



# Handreiking Datagedreven inkopen in het sociaal domein

Goed geïnformeerd keuzes maken!

# Voorwoord

## Inleiding, leeswijzer en verantwoording

Aan data is geen tekort, maar hoe krijgt u daar goede stuurinformatie uit en waar begint u dan? De initiatiefnemers van deze handreiking zien vanuit hun praktijkervaring dat de beslissingen in het sociale domein gebaseerd worden op basis van beschikbare data in en/of buiten de organisatie. Deze data vormt steeds meer de input, waarop in het sociaal domein beslissingen genomen worden of de inkoop plaatsvindt. Hoewel de emotie op basis van incidenten, media-aandacht en de druk op financiën wel de nadruk legt op de korte termijn, biedt data meer houvast op de werking van ons doen en laten op de lange termijn. Deze data is ook vaker beschikbaar.

Door de inkoop te segmenteren, krijgen gemeenten een vollediger beeld van een segment (hoog specialistisch weinig voorkomend, dagbesteding en dagbehandeling of crisisinkoop), de grootste en het aantal aanbieders per segment, inclusief omzet en aantal cliënten. Ook ontstaat inzicht in het aantal behandelingen van aanbieders en waar sprake is van het afschalen van zorg. Veel gemeenten staan nu voor de uitdaging om die beschikbare data nog beter in te zetten om verder te gaan sturen om goede, passende en betaalbare zorg mogelijk te blijven maken.

We nemen u graag mee in de beschikbare kennis en ervaringen op het gebied van datagedreven inkoop. U hoeft geen data-, beleid- of inkoopexpert te zijn om praktisch aan de slag te kunnen. Afhankelijk van ieders situatie kan de beginstap verschillen, maar in uw reis zult u alle onderdelen tegenkomen. We moedigen iedereen aan om, hoe klein ook, een eerste stap te zetten met het gebruik van data in de inkoop.

Werkgroep Datagedreven Inkoop Den Haag, juni 2021

### **Deze handreiking geeft inzicht in:**

Waarom datagedreven inkoop in het sociaal domein?

- De handreiking geeft aan wat maakt dat datagedreven inkoop nodig, wenselijk of zinvol is.

### **Hoe maakt u de organisatie klaar om datagedreven in te kopen?**

- De handreiking biedt houvast over wat er moet gebeuren om de gewenste situatie te bereiken en geeft de wijzigingen aan die nodig zijn in de organisatie wanneer er datagedreven wordt gewerkt.

### **Welke stappen moeten doorlopen worden om effectief met data aan de slag te gaan?**

- De handreiking geeft aan wat kan worden bereikt of wat wordt nagestreefd, inclusief praktische voorbeelden en tips.

### **Bijlagen:**

- Leden van de werkgroep

*N.B. In deze handreiking is het woord datagedreven in plaats van het woord datagestuurd gebruikt, omdat data u helpt in de argumentatie voor uw besluitvorming. De data maken daar onderdeel van uit en is niet altijd leidend.*



## Inhoud

Voorwoord	2		
<b>De organisatie klaar maken voor datagedreven inkopen</b>	<b>4</b>	<b>Aan de slag met data</b>	<b>18</b>
Hoe geef ik het potentieel van data een juiste plek in mijn organisatie?	5	Aan de slag met data - Inleiding	19
Inkoop maakt deel uit van een langere keten	6	Stap 1. Vraag verhelderen en samen formuleren	20
De rol van data in het inkoopproces	7	<b>Aan de slag met data in de regio Midden-Holland</b>	<b>21</b>
<b>Datagedreven inkopen – u moet er gewoon mee aan de slag gaan</b>	<b>8</b>	Stap 2. Data verzamelen	22
Positiebepaling: datagedreven werken en inkopen	9	Aan de slag met data - CBS	23
Positiebepaling: bewustwording en draagvlak creëren	10	Aan de slag met data - Pilots berichtenverkeer	24
<b>De Monitor Sociaal Domein in de gemeente Amersfoort: hoe de gemeenteraad en het ambtelijk apparaat intensief samenwerken aan de datagedreven beleidscyclus</b>	<b>11</b>	<b>Datagedreven inkopen: Groot denken en klein beginnen met wat er is</b>	<b>25</b>
Positiebepaling: waar staat u nu en waar wilt u naartoe?	13	Stap 3. Data prepareren	27
Positiebepaling: wat is het volwassenheidsniveau van de organisatie	14	Stap 4. Data analyseren en modelleren	28
<b>Aan de slag met voorspellende analyse: De “ontbrekende factor” en impact maken in de jeugdhulp</b>	<b>15</b>	Stap 5. Data visualiseren	29
Positiebepaling: wat doet de gemeente en wat doen anderen?	17	Stap 6. Communiceer inzichten en het handelingsperspectief	30
		<b>6 Lessen over datagestuurd werken bij de gemeente Zaanstad</b>	<b>31</b>
		Bijlage 1 - De initiatiefnemers	32





# De organisatie klaar maken voor datagedreven inkopen



## Hoe geef ik het potentieel van data een juiste plek in mijn organisatie?

Gemeenten zijn in essentie politieke organen. De politieke afweging van waarden vindt al jaren zijn weg richting beleid en uitvoer via de beleidscyclus. Om dit beleid te realiseren, beschikken gemeenten over meerdere instrumenten. In het sociaal domein komt dit in belangrijkste zin naar voren door de gehanteerde inkoop door een gemeente. Wordt er ingekocht op basis van resultaten, welke verantwoordingsvragen zijn gesteld of wordt er meer vanuit partnerschap ingekocht? Gemeenten hebben tal van mogelijkheden om hun inkoop in te richten. Het komen tot een weloverwogen inkoopstrategie en het monitoren van de resultaten van de inkoop, kan ondersteund worden door gebruik te maken van data. Data-analyses kunnen bovendien van invloed zijn op de agendavorming, de (politieke) onderbouwing in de beleidsvorming, de beleidsuitvoering en -evaluatie.

De beleidscyclus is meerjarig; meestal wordt het beleid eenmaal in de vier jaar herijkt of tussentijds bijgesteld. Gemeenten hebben drie middelen tot hun beschikking om het Wmo- en Jeugdbeleid uit te zetten, te verankeren en bij te schaven, namelijk het meerjarenbeleidsplan, de verordening en de beleidsregels. Het is belangrijk om zicht te hebben op de uitvoering van het beleid. De hamvraag is: hoe doet u dat? Welk instrument biedt de mogelijkheid om die voortgang te monitoren? Juist: Data!

De grote uitdaging voor gemeenten is echter dat er enorm veel data beschikbaar is. Gemeenten moeten zich daarom eerst de vraag stellen hoe ze data willen gebruiken en wat ze hiermee willen bereiken. De eerste stap is om het beleid te operationaliseren en de informatievoorziening in te richten.

### **Uitdaging:**

Pas op dat u niet verdrinkt in alle mogelijkheden die data bieden.

### **Tip:**

Het hoeft niet allemaal tegelijk. Neem één onderdeel in de beleidscyclus per keer om het datagedreven werken te verbeteren.

