhaven van hoge datakwaliteit binnen masterdata, met specifieke controles en processen om nauwkeurigheid te waarborgen.

### *Dataverwerking*

Veranker het dataverwerkingsproces. Dwing af dat deze processen worden gevolgd door monitoring en toezicht vanuit management.

Verzorg trainingen in het gebruik van het nieuwe dataplatform.

# NIVEAU 3 | GEVORDERD

BEGINNEND

BASIS

GEVORDERD

## Maatschappelijke opgave

### *Passendheid opgave*

Er is een volwassen begrip van de waarde van data voor de organisatie. De inhoud van de data-opgave is uitgewerkt en helder voor betrokkenen binnen de organisatie.

### *Verwacht nut*

Op alle lagen van de organisatie is begrip van hoe data bijdraagt aan organisatiedoelen en -strategie bij de relevante betrokkenen. Er is een portfolioproces en -systematiek geïmplementeerd om de bedrijfswaarde van data te meten en projecten tegen elkaar af te wegen. Er ligt hierdoor een gevuld data-projectenportfolio, een gedegen financiële onderbouwing en er is meerjarig budget voor de ontwikkeling van DGW.

### *Visie & strategie DGW*

Een strategische visie op datagedreven werken is volledig geïntegreerd in de bedrijfsstrategie en doelstellingen. Alle afdelingen en belanghebbenden nemen actief deel aan datagedreven initiatieven en de realisatie van de roadmap.

## Organisatie

### *Structuur*

Eén of meerdere analytics teams zijn actief binnen de organisatie volgens een herkenbaar organisatieconcept. Zij worden door de meeste medewerkers via het juiste proces gevonden, maar nog niet door allen. Er is een duidelijk loket waar medewerkers terecht kunnen met hun datavragen, hoewel sommigen nog steeds informele kanalen gebruiken om data-/informatieproducten gerealiseerd te krijgen.

### *Afstemming*

Datamanagement, privacy, ethiek en security hebben een duidelijke plek in dataverwerkings-/realisatieprocessen. Zij werken met een heldere en eenduidige intake om ervoor te zorgen dat datagebruik in projecten verantwoord is.

### *Samenwerken*

Gestructureerde samenwerking op het gebied van data vindt plaats, met duidelijk gedefinieerde processen en procedures. Samenwerking is geïntegreerd in dataprojecten, waarbij verschillende afdelingen betrokken zijn bij gezamenlijke inspanningen.

### *Routines & compliance*

Datarollen en -verantwoordelijkheden – zoals data-eigenaar, data steward, data-analist – zijn belegd en gekoppeld aan een eenduidig datagovernance raamwerk.

Gevestigde en gestandaardiseerde routines voor het beheer van data zijn ingevoerd, en medewerkers volgen deze routines consistent. Er zijn geformaliseerde processen en procedures voor naleving van relevante wet- en regelgeving. Proactieve monitoring van naleving is aanwezig.

## Medewerkers

### *Competenties*

Binnen de organisatie is een vaardigheid voor het begrijpen en toepassen van complexere analyses aanwezig, waarbij men geavanceerde datagedreven inzichten in de dagelijkse taken kan initiëren en toepassen.

### *Data bewustzijn*

Medewerkers hebben een diepgaand begrip van hoe data wordt gegenereerd, verzameld en gebruikt binnen de organisatie. Ze zijn proactief betrokken bij het waarborgen van datakwaliteit en bij het identificeren van mogelijkheden voor datagebruik. Er is kennis van datastromen en hoe data door verschillende afdelingen worden gebruikt voor besluitvorming.

### *Veranderbereidheid,*

Er is actieve betrokkenheid en acceptatie van de beoogde verandering. Er is bereidheid om nieuwe benaderingen te overwegen en aan te nemen.

### *Leiderschap*

Managers voelen zich eigenaar van data-initiatieven en DGW binnen hun eigen domein.



## Technologie

### *Architectuur & infrastructuur*

Data-analisten hebben de beschikking over een geavanceerd dataplatform/-ontwikkelomgeving. Zij worden daarbij nog wel in beperkte mate gehinderd door kinderziektes en de vroege fase in de leercurve.

In het enterprise datamodel is een (hoogover) overzicht opgenomen van het datalandschap van de organisatie. Een data-architect voert regie hierop.

### *Beveiliging*

Er is breed begrip van geavanceerde beveiligingsconcepten en dreigingen, alsmede hoe verantwoord wordt omgegaan met data.

### *Automatisering*

Kansrijke projecten worden uitgevoerd waarmee repetitieve processen worden geautomatiseerd.

## Data

### *Datakwaliteit*

Er is breed binnen de organisatie actieve betrokkenheid bij het handhaven van de opgestelde datakwaliteitsnormen o.b.v. de dataclassificatie. Men heeft begrip van de bredere impact van slechte datakwaliteit op de organisatie.

### *Dataopslag*

Onderdeel van het dataplatform is een schaalbare dataopslagcomponent. Door inwerktijd en leercurve worden nog niet alle features goed gebruikt.

Er zijn datamodellen (conceptueel, logisch, technisch) voor de belangrijkste datasets.

### *Masterdata*

Er is een vast proces voor het beheren en onderhouden van kwalitatief hoogwaardige masterdata. Heldere documentatie is beschikbaar. Dit proces wordt bijna altijd gevolgd.

### *Dataverwerking*

Het vastgestelde dataverwerkingsproces wordt bijna altijd gevolgd. Er is continue monitoring van hiervan en mogelijke verbeteringen worden proactief doorgevoerd op basis van feedback.

# DE ROUTE NAAR NIVEAU 4 | EXPERT



Hoe ziet de weg eruit naar niveau 4 (handelingsperspectieven)

## Maatschappelijke opgave

### Passendheid opgave

Blijf de data-opgave continu evalueren op basis van evaluaties en feedback van gebruikers, met de focus op steeds betere afstemming op de organisatiebehoeften. Implementeer geavanceerde technologieën die passen bij de aard van de data-opgave, zoals machine learning of kunstmatige intelligentie.

### Verwacht nut

Bevorder een cultuur van data-geïnformeerde besluitvorming op alle niveaus van de organisatie om het verwachte nut te maximaliseren.

Voer voortdurende evaluaties uit van de KPI's voor verwacht nut en pas ze aan op basis van de ontwikkelende organisatiebehoeften.

### Visie & strategie DGW

Institutionaliseer datagedreven denken als een kernaspect van de bedrijfscultuur, waarbij het een integraal onderdeel wordt van dagelijkse werkzaamheden.

Pas de datagedreven strategie continu aan op basis van veranderende omstandigheden, technologische ontwikkelingen en organisatiebehoeften.

## Organisatie

### Structuur

Creëer een datagedreven cultuur waarin het gebruik van data wordt aangemoedigd en beslissingen worden genomen op basis van data-analyse. Vergroot hiertoe de zichtbaarheid van de teams voor data-analytics.

### Afstemming

Implementeer continue verbeteringscycli voor datamanagement/-werkingsprocessen, waarbij feedback vanuit de organisatieonderdelen wordt gebruikt om de afstemming voortdurend te optimaliseren.

### Samenwerken

Stimuleer interdisciplinaire innovatie door de nadruk te leggen op samenwerking tussen teams, afdelingen en externe partners voor gezamenlijk succes. Ontwikkel geavanceerde samenwerkingsplatforms en -tools om de interactie tussen teams te vergemakkelijken en gezamenlijk aan dataprojecten te werken.

### Routines & compliance

Veranker rollen en verantwoordelijk verder in de organisatie door middel van voorlichting en training. Zie toe op de toepassing van het datagovernance raamwerk d.m.v. audits.

Onderhoud en versterk een continue cultuur van compliance, waarin medewerkers de waarde van routines en naleving begrijpen en deze actief ondersteunen. Implementeer innovatieve mechanismen voor het handhaven van compliance, zoals geautomatiseerde controles en continue verbetering van processen.

## Medewerkers

### Competenties

Bied training op expertniveau aan en moedig medewerkers aan om gecertificeerd te worden in specifieke competentiegebieden. Identificeer medewerkers met leiderschapspotentieel en investeer in hun ontwikkeling. Bouw een sterk (informeel) leiderschapskorps op met diepgaande datacompetenties.

### Data bewustzijn

Implementeer geavanceerde datagedreven projecten en betrek medewerkers bij complexe situaties om hun bewustzijn te vergroten en hen uit te dagen. Werk aan het creëren van een data-geïnformeerde cultuur waarin medewerkers zelfstandig datagedreven inzichten kunnen interpreteren en toepassen voor (strategische) beslissingen.