### **Tip:**

Een kenmerkend voorbeeld is het vertalen van beleid naar KPI's. De ervaring leert dat het een enorme uitdaging is voor gemeenten om tot deze vertaalslag te komen. Door grote maatschappelijke doelen op te knippen in tussentijdse SMART-doelen, kan worden bijgehouden wat de voortgang is. Dat betekent dat er kleine data-cycli plaatsvinden binnen de grotere beleidscyclus. Data maakt inzichtelijk in hoeverre de uiteindelijke maatschappelijke doelen worden behaald. Inkoop maakt deel uit van een langere keten

Wilt u meer weten over hoe de besluitvorming werkt bij een gemeente? Volg dan de e-learning module 'Hoe werkt een gemeente bij het inkopen van zorg?' <https://piasd.nl/hoe-werkt-een-gemeente-bij-het-inkopen-van-zorg/>

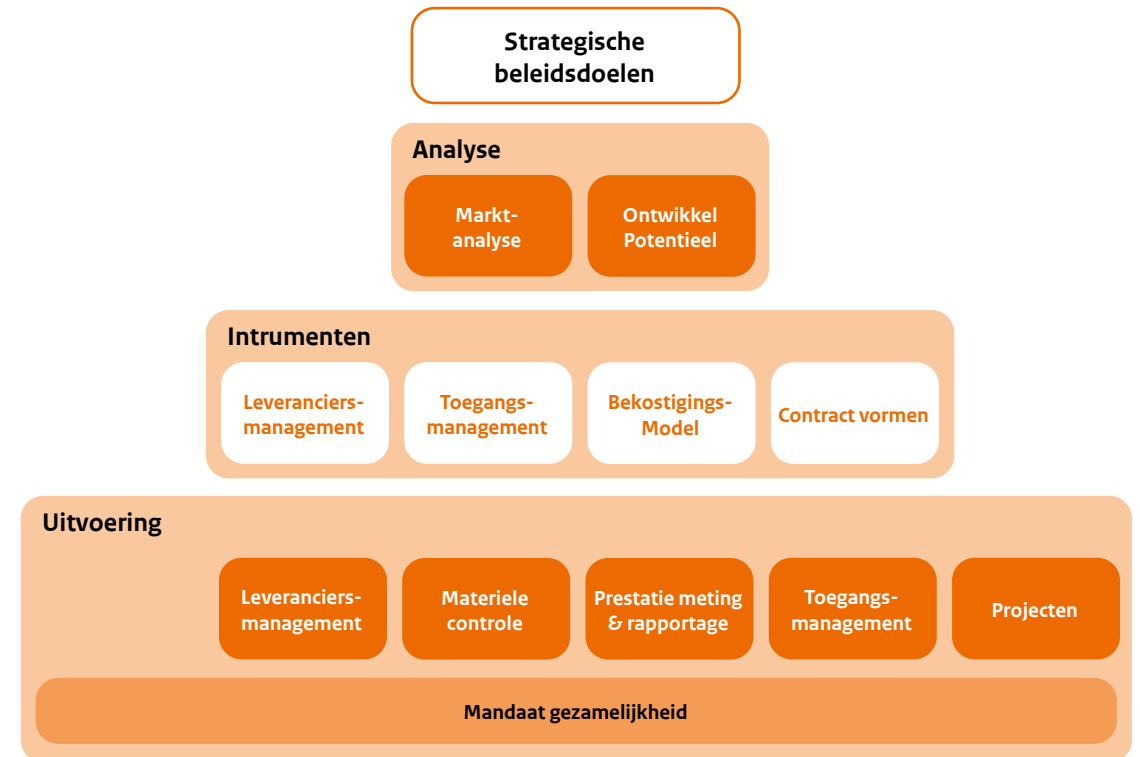
Op de website [www.inkoopsociaaldomein.nl](http://www.inkoopsociaaldomein.nl) vindt u meer informatie over o.a. de onderwerpen kwaliteit, data en diverse praktijkverhalen.



## Inkoop maakt deel uit van een langere keten

Inkoop van jeugdhulp of maatschappelijke ondersteuning is onderdeel van een langere keten. Die keten begint bij het opstellen van een visie, het concreet opstellen van beleid en het maken van inkoopkeuzes. Deze procedure leidt uiteindelijk tot een inkoopproces met een selectie van aanbieders, waarna overgegaan kan worden tot de uitvoering van de overeenkomst. Daarbij is een samenhangende lijn tussen beleid, inkoop en uitvoering noodzakelijk om de gewenste doelen te behalen.

Het hiernaast afgebeelde figuur maakt verschillende aspecten van het inkoopproces inzichtelijk. De strategische beleidsdoelen van de gemeente of regio vormen het startpunt. Met een marktanalyse wordt de huidige situatie van de markt in kaart gebracht, waarbij bijvoorbeeld gekeken wordt naar de gecontracteerde diensten, de mate waarin contracten zijn benut en de afgegeven indicaties. Vanuit de beleidsdoelen en de huidige marktsituatie wordt het ontwikkelpotentieel bepaald. Met andere woorden, de beschikbare ruimte om de doelen te bereiken in de toekomst. Aan de hand van deze analyses kunnen inkopers vervolgens passende inkoopinstrumenten kiezen. Deze instrumenten helpen om de relatie met aanbieders vorm te geven door leveranciersmanagement, de toegang in te richten, de bekostiging te bepalen en daarbij de meest passende contractvorm te selecteren.



### Uitdaging:

Analyseer geen data die uiteindelijk niet nodig zijn.

### Tip:

Laat het inkoopbeleid leidend zijn voor het bepalen van de databehoeft. Zo is geborgd dat alleen de data wordt geanalyseerd die nodig is om het inkoopbeleid te ondersteunen.

Werkt u bij een gemeente en wilt u meer weten over de inkoop en het aanbesteden van jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning? Volg dan de gratis e-learning modules op [www.inkoop sociaal domein.nl/e-learning](http://www.inkoop sociaal domein.nl/e-learning)



## De rol van data in het inkoopproces

Aan een goede inkoopstrategie liggen strategische - en transformatiedoelstellingen ten grondslag. De voorgestelde inkoopstrategie is een middel om de strategische beleidsdoelen te kunnen realiseren. Om een passende vertaling te maken naar een inkoopstrategie is het belangrijk om te beginnen met een marktanalyse. Ook is het essentieel om te kijken naar de concrete doelstellingen (ontwikkelpotentieel) die de regio in de komende jaren wil gaan bereiken. De strategische doelen, de analyse en het ontwikkelpotentieel bepalen hoe de eerder genoemde keuzes binnen de vier inkoopinstrumenten eruit zien voor de komende contractperiode.

Inkopen is dus meer dan bijvoorbeeld alleen het proces van aanbesteden of het sluiten van contracten. Het maken van een bestek (contractvorm) en het selecteren en contracteren van aanbieders zijn voorbeelden van zaken die van belang zijn als het gaat om inkopen. Even belangrijk zijn de keuzes voor het bekostigingssysteem, de wijze waarop de gemeenten de toegang aansturen en de wijze waarop gemeenten met de aanbieders (voor, tijdens en na de aanbesteding) om willen gaan (contract- en leveranciersmanagement). Het in samenhang inzetten van al deze instrumenten bepaalt in hoge mate de effectiviteit van gemeenten bij de inkoop van jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning.

Data kunnen natuurlijk gebruikt worden voor het doorlopen van alle stappen in het inkoopproces. Het concretiseren van strategische doelen richting prestatie-indicatoren betekent dat deze indicatoren ook gemonitord kunnen worden aan de hand van beschikbare of beschikbaar te maken data. Voor het inzichtelijk maken van de huidige zorgconsumptie wordt ook gebruik gemaakt van beschikbare data vanuit bijvoorbeeld het berichtenverkeer en publiek toegankelijke data, zoals van het CBS. Dit maakt inzichtelijk welke ontwikkeling er mogelijk dan wel gewenst is.

De hoeveelheid data bepaalt vervolgens in welke mate er weloverwogen kan worden gekozen voor het gebruik van instrumenten van Toegangsmanagement, Leveranciersmanagement, Bekostiging en het uiteindelijk te kiezen Contract. Meer informatie over het maken van keuzes in samenhang, vindt u op: <https://www.inkoopsociaaldomein.nl/publicaties/handreikingen/2020/04/09/handreiking-marktdossiers-inkoopsegmentatie-jeugdhulp-en-wmo>

# Datagedreven inkopen – u moet er gewoon mee aan de slag gaan

Interview met Rob Engels, wethouder Zorg, Welzijn en Onderwijs bij gemeente Overbetuwe



## 1. Veel overheden hebben een agenda om datagedreven werken in de organisatie verder te optimaliseren. Een vloek of een zegen?

“Datagedreven werken is zeker geen vloek. Ik moest wel even nadenken wat ik hier op moest antwoorden. Op het moment dat we te veel leunen op het gebruik maken van data en we een systeem laten bepalen wat we moeten doen, liggen excessen als de toeslagenaffaire op de loer.”

“Het gebruik van data heeft erg veel voordelen, maar we moeten de verbinding met de samenleving (burgers, bedrijven, zorgaanbieders e.d.) niet verliezen. Een goed gesprek kan ook verrassende inzichten opleveren en leiden tot innovatie. Datagedreven werken moet het denken niet overnemen.”