### Veranderbereidheid

Initieer innovatieve veranderinitiatieven om medewerkers uit te dagen en hun vermogen om zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden te vergroten. Bied training aan op het gebied van verandermanagement. Leaders moeten de vaardigheden hebben om veranderingen effectief te sturen en te beheren.



### *Leiderschap*

Ontwikkel een strategisch leiderschapsontwikkelingsprogramma dat gericht is op het begrijpen en omarmen van datagedreven principes binnen en buiten hun domein (organisatiebreed perspectief). Moedig leiders aan om innovatie in datagebruik te leiden, nieuwe benaderingen te verkennen en datagedreven denken te integreren in strategische plannen.

### **Technologie**

#### *Architectuur & infrastructuur*

Zorg voor een continu evaluatieproces van de architectuur en infrastructuur, waarbij regelmatig wordt geoptimaliseerd op basis van veranderende behoeften en technologische vooruitgang.

Actualiseer het enterprise datamodel.

#### *Beveiliging*

Implementeer predictieve beveiligingsmaatregelen met behulp van geavanceerde technologieën zoals machine learning om proactief bedreigingen te identificeren en te mitigeren. Betrek externe experts voor beveiligings- en AVG-audits en om ervoor te zorgen dat de datapraktijken voldoen aan de hoogste normen.

#### *Automatisering*

Schaal geavanceerde automatiseringsoplossingen naar bredere organisatorische processen, waarbij ook complexere taken worden geautomatiseerd.

### **Data**

#### *Datakwaliteit*

Streef naar een cultuur van continue verbetering van datakwaliteit door regelmatige evaluaties, feedbacklussen en aanpassingen van processen. Implementeer een proactieve datakwaliteitsstrategie waarbij datakwaliteit niet alleen wordt hersteld na identificatie van problemen, maar waar preventieve maatregelen worden genomen.

#### *Dataopslag*

Betrek dataopslag in de optimalisatie van de infrastructuur en dataplatform. Werk conceptuele datamodellen uit voor overige datasets, ook de minder belangrijke. Breng deze onder in het enterprise datamodel.

#### *Masterdata*

Implementeer continue monitoring van datakwaliteit binnen masterdata, met directe correctiemechanismen om de nauwkeurigheid te waarborgen.

#### *Dataverwerking*

Optimaliseer dataverwerkingsprocessen op basis van feedback analisten en gebruikers.

# NIVEAU 4 | EXPERT

BEGINNEND

BASIS

GEVORDERD

EXPERT

## Maatschappelijke opgave

### *Passendheid opgave*

Data wordt strategisch ingezet om opgaven te ondersteunen, met een diep begrip van hoe waarde kan worden gemaximaliseerd. Er is sprake van continue innovatie in het gebruik van data voor specifieke opgaven, waarbij nieuwe technologieën en benaderingen worden toegepast. Data wordt proactief gebruikt voor probleemoplossing, met de mogelijkheid om anticiperend te handelen op basis van inzichten.

### *Verwacht nut*

Het nut van data is volledig geïntegreerd in de bredere bedrijfsstrategie en data wordt beschouwd als een strategisch bedrijfsmiddel. Er is continue innovatie in het gebruik van data om nieuwe kansen te identificeren en bedrijfsprocessen te optimaliseren.

Een cultuur van waardegericht data-gebruik is geworteld in de organisatie, waar medewerkers proactief streven naar het maximaliseren van het verwachte nut. Er is continue aandacht voor het behouden van een datage-dreven cultuur binnen de organisatie.

### *Visie & strategie DGW*

Datagedreven werken is diep geworteld in de bedrijfscultuur, en data worden beschouwd als een kerncomponent van de organisatorische identiteit. De organisatie wordt erkend als een leider in datagedreven werken binnen de overheid, met best practices en innovatieve strategieën.

## Organisatie

### *Structuur*

Er heerst een cultuur van continue innovatie, aangejaagd door zichtbare en benaderbare analytics teams. De organisatie is continu op de hoogte is van de nieuwste technologische ontwikkelingen en implementeert deze waar relevant.