## 2. Hoe maken jullie de gemeente Overbetuwe klaar voor datagedreven inkoop en contractmanagement?

“Door als gemeentelijke organisatie goed gebruik te maken van data. In Overbetuwe zijn we momenteel bezig met de voorbereiding om Hulp bij het Huishouden (HbH) opnieuw aan te besteden. We zien dat de vraag naar HbH enorm toeneemt door vergrijzing en door de invoering van het abonnementstarief.

Daarnaast is de zorgvraag geografisch geclusterd. Denk aan seniorenflats of buurten met veel bungalows. Tegelijk zien we dat op dit moment veel aanbieders door elkaar heen werken. Niet erg efficiënt geregeld dus.”

“We onderzoeken op basis van onze data of we wijkgericht kunnen aanbesteden. We analyseren het marktaandeel per aanbieder, per buurt. Van hieruit kijken we of we geclusterde buurten als kavel in de markt kunnen zetten met een lumpsum financiering. Deze analyses geven de organisatie inzicht om het gesprek met de zorgaanbieders aan te gaan. Uiteindelijk moeten de mensen binnen de organisatie het doen.”

## 3. Wat zijn de belangrijkste uitdagingen waar u tegenaan loopt in de transitie naar datagedreven inkopen?

“Met onze monitor kunnen we erg veel zien, volgen en duiden. We kunnen er trends uithalen en een extrapolatie maken naar de toekomst. Het zorglandschap en de zorgbehoefte van onze gemeente hebben we dus goed in beeld. Echter, de data is gebaseerd op het verleden tot gisteren. Ontwikkelingen in de toekomst kunnen soms lastig te voorspellen zijn. Denk aan beleids-wijzigingen als de wijziging van het woonplaatsbeginsel, de invoering van het abonnementstarief of de doordecentralisatie van beschermd wonen. Dit zijn uitdagingen waar van te voren niet of nauwelijks op te anticiperen is. Datagedreven werken is mooi, maar het moet de toekomstige inrichting niet overnemen.”

## 4. Wat zou u gemeenten die aan de basis van het datagedreven werken staan, mee willen geven?

“U moet er gewoon mee aan de slag gaan. De data uit gemeentelijke systemen moet ontsloten worden om daar waarde uit te halen voor het algemeen belang. Soms heb ik het idee dat we als overheden in Nederland erg conservatief zijn. Ik hoorde laatst bijvoorbeeld dat ons strafrecht nog gebaseerd is op het strafrecht uit 1926. Typerend. Vaak blijft men bij de status quo. Ambtenaren willen vaak ‘rust in de tent’.”

“Daarnaast zijn gemeenten sterk politieke organisaties waar het algemeen belang niet altijd de boventoon heeft. Bestuurders en ambtenaren zouden minder moeten denken vanuit hun eigen baan of eigen programma, maar echt vanuit publiek belang. Alle kennis die u binnen haalt, levert extra inzichten en werk. Het lijkt soms of gemeentelijke organisaties daar niet op zitten te wachten. Inzicht komt met verantwoordelijkheid. Datagedreven werken is gewoon erg belangrijk, zeker voor uitvoering. Maar ik heb soms de vraag of men er ook gebruik van wil maken.”

## 5. Wat is het belangrijkste resultaat dat jullie tot nu toe hebben behaald in het datagedreven werken?

“Onze monitor in Overbetuwe die inzicht geeft in de volle breedte van de bedrijfsvoering. Inzicht maakt dat u kunt handelen, bijsturen en veranderen. U moet er wat mee doen. Het is het verkrijgen van inzicht om tot actie te komen.”





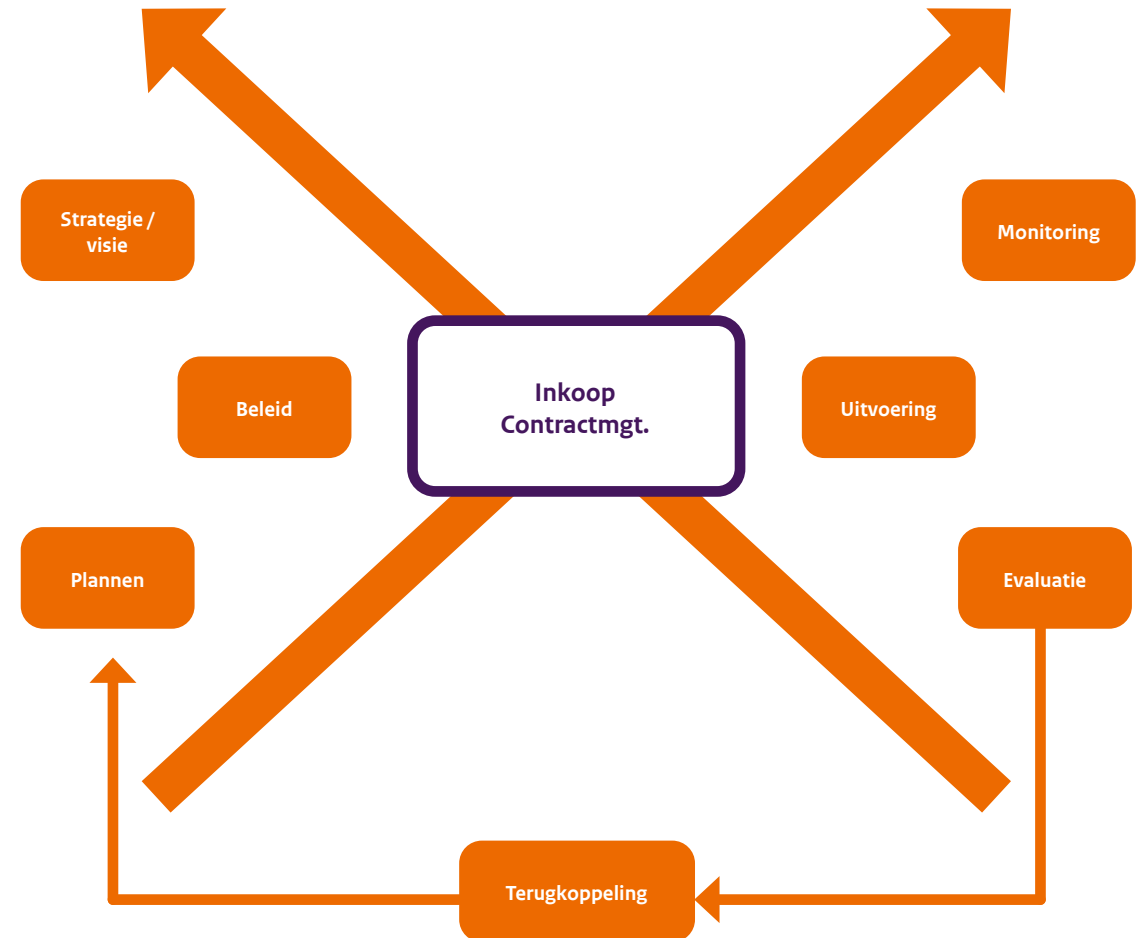
## Positiebepaling: datagedreven werken en inkopen

Een (verdere) transitie naar datagedreven inkopen is een veranderopgave die meer vraagt dan aanpassing in het inkoopproces of de technische inrichting van dataverzameling en verwerking. Om de potentie van datagedreven inkopen in het sociaal domein te benutten, is het van belang om positie te bepalen op datagedreven werken in uw organisatie. Zo legt u een solide basis voor datagedreven werken en neemt u het risico weg dat het enthousiasme uiteindelijk strandt of datagedreven werken bij een eenmalige exercitie blijft. Positie bepalen is stilstaan bij wat voor rol datagedreven inkopen speelt en gaat spelen in uw organisatie.

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe u positie kunt bepalen aan de hand van de volgende stappen:

1. Bewustwording en draagvlak creëren;
2. Bepalen waar u vandaan komt en waar u naartoe wilt;
3. Bepalen wat u zelf doet en wat u uitbesteed.

Ongeacht de mate van ervaring met datagedreven werken en inkopen, zijn de elementen die in de stappen genoemd worden relevant voor elke gemeente.



In het artikel Herkenbare ontwikkelingsfasen <https://www.sioo.nl/wp-content/uploads/2019/07/White-paper-Inkoop-in-sociale-domein.pdf> wordt de relatie met en het gebruik van data ook expliciet gelegd. In veld 3 kunnen 'de echte issues op tafel' pas echt goed besproken worden als dat gesprek wordt ondersteund door een goede informatievoorziening. Zonder goede data krijgt u altijd gesprekken over de kwaliteit van data of over het verschil in data en dat belemmert het gesprek over de inhoud.