### *Afstemming*

Er is volledige afstemming tussen data(management) en bedrijfsdoelen op alle niveaus van de organisatie. Datamanagement/-verwerking wordt beschouwd als een strategische troef die de organisatie helpt haar missie te vervullen. De organisatie blijft datamanagement/-verwerkingsprocessen optimaliseren en past deze aan om ervoor te zorgen dat ze blijven aansluiten bij de ontwikkelende bedrijfsdoelstellingen.

### *Samenwerken*

De organisatie heeft een volledige datacultuur omarmd, waarin samenwerking tussen analisten en gebruikers wordt beschouwd als essentieel voor het behalen van strategische doelen. Er is continue aandacht voor het bestendigen van deze samenwerking, ook bij instroom van nieuwe medewerkers.

Er wordt gebruik gemaakt van geavanceerde platforms en technologieën om naadloze datauitwisseling en samenwerking op verschillende niveaus mogelijk te maken. Samenwerkingsprocessen ondergaan continue verbetering, waarbij feedback van gebruikers wordt verwerkt om de effectiviteit van samenwerking te vergroten.

### *Routines & compliance*

Binnen de gehele organisatie is een geavanceerde data governance aanwezig met gedetailleerde processen en procedures. De verantwoordelijkheden zijn belegd. De organisatie toont leiderschap in naleving van dataregelgeving en er is proactieve betrokkenheid bij het begrijpen en voldoen aan ontwikkelende compliance-eisen.

## Medewerkers

### Competenties

Medewerkers hebben uitgebreide ervaring op datagebied en bijbehorende vaardigheden. De organisatie heeft continu aandacht voor het op peil houden van deze vaardigheden. Medewerkers hebben succesvolle betrokkenheid gehad bij complexe data-projecten en hebben hiervan geleerd. Ze tonen leiderschap in het introduceren van innovatieve benaderingen en best practices binnen de organisatie. Sommigen genieten erkenning in de bredere gemeenschap als experts op datagebied.

### Data bewustzijn

Medewerkers spelen een leidende rol in het bevorderen van een datacultuur binnen de organisatie, waarbij data centraal staat in de besluitvorming. Ze bevorderen continue educatie en communicatie over datagebruik, datakwaliteit en de ontwikkelende rol van data in de organisatie. Medewerkers dragen bij aan het uitvoeren van de datastrategie en de positionering van data als een strategisch bedrijfsmiddel.

### Veranderbereidheid

Medewerkers stimuleren elkaar in het omgaan met en omarmen van verandering in de organisatie. Zij zijn onderdeel van een cultuur van voortdurende verbetering.

### Leiderschap

Managers voelen zich eigenaar van data-initiatieven en DGW binnen en buiten hun eigen domein. Datagedreven werken is voor hen een tweede natuur en zij dragen dit ook uit.

## Technologie

### Architectuur & infrastructuur

Data-analisten en gebruikers beschikken te allen tijde over de nieuwste technologie voor het verwerken en analyseren van data. Data-analisten worden continu geschoold in het kunnen gebruiken van deze technologie. Er is een enterprise datamodel dat een gedetailleerd overzicht geeft van het datalandschap van de organisatie. Een data-architect voert hier regie op en zorgt dat deze actueel is.

### Beveiliging

De organisatie is expert in veilige en verantwoorde ontwikkeling, implementatie en onderhoud van data/-informatieproducten. Er is een cultuur van veilige en verantwoorde omgang met data binnen de organisatie. Er is continue aandacht voor het bestendigen van deze cultuur.

### Automatisering

Er is expertise in het toepassen van geavanceerde automatiseringstechnologieën en -strategieën, ook voor meer complexe processen.

## Data

### Datakwaliteit

De kwaliteit van de data voldoet aan de daarvoor gestelde normen, afhankelijk van de waarde van de organisatie. De invoer in bronnen is dusdanig georganiseerd dat de kwaliteit van data maximaal geborgd is. In de organisatie is breed bewustzijn van het belang van goede kwaliteit data(invoer). Er is continue aandacht voor het belang van goede datakwaliteit binnen de organisatie.

### Dataopslag

Dataopslag is maximaal schaalbaar, kostenefficiënt en integraal onderdeel van een up-to-date data-architectuur. Alle data binnen de organisatie is gemodelleerd in conceptuele datamodellen. Voor belangrijke/veelgebruikte datasets zijn logische en technische datamodellen uitgewerkt.