## Positiebepaling: bewustwording en draagvlak creëren

Met steeds meer beschikbare data en steeds meer middelen om deze data te organiseren, zal datagedreven werken hoe dan ook een grotere rol gaan spelen in de maatschappij. Het raakt onder meer beleidsmedewerkers, uitvoering, aanbieders, ICT en burgers en daarmee ook een gevarieerde groep spelers. Het is van belang om deze spelers tijdig te identificeren en vervolgens ook bewust mee te nemen in de fase van bewustwording, maar ook bij de positiebepaling.

Voordat een dergelijk traject gedetailleerd is ingericht, is het verstandig te beginnen met interne en externe bewustwording. Zeker wanneer regionaal wordt samengewerkt, is het verstandig deze stap met elkaar te zetten.

### Deel inzichten over datagedreven inkopen

De eerste stap is om de inzichten te delen. Dat kan zowel binnen de organisatie als met spelers daarbuiten, zoals aanbieders en regiogemeenten. Maak daarbij duidelijk wat bedoeld wordt met datagedreven inkopen. Gaat dit bijvoorbeeld over real-time monitoring, big data, efficiency of het inrichten van dashboards?

Ga daarnaast met elkaar het gesprek aan over datagedreven inkopen:

- In hoeverre zijn er al ervaringen met datagedreven inkopen?
- Hoe zien betrokkenen de invloed van data op hun dagelijkse praktijk?
- Wat is de visie voor de toekomst?

Gebruik de input om een inschatting te maken wat datagedreven inkopen betekent voor uw omgeving.

Wethouder Rob Engels, Overbetuwe: “Het gebruik van data heeft erg veel voordelen maar we moeten de verbinding met de samenleving (burgers, bedrijven, zorgaanbieders e.d.) niet verliezen. Een goed gesprek kan ook verrassende inzichten opleveren en leiden tot innovatie. Datagedreven werken moet het denken niet overnemen”. Lees het gehele interview op **pagina 8**

### Bepaal urgentie

Vervolgens is het van belang om te bepalen wat de belangrijkste stappen zijn om datagedreven inkopen te prioriteren. Het is verstandiger en effectiever om te bepalen waar de urgentie zit en datagedreven inkopen een mogelijke oplossing kan zijn. Think big, start small. Bepaal gezamenlijk waarom u datagedreven wilt inkopen. Is dit om te innoveren, om kosten te besparen, om de dienstverlening te verbeteren of een andere reden? De reden om datagedreven in te kopen zal moeten aansluiten bij de rol dat datagedreven inkopen heeft in de ontwikkelingsvisie van uw organisatie. Verken waar energie zit en bepaal ook met een beperkte groep spelers of, en zo ja, waar weerstand is. Begin met de positieve energie en ga met één thema (en doelgroep) aan de slag.

### Welke actoren moeten we meenemen in het vervolg?

Op basis van deze urgentiebepaling ontstaat ook meer zicht op welke actoren in het vervolg meegenomen moeten worden. Beleg een bijeenkomst om met deze actoren de resultaten van voorgaande twee vragen te bespreken. Belangrijk hierbij is dat er voldoende draagvlak en urgentie is om aan de slag te gaan met het onderwerp. Alleen dan zullen actoren tijd, kennis, vaardigheden en geld beschikbaar stellen.

#### **Uitdaging:**

Pas op dat u geen beloftes doet over datagedreven inkopen die u als gemeente niet kunt waarmaken, zodra de inkoop is afgerond.

#### **Tip:**

Betrek vroegtijdig het hoger management tijdens de (datagedreven) inkoopprocedure om de impact van het dataonderdeel te bespreken.



## De Monitor Sociaal Domein in de gemeente Amersfoort: hoe de gemeenteraad en het ambtelijk apparaat intensief samenwerken aan de datagedreven beleidscyclus

Iedereen heeft goede informatie nodig om zijn werk te doen en dat geldt zeker voor de gemeenteraad.



Dubbelinterview met Nynke Dijkstra (Links) | Senior beleidsregisseur en Zwaantina van der Veen (Rechts) | Senior onderzoeker van de gemeente Amersfoort

### Hoe is de samenwerking met de gemeenteraad in Amersfoort tot stand gekomen?

“Wij kunnen vanuit de afdeling Onderzoek en Statistiek wel bedenken wat de gemeenteraad, beleid of inkopers nodig hebben, maar het is beter juist de gemeenteraad te vragen wat ze nodig hebben om hun werk goed te doen. Zo werken we intensief samen bij het monitoren van de effecten in het sociaal domein. Juist dat samenwerken is een belangrijk uitgangspunt in Amersfoort, zodat het werk van de ambtenaren goed kan aansluiten bij het werk van de raadsleden. Voor de samenwerking helpt het als iedereen over de juiste informatie beschikt en inzichtelijk is tot welke effecten dat leidt. Juist op zo’n complex en groot terrein is dat belangrijk.”

### Samenwerken kan lastig zijn. Waarom lukt het goed in Amersfoort?

“We hebben de gemeenteraad aan de voorkant bij de ontwikkeling van de monitor betrokken vanuit hun specifieke databehoeftes: wat willen jullie zien in de monitor? Met andere woorden, welke informatie nemen we op en hoe willen jullie het gepresenteerd hebben? Dat is een belangrijke factor voor het succes geweest. Het is een continu proces, want we stonden in 2015 nog echt aan het begin. We hadden nog niet in kaart over hoeveel cliënten het ging en we moesten de praktijk nog afwachten. Binnen die context hebben we eerst de ontwikkeling van cliënten en geld in kaart gebracht, want daar zit een gedeeld belang van beleid, uitvoering en de gemeenteraad om de hele stelsel in beeld te brengen.”

### Dan heeft u de ontwikkelingen in beeld, maar hoe zet u dan de stap naar effecten?

“Daar kwam een belangrijke impuls van de rekenkamer die aangaf dat niet duidelijk was hoe de monitor zich verhoudt tot het beleidskader. Dat geeft maar weer aan hoe belangrijk die gezamenlijke doorontwikkeling is. We hebben vervolgens een doelenboom gemaakt om de samenhang en causale verbanden te leggen. Ook daar is in werkgroepen met de gemeenteraad en beleid aan gewerkt tot de doelenboom en monitor, zoals die er nu is.” (red. zie ook: [Monitor Sociaal Domein \(amersfoortincijfers.nl\)](https://www.amersfoortincijfers.nl))

### Het is dus belangrijk om continu af te blijven stemmen welke stuurinformatie nodig is?

“De communicatie en managen van verwachtingen is daarbij essentieel eveneens het elkaar in elke stap meenemen wat wel en niet kan met een monitor. Wat kunnen we met de huidige informatie wel en niet? Het samenbrengen van al die wensen en vragen en mogelijkheden tot een gemeenschappelijk gedragen monitor, dat is het belangrijkste werk. Kortom: er ontstaat dan gaandeweg een beeld wat wel en niet kan, welke informatie in zo’n monitor zit en welke ontwikkelingen en trends er uit te halen zijn. Hoe effecten zichtbaar worden gemaakt en welke causale verbanden gelegd kunnen worden en wat we kunnen doen op het niveau van de stad en in de toekomst per wijk.”



### **Wat betekent dat voor het politieke debat in de gemeente?**

“De gestructureerde informatie kanaliseert de vragen van de gemeenteraad, omdat we op het niveau van de stad inzicht hebben in de trends en ontwikkelingen. Zo kunnen we veel vragen van tevoren al afvangen. Dat helpt de raadsleden om zich te richten op de belangrijkste trends. Beleidsmakers en inkopers kunnen vervolgens op gedetailleerd niveau informatie ophalen, die achter deze trends zitten. Daarmee wordt een balans geboden van behapbare informatie, aangevuld met verdieping waar nodig.”

### **Kan ieder raadslid direct uit de voeten met de gestructureerde informatie?**

“We besteden veel aandacht aan de duiding. Wat kunt u wel uit de data halen en wat niet. Daarmee geeft u raadsleden het vertrouwen dat de cijfers kloppen en het debat kan worden gevoerd over de inhoud en voorkeuren voor bijvoorbeeld sturen op gezondheidsverschillen en bestaanszekerheid. Dat daar geen interpretatieverschillen over bestaan, is dan heel helpend. Tevens merken wij ook in het reguliere proces dat als u de gemeenteraad goed en ook pro-actief informeert, bijvoorbeeld rondom beheersing van de kosten, heel veel vragen of onduidelijkheden worden afgevangen.”

### **En wat betekent dat bijvoorbeeld voor inkoop en welke data worden specifiek voor inkoop gebruikt?**

“Inkoop maakt gebruik van dezelfde data als in de monitor. Alleen dan vaak op een gedetailleerder niveau, omdat in de monitor voor

de gemeenteraad de ontwikkelingen en effecten op hoofdlijnen worden beschreven en inkoop deze data juist meer op het niveau van aanbieder analyseert (doorlooptijden, aantallen per aanbieder, kosten). Verder gebruikt inkoop de data bij het opstellen en doorrekenen van beleidsdoelstellingen. Moeten we anders inzetten, anders inkopen, verkorten van aantallen en doorlooptijden? Deze inzichten halen we uit onze dashboards in Power BI. Verder is inkoop gestart met de Ervaringswijzer om cliëntervaringen te meten, waardoor ook de resultaten per aanbieder zijn uit te splitsen. Met andere woorden, meerdere doelgroepen profiteren van de datahuishouding die er nu is, maar het gebruik en het detailniveau verschilt.”

### **Hoe zorgt u dan dat de kwaliteit van de data in het bronsysteem op orde zijn?**

“De afdeling Onderzoek en Statistiek is in de lead, maar iedere afdeling heeft daarin zijn eigen verantwoordelijkheid. In feite is het een continu proces, waarbij we in gesprek zijn met de betrokken afdelingen, data en informatiedelen. Ook zetten we versnelingen en interventies in met beleid en accountmanagers waar nodig. Rond de inrichting van de data en datagedreven inkopen, is onze ervaring dat het zorgt voor een gezamenlijk beeld in het gesprek. Om dat nog een slag beter te doen, zou het wel helpen om een combinatie van meerdere datapunten te kunnen maken en minder de losse, statische datapunten.” (Accountmanagement dashboard per aanbieder, een risicodashboard en een inkoopdashboard op perceelniveau).

### **Wat helpt inkoop in het zetten van de volgende stap?**

“Wat we zien, is dat we veel aanbieders hebben en te weinig sturingsmogelijkheden op kwaliteit. We hebben een basisinfrastructuur en een aanbod ontwikkeld. We beginnen nu met de inkoopronde van 2023 en na de zomer gaan we met de gemeenteraad in gesprek, zodat we een half jaar hebben om zaken uit te werken en een half jaar implementatieruimte inbedden. In het hele inkoopproces willen we vroeg scherp krijgen welke data we waarvoor willen gebruiken. Beleidsvorming en de datavoorziening in de inkoop zijn namelijk vaak parallelle processen. En dat gaat goed, totdat beleid een nieuw, moeilijk meetbaar vraagstuk tegenkomt waar data voor nodig is die niet op korte termijn te ontsluiten is. Daar willen we op anticiperen. Ook willen we meer wijkgericht gaan werken. Dat is een ander niveau dan op het niveau van de stad. Dat betekent ook weer dat we het niet voor de inwoners gaan bedenken, maar met de inwoners als partners.”



## Positiebepaling: waar staat u nu en waar wilt u naartoe?

In de bewustwordingsfase creëert u kennis over datagedreven inkopen, bepaalt u waarom het belangrijk is binnen uw organisatie of keten en definieert u een aantal casussen waar u de urgentie van datagedreven inkopen in ziet. De volgende stap is om deze gedefinieerde casussen concreet uit te diepen.

De hamvraag hierbij is, waar staat u nu en waar wilt u naartoe? Het bepalen van uw positie voert u in een aantal stappen uit. Ook hierbij is het belangrijk om per stap de betrokken spelers mee te nemen. Die kunnen per stap verschillen.

### Foto van de huidige situatie

Samen met in ieder geval collega's van inkoop en beleid, wordt de huidige situatie in beeld gebracht. De volgende vragen staan centraal:

- Wat doen we nu al met data?
- Wat weten we wel en wat nog niet (kennis en kunde)?
- Werken we met zowel cijfers als verhalen?
- In hoeverre hebben we data, inkoop en beleid aan elkaar gekoppeld (en viceversa)?
- En hoe is datagedreven inkopen in onze processen verankerd?

Het resultaat van deze analyse is een foto van de huidige situatie; van de organisatie (mensen en middelen), het beleid en de uitvoering (primaire proces).

### Zet een stip op de horizon

Op basis van deze fotoanalyse kan vervolgens bepaald worden wat de stip op de horizon is. Wat willen we bereiken met datagedreven inkopen en op welke termijn? Vragen die daarbij horen:

- Hoe wilt u datagedreven inkopen oppakken (pilot, sociaal domein, of organisatie-breed)?
- Hoe breder de scope voor datagedreven inkopen, hoe breder de foto zou moeten zijn. Bij een pilot heeft u waarschijnlijk aan een paar spelers genoeg. Heeft u het over een verandering op overstijgend niveau in het sociaal domein? Betrek dan ook aangrenzende partijen die hiervoor belangrijk zijn. Denk aan aanbieders, wethouders, juridisch medewerkers, controllers, beleidsmedewerkers van grenzende onderwerpen, etc.
- Wat is uw sturingsfilosofie (kwaliteit, product, wijkgericht)?
- Is de positie die u datagedreven inkopen wilt geven, passend bij de organisatie (organisatiecultuur en -structuur, progressiviteit, belangrijkste doelstellingen etc.)?
- In hoeverre is er (ook) ruimte voor de zachte kant (het goede gesprek, maatschappelijke effecten die zich moeilijk laten meten in data)?
- Hoe zien de processen er idealiter uit (PDCA)?
- Hoe sluit u aan op de kennis en kunde vanuit de praktijk (Toegang en aanbieders) en dat van de beleidstrategen?

Aan de hand van deze stip op de horizon, kan met (vertegenwoordigers van) betrokken partners, maar zeker ook met de verantwoordelijk wethouder het goede gesprek gevoerd worden.



Het formuleren van een stip op de horizon genereert energie. Het is een lonkend perspectief, waar u gezamenlijk naar toe kunt werken. Het helpt als daarbij duidelijk is wat nodig is. Dit gaat over menskracht, kennis en kunde, over financiële middelen, maar ook over juridische, ICT- en systeemvraagstukken. Deze elementen zijn onderdeel van het actuele beeld en geven ook aan welke stappen gezet kunnen worden. Wees aan de hand van dat actuele beeld ook bewust van de randvoorwaarden en risico's op politiek-bestuurlijk niveau.

Het is belangrijk om momenten te organiseren om de voortgang te delen, omdat datagedreven werken een complex proces is. Zorg daarom in ieder geval voor gedegen monitoring en evalueer op gezette tijden met betrokken partijen of het project nog op koers ligt, maak het onderdeel van de beleidscyclus en borg het binnen de PDCA-proces.

**Uitdaging:**

Pas op dat u niet maandenlang bezig bent met de 'foto'.

**Tip:**

Werk met de data die u al hebt opgebouwd in de afgelopen jaren. Als u over te weinig data beschikt, zorg dan dat u de benodigde informatie tijdens de volgende contractperiode gaat monitoren, zodat u deze tijdens de volgende aanbesteding kunt inzetten.



## Positiebepaling: wat is het volwassenheidsniveau van de organisatie

Voor het meten van het volwassenheidsniveau van data-analytics (D&A) binnen een organisatie hanteren we het Gartnermodel als basis. Dit model maakt onderscheid tussen analysemethoden in vier categorieën die 'laten zien wat er is gebeurd' (descriptive), 'laten zien, waarom iets is gebeurd' (diagnostic), 'voorspellen wat er gaat gebeuren' (predictive) en 'voorschrijven wat er moet gebeuren' (prescriptive). De laatste voorschrijvende categorie bestaat uit adviserende en automatische varianten. In de adviserende variant wordt uiteindelijk nog besloten door een mens, terwijl bij automatisch voorschrijvende analytics de besluitvorming en handelingen door de techniek worden uitgevoerd.