### Masterdata

Masterdata voldoet aan de hoogste kwaliteitseisen. Dit wordt continu gemonitord. Daarnaast zijn masterdata goed toegankelijk voor alle bevoegden.

### Dataverwerking

Het dataverwerkingsproces is geoptimaliseerd voor de toepassing van de nieuwste analysemethoden. De dataverwerking is geoptimaliseerd voor efficiëntie en snelheid. Het dataverwerkingsproces wordt continu geëvalueerd en verbeterd.

# DEFINITIES DATAGEDREVEN WERKEN

*Wat is datagedreven werken?*

*Verskillende definities circuleren voor hetzelfde begrip. Voor de beslishulp hanteren we de volgende definitie van datagedreven werken: datagedreven werken [DGW] houdt in: werken met feiten op basis van verzamelde data, die ten grondslag liggen aan een informatiebehoefte. Deze data worden geanalyseerd tot informatie en samen met domeinkennis correct geïnterpreteerd om bruikbare inzichten te genereren. Op basis van deze inzichten wordt vervolgens een afgewogen besluit genomen.*

Datagedreven werken is van belang in zowel de beleidsontwikkeling, -uitvoering en -evaluatie. Alleen de aard van de gebruikte informatie en het soort besluiten kunnen echter verschillen per fase in de beleids-cyclus. Hierdoor is datagedreven werken van belang voor een breed scala van overheidsorganisaties, waaronder ministeries, provincies, gemeenten, waterschappen en uitvoerders.

## Waarom datagedreven werken?

Datagedreven werken heeft in feite maar één ambitie, een positieve bijdrage leveren aan de aanpak van maatschappelijke opgaven. Of het nu gaat om de energietransitie, de woonopgave, een veilige samenleving of waterveiligheid. Het uiteindelijke doel blijft steeds hetzelfde.

Deze bijdrage kan verschillende vormen hebben:

- **Verbeterde besluitvorming:** Beslissingen gebaseerd op data zijn doelgerichter omdat het integreren van data inzichten biedt die een breder, vollediger en objectiever beeld geven.
- **Toegenomen transparantie:** keuzes zijn onderbouwd en traceerbaar vanuit duidelijke feiten. Dit kan leiden tot meer vertrouwen in de keuzes.
- **Verhoogde effectiviteit:** de benodigde en toegestane informatie is beschikbaar in de hele keten waardoor informatie op het gewenste moment en zonder onderbrekingen beschikbaar is.
- **Verbeterde efficiency:** resultaten worden tegen lagere kosten gerealiseerd en met een kortere doorlooptijd behaald door processen te automatiseren en beslissingen te nemen op basis van feiten.

## Vergelijkbare begrippen

Binnen de overheid worden ook wel alternatieve begrippen gebruikt, met een vergelijkbare intentie als datagedreven werken. Het gaat om begrippen als informatie gestuurd werken, datagedreven sturen, gebied specifiek werken en opgavegericht werken. Wellicht kan de beslishulp ook organisaties inspireren die deze begrippen hebben gekozen. In dit document is er echter voor gekozen het meer gangbare begrip datagedreven werken te hanteren.

## Hoe verhoudt datagedreven werken zich tot verantwoord datagebruik?

Naast het gebruik van het begrip 'datagedreven werken' hanteert de Interbestuurlijke Datastrategie ook de term 'verantwoord datagebruik'. Dit begrip onderstreept het nut en de noodzaak van datagedreven werken, terwijl het tegelijkertijd benadrukt hoe belangrijk het is om zorgvuldig afwegingen te maken bij het gebruik van data. De beslishulp besteedt ook aandacht aan deze zorgvuldigheid door het belang te benadrukken van nauwe samenwerking met experts op het gebied van privacy, informatiebeveiliging en ethiek.

## Hoe verhoudt datagedreven werken zich tot datamanagement?

Het begrip datamanagement (of gegevensmanagement) vertoont grote overlap met datagedreven werken. In het kader van deze beslis-hulp definiëren we datamanagement (of gegevensmanagement) als volgt:

---

*“Datamanagement is het integraal en beheerst verwerken van gegevens in een organisatie zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau; met als doel de gewenste kwaliteit en beschikbaarheid van data te realiseren.”*

---

Oftewel: alles wat er nodig is om medewerkers en systemen te voeden met de juiste gegevens om hun werk te doen. Dat werk is in de meeste gevallen het leveren van diensten of producten aan burgers en bedrijven.