Het model van Gartner zou de suggestie kunnen wekken dat iedere gemeente zich richting 'voorspellen wat er gaat gebeuren' moet ontwikkelen. Dat is niet het geval. Het is eerder een diagnose instrument om richting te geven (waarom en waar voegen data toegevoegde waarde toe), om te bepalen waar we staan en wat onze organisatie aankan. Het model van Gartner beschrijft de verschillende fasen. Het is van belang dat uw vraagstelling aansluit op het niveau dat past bij uw organisatie.

Level 1 Basic	Level 2 Opportunistic	Level 3 Systematic	Level 4 Differentiating	Level 5 Transformational
<ul style="list-style-type: none"> <li>Data is not exploited, it is used</li> <li>D&amp;A is managed in silos</li> <li>People argue about whose data is correct</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT attempts to formalize information availability</li> <li>Progress is hampered by culture; inconsistent incentives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Different content types are still treated differently</li> <li>Strategy and vision formed (five pages)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Executives champion and communicate best practices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>D&amp;A is central to business strategy</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analysis is ad hoc</li> <li>Spreadsheet and information firefighting</li> <li>Transactional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizational barriers and lack of leadership</li> <li>Strategy is over 100 pages; not business-relevant</li> <li>Data quality and insight efforts, but still in silos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agile emerges</li> <li>Exogenous data sources are readily integrated</li> <li>Business executives become D&amp;A champions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Business-led/driven, with CDO</li> <li>D&amp;A is an indispensable fuel for performance and innovation, and linked across programs</li> <li>Program mgmt.. mentality for ongoing synergy</li> <li>Link to outcome and data used for ROI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Data value influences investments</li> <li>Strategy and execution aligned and continually improved</li> <li>Outside-in perspective</li> <li>CDO sits on board</li> </ul>



## Aan de slag met voorspellende analyse: de “ontbrekende factor” en impact maken in de jeugdhulp



*Interview met Denis Wiering, Programmamanager Jeugdbeleid gemeente Rotterdam*

### **Wat hebben jullie ontdekt in Rotterdam over maatschappelijke impact en relevante factoren?**

“Het is niet zozeer dat wij iets ontdekt hebben. We hebben ons de volgende vraag gesteld. ‘Is het niet bizar dat we in de gemeente Rotterdam drie ton uitgeven aan preventie en miljoenen om de ontstane problematiek(en) op te lossen?’ Vanuit die vraag zijn we gaan kijken welke factoren relevant zijn voor de gewenste maatschappelijke impact en wat de onderlinge samenhang tussen de factoren in om een onderbouwing te geven voor bijvoorbeeld het inzetten van geld of tijd.”

### **Over welke factoren heeft u het dan? En kunt u daar iets meer over vertellen?**

“Voor Jeugd hebben we inzichtelijk gemaakt dat sociaal emotionele vaardigheden de meest relevante factor vormt als het gaat om het kansrijk, veilig en gezond opgroeien van kinderen en jongeren. Eerder was deze factor nauwelijks in beeld en werd voorheen bij het maken van beleid of in het politieke discours niet als speerpunt gezien. Echter, kennis uit wetenschappelijke bronnen liet zien hoe sociaal-emotionele vaardigheden als beschermende factor de werking van veel risicofactoren kan dempen. En daarnaast hoe deze factor onder meer bijdroeg aan een betere mentale gezondheid van kinderen, het voorkomen van schooluitval en criminaliteit. Ook speelt het een rol in het voorkomen van de intergenerationele overdracht van armoede. Op basis van deze inzichten is de afgelopen jaren het budget voor preventie van psychosociale problemen en verbeteren van sociaal-emotionele vaardigheden vertienvoudigd.

En is deze inzet voornamelijk gepleegd met onderbouwde en bewezen effectieve interventies.”

### **Dus in feite zijn deze factoren van toepassing op elke gemeente?**

“Jazeker, het factorenmodel is een wetenschappelijk fundament voor het maken en uitvoeren van beleid. Het laat zien welke factoren daadwerkelijk bijdragen aan het kansrijk, veilig en gezond leven van kinderen, jongeren, volwassenen en ouderen en hoe ze daarop van invloed zijn. Op basis van dit model kan ook in beeld worden gebracht wat de meest belangrijke factoren zijn voor het kansrijk, veilig en gezond leven van Rotterdammers.”  
“Dat levert een rangschikking op. Daarmee kunnen beter onderbouwde beslissingen worden genomen over bijvoorbeeld de inzet van tijd en geld. Door deze factoren mee te nemen in de ontwikkeling van beleid voor de stad, in plaats van onderwerpen of thema’s geïsoleerd te bekijken en te beoordelen, biedt het factorenmodel de mogelijkheid om deze factoren breed en overstijgend te bezien. En vervolgens inzet te plegen op factoren die het meest lonen voor de inwoners van de stad. Zo kan de gemeente zich met partners in de stad meer richten op maatschappelijk effect of impact. En dat is goed voor inwoners en de stad als geheel en zijn we meer preventief dan curatief bezig.”

### **Welke ervaringen hebben jullie opgedaan in het werken met het model?**

“Wij willen het ‘wat’ en het ‘hoe’ meer samenbrengen en dat volgt logischerwijs op wat met Rotterdam Groeit en het factorenmodel





jeugd al sinds 2015 is ingezet en in de Wijkprogrammering verder geconcretiseerd is. Het is ook wat de experts aanbevelen. Een rol van de overheid die met kennis en kunde de juiste dialoog kan voeren met professionals. Dit omdat, zoals één van de deskundigen het formuleert, u pas kunt sturen als u van de inhoud weet, als u weet hoe het moet. Op basis van deze inzichten en voort-schrijdende kennis uit de wetenschap is een doorontwikkeling van sturing en monitoring voor een nieuwe inkoopronde raadzaam en noodzakelijk.”

#### **En wat gaan jullie dan doen in die nieuwe inkoopronde?**

“Bij het sturen op meten, leren en verbeteren, hoort ook een andere rol van de overheid namelijk meer medeverantwoordelijkheid voor kwaliteit van dienstverlening, meer nabij, met meer kennis en expertise. De harde scheiding die sinds de decentralisatie wordt gemaakt tussen het ‘wat’ dat in handen van de overheid is, en het ‘hoe’ dat bij professionals zou moeten liggen, wordt

daarmee veel meer fluïde. Wij willen meer gaan sturen op de samenwerking en dat we het met elkaar moeten doen. Dat zit vooral in houding en gedrag naar elkaar en uitgaan van een samenhangend netwerk. Daarmee komt de centrale vraag meer naar boven. Voor welke maatschappelijke doelen zijn we bezig? Waarom doen we aan jeugdhulp en is het wel zo verstandig om een hek om jeugdhulp te zetten? En welke integraliteit is nodig? Het factorenmodel helpt dan om de bredere context te laten zien.”

#### **Wat kunnen we dan de komende tijd in Rotterdam gaan zien als u gaat sturen op integraliteit en samenwerking?**

“We gaan meer kijken welke logica zit achter onze keuzes, wat streven we na in de jeugdhulp en hoe gaat het factorenmodel hierbij helpen. Toen wij dat gesprek hadden gevoerd met collega’s gaf dat gelijk inzicht waartoe de huidige boekhoudkundige benadering leidt, namelijk tot een focus op wachtlijsten, betaalbaarheid van jeugdhulp en resultaten en daaraan gekoppeld

sturing op processen en beheersing. En veel minder op vragen, zoals ‘Hoe is het met de jeugd?’ of ‘Hoe kunnen we vanuit het factorenmodel de omslag maken naar impact gedreven werken en vanuit de maatschappelijke effecten een terugvertaling maken?’ en ‘Welke interventies en acties zouden dan werken en hoeveel geld en middelen heb ik dan nodig?’ Dus dat leidt gelijk tot andere gesprekken met onze hulpverleners. Dat betekent dat het meten in het teken komt te staan van leren van elkaar in plaats van elkaar de maat meten.”

“Dat heeft ook gevolgen voor de verdere operationalisering voor de nieuwe inkoopronde. Met vragen, zoals ‘Wat wilt u in de bestekken hebben, want u heeft nu meer informatie over de outcome.’ en ‘U wilt meer leren kijken; waarom werkt iets wel of niet bij deze groep en wat bestelt u wel en niet en welke informatie heeft u dan nodig om meer vanuit partnerschap en samenhang te kijken?’”