Het is zeer waarschijnlijk dat verschillende organisaties hun eigen invulling geven aan datamanagement, waardoor het moeilijk is om een uitspraak te doen die voor elke organisatie relevant is. Hier beschrijven we onze algemene indruk, met het grote risico dat dit niet van toepassing is op jouw specifieke organisatie.

Waar datagedreven werken vertrekt vanuit de besluitvorming, vormen data (of gegevens) het uitgangspunt bij datamanagement. Het begint met het besef dat gegevens een belangrijk bezit zijn van de organisatie en daarom actieve, doordachte sturing (management) vragen. Daarnaast zijn er steeds meer wettelijke vereisten waar de gegevens van organisaties aan moeten voldoen. Ook dit is een belangrijk aandachtspunt binnen het datamanagement.

In de praktijk lijkt er volgens ons veel overlap te bestaan. Zo omvat datamanagement aspecten als governance, kwaliteit, integratie, architectuur, gegevensbeveiliging en privacy, waarbij de nadruk ligt op beleid, procedures en normen. Tegelijkertijd wordt er iets minder nadruk gelegd op de veranderkundige opgave die een cultuur bevordert waarin feitelijke informatie de basis vormt voor besluitvorming. Binnen datagedreven werken [hierna: DGW] vormt dit (wel) een belangrijk aandachtspunt.

# EEN START VANAF NUL

*Vanuit de literatuur en de praktijkervaring hebben we eerder in deze Beslshulp 4 niveaus onderscheiden.*

*Wanneer nog elk houvast in de organisatie lijkt te ontbreken, dan kan de start vanaf niveau 1 “Beginnend” toch te lastig lijken. Daarom geven we hier tot slot een aanpak om grip te krijgen op die situatie. Dat geeft de aanloop naar niveau 1.*

Als theoretisch nulpunt nemen we een organisatie voor ogen die geheel géén data gebruikt. Dit komt in de praktijk nooit echt voor, omdat organisaties altijd wel ergens ‘iets’ doen met data. Mensen hebben er hier en daar wel enigszins over na gedacht of er zijn enkele beslissingen over genomen, maar er is nog geen patroon of systeem in de werkwijzen. Het gebruik van data ligt bij individuele personen.

## Maatschappelijke opgave

De organisatie, vooral directie en management, kijkt nog niet naar datagedreven werken. Datagedreven werken (DGW) is geen actueel onderwerp, wordt niet actief beschouwd. Datagedreven werken is nog niet gekoppeld aan opgaven van de organisatie en er wordt geen data gebruikt voor specifieke taken. Een formele visie of strategie voor DGW ontbreekt en wordt niet opgesteld.

## Organisatie

Niemand in de organisatie experimenteert nog met het data of data-analyse. Rollen en functies m.b.t. zijn niet benoemd. Er leeft geen besef van de voordelen van datagebruik en daarvoor bestaan geen structuren of processen.

## Medewerkers

Voor directie, management en medewerkers is het gebruiken van data in besluitvorming geen actueel onderwerp. Er is geen kennis over hoe data kan bijdragen aan de organisatiedoelen en/of -uitdagingen. Ook bij de medewerkers leeft geen bewustzijn van het belang van data-vaardigheden. Kennis over (het werken met) data bij de medewerkers is niet expliciet aantoonbaar. Medewerkers zien geen voordelen of risico's van het werken met data. Tot slot voelen de medewerkers over het algemeen geen noodzaak tot verandering en of voelt men zelfs weerstand bij het idee van verandering.

## Technologie

Er is nog geen aandacht voor de infrastructuur en technologie om met data te werken en binnen de ICT-infrastructuur wordt data-architectuur niet benoemd. Tooling voor data-analyse is geen actueel onderwerp.

## Data

Er is geen zicht op of aandacht voor datakwaliteit, de impact van datakwaliteit op bedrijfsprocessen of masterdata. Er is ook geen aandacht voor veilige opslag van data (buiten het wettelijk minimum).

### Hoe ziet de weg eruit naar niveau 1: het handelingsperspectief

De grootste verandering naar niveau 1 is de systematische aandacht voor de onderwerpen data en datagedreven werken. Zolang deze onderwerpen niet in zicht zijn, kan er ook niet actief aan verbeteringen worden gewerkt. Daarnaast is inzicht nodig in de huidige situatie van de organisatie.

- 1 Start bij directie, management en medewerkers met meer aandacht vragen voor data zelf en het datagedreven werken.
- 2 Breng in kaart waar data zich bevindt en welke organisatieonderdelen hiermee gelinkt zijn.
- 3 Breng in kaart welke medewerkers (een vorm van) datakennis en/of expertise hebben en wat dit precies inhoudt. Zo start je met het actueel maken van dit onderwerp.



# BIJLAGE 1 | ONDERDELEN DATAVOLWASSENHEID

*De kerngebieden kennen elk hun eigen sub-dimensies, die we hier zullen toelichten. Het zijn de aspecten om te beoordelen hoe ver de mensen zelf en hun organisatie als geheel zijn, op het gebied van datagebruik.*

## B-1 Kerngebied Maatschappelijke opgave

### Passendheid opgave

De formeel gestelde opgaven die een organisatie heeft. Hoe past datagedreven werken daarbij? In sommige organisaties is dat de basis voor alle kerntaken, zoals bij een waterschap of de Belastingdienst, maar bij andere geldt dat minder, zoals het College van de Rechten van de Mens. Passendheid opgave gaat om de mate waarin mensen in de organisatie menen dat datagedreven werken past bij de kerntaken, de formele opdracht.

### Verwacht nut

De mate waarin mensen in de organisatie menen dat datagedreven werken zal bijdragen aan efficiëntie en effectiviteit van het werk. Niet de vraag of datagedreven werken principieel past (dat is passendheid), maar of datagedreven werken hier goed werkt.

### Visie en strategie

Voor datagedreven werken. Hoe is die beschreven (hoofdpijnen, details) en wat zijn de ambities van de organisatie. Niet zozeer het volume of de mate waarin, eerder de inhoudelijke ambitie.

*Het kerngebied 'Maatschappelijke opgave' is een randvoorwaarde voor de overige vier kerngebieden die we hieronder bespreken. Het bepaalt voor alle subdimensies hoe op maat worden ingevuld waarom doen we dit, hoe wordt de samenleving beter van dit datagebruik?*

## B-2 Kerngebied Organisatie

### Structuur

Hoe is de organisatie vormgegeven, de blauwdruk. Heeft elke afdeling haar eigen ICT-onderdeel of is er centrale ICT? Delen afdelingen een budget, of zijn ze financieel autonoom? Hoe is zeggenschap verder verdeeld?

### Afstemming

Het overbruggen van de kloof met ICT, het technische en het inhoudelijke. Het gaat erom dat doelen, cultuur, belangen en kennis van elkaar gedeeld en begrepen worden, door zowel de medewerkers van ICT of technische afdelingen als de medewerkers die zich op beleidsinhoudelijke taken richten. Niet alleen programmeurs of data-analisten, maar iedereen van de ICT kant.

### Samenwerken

De praktijk en het potentieel van afdelingen om met elkaar samen te werken. Datagedreven werken impliceert datdelen en dat men van elkaar kan leren. Dat kan alleen als die samenwerking ook plaatsvindt. Gedeelde budgetten, kennis van elkaars werkveld en perceptie van gedeelde belangen helpen daarbij.

### Routines & Compliance

De formele en informele regels in de organisatie. Formele regels zijn vastgelegd in intern beleid of richtlijnen. Informele regels gaan om de routines: 'hoe de zaken gebruikelijk verlopen' en in welke mate men zich aan bestaande regels houdt (compliance). Dit

heeft ook te maken met rollen: bijvoorbeeld wanneer is het gebruikelijk om de privacy officer te betrekken, in een vroeg stadium?

## B-3 Kerngebied Medewerkers

### Competenties

Het vermogen van medewerkers om taken uit te voeren in de context van datagedreven werken. Zijn zij datavaardig, zijn zij in staat goed daarover te communiceren in hun werk met anderen uit een ander werkveld en kunnen ze abstraheren?