## Positiebepaling: wat doet de gemeente en wat doen anderen?

Datagedreven inkopen doet u in samenspel met beleidsmedewerkers, contractbeheerders, inkopers, aanbieders, cliënten en uitvoering. In deze fase is het cruciaal om te bepalen wie van welke data eigenaar is en wat degene hiermee gaat doen. Dit betekent ook expliciet maken wat er niet gedaan wordt.

### **Wat doet de gemeente zelf?**

Hierbij gaat het om het bepalen van de onderdelen die u als gemeente zelf oppakt en daarmee het vastleggen van rollen, taken en verantwoordelijkheden tussen medewerkers binnen de eigen organisatie en over verschillende afdelingen en teams heen (processen). Belangrijk is om hier ook aandacht voor de privacy gevoelige aard van veel gegevens te hebben en wat er voor nodig is om te zorgen dat de verwerking ervan ook conform wet- en regelgeving plaatsvindt.

### **Wat doet de aanbieder/te contracteren partij?**

Leg in het contract vast welke data u van aanbieders nodig heeft. Leg de aanlevering van CBS spiegelinformatie vast en probeer verder zoveel mogelijk informatie uit de eigen data en openbare bronnen te halen. Administratieve lasten zijn kostenverhogend voor aanbieders (en daarmee ook voor gemeenten). Wees dus zeer terughoudend met het opnemen van aanvullende informatieplichten.

### **Wat doen anderen?**

Tot slot gaat het ook om de vraag wat u wilt en kunt uitbesteden aan een derde partij. Een gemeente heeft immers niet alle kennis in huis en soms is een andere partij simpelweg beter toegerust om de taak op te pakken. Het kan dan gaan om het ontwikkelen van een systeem, de koppelingen, maar ook om juridische vraagstukken. Soms kan er een win-win situatie gecreëerd worden door samen met regiogemeenten te werken en de tijd en taken te verdelen.



# Aan de slag met data



## Aan de slag met data - Inleiding

Voordat u de mogelijkheden van data kunt inzetten, zult u zich moeten voorbereiden op het gebruik van data. Denk in eerste instantie aan het optuigen van data-warehouses, dataconnecties en dashboards. Vergeet hierbij de benodigde training van de mensen die de data gaan gebruiken niet. Er is data en er is informatie. Met data bedoelen we op ongestructureerde en ongeschoonde sets met gegevens. Na het opschonen van de data komen we in de fase van het ontwikkelen van informatie. Met de stap naar het omzetten van data naar informatie wordt er een stap gemaakt in subjectiviteit. Eerst wordt gecontroleerd of de data kloppend is (alle uitschieters en onjuiste waarden zijn verwijderd). De data is nu objectief. Vervolgens komt er een stap in het duiden van de data op grond van de eigen gestelde parameters. Daarmee wordt de data informatie, waarmee gemeenten kunnen toetsen, sturen en monitoren.

Als u aan de slag gaat met het inrichten van de data-omgeving, verlies dan de operationele uitdagingen niet uit het oog.

Voorbeeld: de initiatieven die momenteel in bijna elke gemeente lopen m.b.t. dashboarding van interne data (berichtenverkeer, facturatiegegevens). Men wéét dat het nuttig is om naar die data te kijken en duikt als eerste in het ontsluiten van de data, het samenvoegen in de datawarehouses en het bouwen van de dashboards. De stap om te kijken wat de beleidsdoelen zijn en in hoeverre de data gebruikt kan worden om te monitoren en te sturen op de beleidsdoelen wordt niet altijd gemaakt. Hiervoor kan het instrument ook gebruikt worden.

In dit hoofdstuk gaan we in op de kernprocessen en de basis van datagedreven werken in het sociaal domein. We beschrijven hoe men in zes stappen kan komen van een vraag tot concrete actiegerichte inzichten. In het bijgevoegde figuur staat voor elke stap in het proces beknopt beschreven wat het doel en de activiteiten zijn die binnen deze stap vallen.



Figuur: Kernproces Datagedreven werken in het sociaal domein



## Stap 1. Vraag verhelderen en samen formuleren

In de eerste stap doorgrondt u het probleem en komt u tot de juiste vragen. Hierbij is het belangrijk om scherp te hebben wat het doel is van de vraag.

Stel uzelf de vraag: Wat wil ik bereiken? Daarnaast is het belangrijk dat u zich bewust bent van wat u wilt weten en waarom u dit wilt weten. In andere woorden, hoe draagt de informatie bij aan mijn handelingsperspectief?

Naast de informatiebehoefte is het ook goed om te inventariseren welke doelgroepen behoefte hebben aan deze inzichten en informatie. De vragen die ook gesteld dienen te worden zijn:

- Wat is het doel van deze doelgroepen?
- Waarom hebben ze behoefte aan deze inzichten?

Houdt hierbij rekening met het feit dat de behoefte enorm kan verschillen tussen de diverse doelgroepen. Enerzijds kan een contractmanager behoefte hebben aan aanbieder gerelateerde inzichten en anderzijds kan een beleidsadviseur behoefte hebben aan product gerelateerde inzichten. Het is daarom van belang om de juiste rollen binnen uw organisatie aan boord te hebben.

Naast de ‘opdrachtgever’ is het belangrijk om de juiste personen binnen de organisatie te betrekken. Het is belangrijk dat naast personen met domeinkennis, ook kennis van de uitvoeringspraktijk betrokken is.

Zodra u de informatiebehoefte van de diverse doelgroepen binnen uw organisatie heeft geïnventariseerd, is de volgende stap om deze behoefte te prioriteren. Het is simpelweg niet mogelijk om alle inzichten in een keer te realiseren. Zoek daarom naar de overeenkomsten in de behoefte binnen uw organisatie. Zijn er verschillende doelgroepen die dezelfde inzichten nastreven? Zorg dan dat deze als eerste worden gerealiseerd. Tenslotte dient u bij deze stap ook in overleg te gaan met degene die de data beheert en invoert, zodat ook helder is hoe efficiënt en op welke termijn bepaalde inzichten gecreëerd kunnen worden. Dit ondersteunt u ook in het maken van een prioritering. Deze prioritering hangt ook samen met de uitkomsten uit de volgende stap.

### **Voorbeeld:**

Een inkooporganisatie heeft bepaald om te monitoren op wachttijden bij gecontracteerde zorgaanbieders. De contractmanager, beleidsadviseur en data-analist brachten samen het aantal dagen tussen de start van de indicatie en de start-zorg (code 305) in beeld. Wat zij niet wisten, is dat het sociaal team bij de indicatiestelling al rekening hield met wachttijden bij de zorgaanbieder en de start van de indicatie al later werd ingepland. De inzichten gaven dus geen betrouwbaar beeld. Wanneer de uitvoering aan de voorkant betrokken was geweest, had dit voorkomen kunnen worden.



## Aan de slag met data in de regio Midden-Holland



Interview met Hans Ruiter, coördinator inkoop en contractmanagement regio Midden-Holland

### **Veel overheden hebben een agenda om datagedreven werken in de organisatie verder te optimaliseren. Een vloek of een zegen?**

“Het kan uitlopen in een vloek als u de betrokken actoren zelf aan laat modderen met bijvoorbeeld Excel. Het wordt een zegen als u deskundige informatieanalisten met ervaren programmeurs laat samenwerken. De deskundigen die aan de slag willen met data, hoeven dan alleen de wensen te geven over welke data er nodig is en uit welke bronnen de informatie gehaald kan worden. Het vertalen van informatie naar bruikbare data is een vak, gebruik dus ook de juiste mensen.”

### **Hoe maken jullie de organisatie klaar voor datagedreven inkoop en contractmanagement?**

“We hebben een informatie-analist aangesteld die ten eerste moet zorgen voor het vertalen van de informatiebehoefte naar goede systemen voor dataverwerking. Een soort poortwachter naar de programmeurs of externe leveranciers van “off the shelf” software of oplossingen. Ten tweede zorgt hij vervolgens voor o.a. opleiden van de gebruikers, doen van complexere analyses, opstellen van FAQ en gebruikershandleidingen.”