### Databewustzijn

Ook wel 'data awareness': is een medewerker zich bewust van de beschikbare data voor het onderwerp waarmee zij of hij bezig is. Kan die het potentieel van deze data herkennen? Wie dit inzicht wel heeft, kent een hoge mate van 'data awareness.' Bij gebrek hieraan is die laag. Een voorbeeld uit maatschappelijk werk richt een WMO-adviseur zich vooral op de individuele burgers die hij/zij bedient? Beseft die hoeveel data in de WMO circuleert, en hoe deze data effectiever en efficiënter kan worden ingezet?

### Veranderbereidheid

Dit gaat niet over 'kunnen', maar over het 'willen'. Steunen medewerkers een verandering naar datagedreven werken? Niet alleen de incidentele dataoplossingen, ook een permanent en principieel draagvlak voor verandering. Denk ook aan risicomijding wie erg risico-avers is, zal vaak minder snel bereid zijn te veranderen. Wie erg innovatie gericht is, meestal wel.

### **Leiderschap**

Dit is te definiëren als de (formele en informele) manier van sturen en leiden van de organisatie of de afdeling.

## **B-4 Kerngebied Technologie**

### **Architectuur en infrastructuur**

Hoe de technologie is opgebouwd, wordt beheerd en door wie. Dit omvat alle hardware en software binnen de organisatie, voorzover die relevant zijn voor het datagedreven werken. (Dus toegangspasjes voor het gebouw e.d. blijven buiten beschouwing.)

### **Veiligheid**

Hoe zijn de architectuur en infrastructuur beveiligd, hoe groot is het risico op schade en welke schade zou ervoor kunnen komen. Een organisatie met veel persoonsgegevens zal een hoger beveiligingsniveau vereisen dan een zonder, omdat de (maatschappelijke) schade bij inbreuken bij de eerste groter zal zijn.

### **Automatisering**

De mate waarin taken door computers worden gedaan zonder of met minimale menselijke input. Dat kan gaan van (simpele vorm) het automatisch versturen van salarisstroken, tot (verdergaand) het automatisch uitlezen van sensoren of het interpreteren van bijvoorbeeld klimaatdata.

## **B-5 Kerngebied Data**

### **Datakwaliteit**

De mate van volledigheid, interpretatieruimte en bruikbaarheid van de data (waaronder actualiteit en juistheid). De volledigheid spreekt voor zich: soms is er slechts data over een deel van de populatie of gevallen, of ontbreekt historische data omdat deze eerder niet werd verzameld. De interpretatieruimte van data betreft de mate van ruimte voor verschillende uitleg. Bruikbaarheid van data hangt af van de vraag of de verzamelde gegevens, [oorspronkelijk bedoeld voor een specifiek doel], ook nuttig kan zijn voor andere doeleinden. Soms is dit niet toegestaan, zoals wegens doelbinding. Ook kan de wijze waarop data is ingevoerd of opgeslagen het verdere nut beperken.

### **Data-opslag**

Dit betreft waar, hoe en in welk formaat gegevens worden opgeslagen. Dit kan plaatsvinden binnen de organisatie zelf of bij een externe partij. De data kunnen zich bevinden op (eigen) servers die toegankelijk zijn vanaf daaraan verbonden computers, maar ook in de (externe) cloud worden opgeslagen. Het gekozen formaat is van belang, aangezien datasets die in verschillende formaten zijn opgeslagen mogelijk moeilijker te koppelen zijn.

### **Dataverwerking**

Alle aspecten van gegevensopslag, -selectie, -deling, -archivering, -analyse en -toegankelijkheid binnen de organisatie.

### **Masterdata**

Gegevens die zelden veranderen en die bijvoorbeeld gaan over de organisatie, medewerkers, diensten en processen binnen de organisatie. Masterdata betreft de basisinformatie die nodig is voor het functioneren van een organisatie.

## BIJLAGE 2 | REFERENTIES

Meer informatie over de wetenschappelijke basis van de beslishulp, de grootst gemene deler van de datavolwassenheidsmodellen en de definities van kerngebieden met sub-dimensies vind je in het document: [Invulling Raamwerk DGW Beslishulp](#) van R. Moody, 9-1-2024

De definitie van datagedreven werken is afkomstig uit het document: [Datagedreven werken, wat is ervoor nodig?](#) van Ministerie van Justitie en Veiligheid, Directie Informatievoorziening en inkoop, juli 2019

De definitie van datamanagement/gegevensmanagement is afkomstig van de [vakgroep gegevensmanagement van NORA](#)