### **Wat zijn de belangrijkste uitdagingen waar u tegenaan loopt in de transformatie naar datagedreven inkopen?**

“Het feit dat door de hele organisatie heen vragen leven. Bij de toegang, lokale en regionale beleids mensen, lokale operationele uitvoering, contractbeheerders en contractmanagers, bij de

leiding en last but not least bij de politieke bestuurders. Het is zaak om de vragen goed te kanaliseren en een plaats te geven. Ofwel door de informatie-analist of de externe leveranciers. Ook moet er gezorgd worden voor een gedegen uitrol van de data systemen naar de organisatie, het aanstellen van key- users en een helpdesk. Daarmee kunnen de verschillende gebruikersgroepen (zoals lokale toegang) zelf makkelijk antwoord vinden op hun vragen.”

### **Wat zou u gemeenten die aan de basis van het datagedreven werken staan, mee willen geven?**

“Laat iemand met ervaring in contractmanagement in het sociaal domein het project managen. Maak eerst een goed overzicht van de huidige informatiestromen en de wensen tot data. Gebruik bestaande software of oplossingen, ga niet zelf het wiel uitvinden. Informeer bij andere regio's hoe zij het geregeld hebben.”

### **Wat is het belangrijkste resultaat dat jullie tot nu toe hebben behaald in het datage-dreven werken?**

“Het via systemen opsporen van de ‘zorg-cowboys’ met extreme winsten, het pro-actief oppakken van aankomende wachtlijsten, het signaleren van bereiken van targets, bijvoorbeeld het benaderen van een bepaald % van het budgetplafond en het prognostiseren van besparingen door sturen op specifieke KPI's, zoals instroom, uitstroom, doorlooptijd, selecteren van ‘partners’ vanwege goede resultaten in de monitoring.”



## Stap 2. Data verzamelen

Nadat de vraag helder is, kunt u beginnen met het verzamelen van datasets. Dit kunnen datasets van uw eigen organisatie zijn, externe (openbare) bronnen van ketenpartners of van kennisbanken, zoals het CBS. Ook in deze stap van het proces is het van belang om de opdrachtgever nauw te betrekken. Deze weet vaak wel welke ketenpartners gegevens hebben die gebruikt kunnen worden om tot de juiste inzichten te komen. Zoals in de vorige stap vermeldt, is het niet mogelijk om alle inzichten op hetzelfde moment te creëren. Dit hangt vooral samen met welke data beschikbaar is en verzameld kan worden. Het is raadzaam om per inzicht, wat u wenst te creëren, te werken met een checklist. Hierbij vraagt u zichzelf telkens af welke data u nodig heeft, waar deze te vinden is en hoe u deze kunt verzamelen op een efficiënte en structurele wijze. Bij deze laatste vraag speelt ook mee dat de inzichten in de toekomst telkens verrijkt dienen te worden met nieuwe data. Dus voor uw organisatie is het van belang dat u de data op een snelle, correcte en veilige wijze kunt verzamelen. De antwoorden op deze vraag kunnen er namelijk ook toe leiden dat er wijzigingen in de werkprocessen worden aangebracht.

Wanneer u alle vragen per inzicht kunt beantwoorden en de checklist kunt afstrepen, kunt u de juiste mensen aansturen om de benodigde data ook te gaan verzamelen. Daarnaast kunt u de andere rollen dan aansturen om eventuele werkprocessen te wijzigen. Tenslotte heeft u ook duidelijk in kaart welke inzichten gerealiseerd kunnen gaan worden.

### **Voorbeeld:**

Een inkooporganisatie heeft bepaald om te monitoren op wachttijden bij gecontracteerde zorgaanbieders. De contractmanager, beleidsadviseur en data-analist hadden bedacht om hiervoor samen het aantal dagen tussen de start van de indicatie en de start-zorg (code 305) in beeld te brengen. Echter ontdekt men dat aanbieders de 305-berichten niet of niet tijdig aanleveren. Hierdoor is het niet mogelijk om de wachttijden te berekenen. Een vervolg kan zijn dat het werkproces wordt aangepast in het tijdig invullen van het berichtenverkeer. Contractmanagement dient dan aanbieders te informeren en aan te sturen wanneer het berichtenverkeer niet up-to-date is.



## Aan de slag met data - CBS

Tweemaal per jaar publiceert het CBS actuele cijfers over het aantal jongeren dat gebruik maakt van jeugdhulp, jeugdbescherming en jeugdreclassering (de zogeheten Beleidsinformatie Jeugd). Het CBS publiceert zowel uitkomsten voor heel Nederland, als uitkomsten per gemeente en jeugdregio. Naast het aantal jongeren dat gebruik maakt van jeugdzorg, is er ook informatie beschikbaar over de verwijsstromen naar jeugdhulp (het aantal verwijzingen per soort verwijzer), over de duur van de trajecten, over de mate waarin er een herhaald beroep op jeugdzorg wordt gedaan en over enkele achtergrondkenmerken van de jongeren.

Een belangrijk doel van deze beleidsinformatie is het faciliteren van benchlearning tussen gemeenten en regio's. De onderlinge samenwerking op diverse onderdelen van het jeugdveld maakt namelijk dat gemeenten en regio's een gezamenlijk gesprek voeren over beleid, uitvoering, monitoring en eventueel bijsturing (de plan-do-check-act cyclus). Zo'n gesprek kan effectiever worden als het ondersteund wordt met kwantitatieve data. Meer en meer gemeenten zetten dan ook in op data gedreven beleidsontwikkeling en -evaluatie.

In een gedecentraliseerd stelsel, zoals het jeugdstelsel is het echter niet vanzelfsprekend dat er goede kwantitatieve informatie aanwezig is, waarmee gemeenten en regio's zich kunnen benchmarken met andere gemeenten en regio's. Immers, om te kunnen benchmarken moet er over elke gemeente informatie beschikbaar zijn die onderling goed vergelijkbaar is in termen van afbakening en definities. Omdat gemeenten en regio's eigen keuzes hebben gemaakt bij de inrichting van het lokale stelsel, wat zich onder andere uit in een grote diversiteit aan productcodes, is informatie van de ene gemeente vaak niet 1-op-1 te vergelijken met informatie van de andere gemeente.

Eén van de uitgangspunten van de beleidsinformatie jeugd is dat gebruik wordt gemaakt van landelijk (en zelfs wettelijk) vastgestelde definities en afbakeningen. Alle jeugdhulpaanbieders in Nederland

leveren bij het CBS informatie over hun cliënten aan volgens deze uniforme definities. Al deze informatie wordt vervolgens door het CBS met één uniforme methode verwerkt tot openbaar gepubliceerde uitkomsten. De beleidsinformatie jeugd is daarmee per definitie een bron van uitkomsten per gemeente en regio die goed vergelijkbaar met elkaar zijn.

De beleidsinformatie is daarmee een goed startpunt voor datagedreven benchlearning tussen gemeenten en regio's. Het is slechts een startpunt, omdat de beleidsinformatie, vanwege de uniforme definities, alleen informatie geeft op een wat hoger abstractieniveau. Zo worden er in de beleidsinformatie slechts acht verschillende vormen van jeugdhulp onderscheiden, terwijl gemeenten honderden verschillende productcodes hanteren. De beleidsinformatie zal dan ook zelden meteen de antwoorden geven, maar zal wel snel zicht geven op opvallende verschillen, die gemeenten en regio's vervolgens gezamenlijk verder kunnen uitdiepen en bespreken op basis van de eigen gedetailleerdere (maar daardoor minder goed vergelijkbare) informatie. De beleidsinformatie moet dan ook meer gezien worden als een aanvulling op de eigen operationele informatievoorziening van een gemeente, niet als een vervanging daarvan. De eigen operationele informatievoorziening van een gemeente is nog steeds noodzakelijk, en leidend, in zaken als contractmanagement richting aanbieders en de dagelijkse monitoring en sturing van toewijzingen, wachtlijsten, budgetten, facturering, kwaliteit etcetera.

Relevante data van het CBS vindt u op het regionaal [dashboard](#), de [benchmark Jeugdzorg](#) en in [StatLine](#) zijn veel cijfers te vinden op het gebied van jeugdhulp.

Het CBS organiseert samen met het programma periodieke workshops over het ontsluiten van CBS beleidsinformatie: [Workshop CBS beleidsinformatie zeer waardevol gebleken | Nieuwsbericht | Vindplaats Inkoop Sociaal Domein](#)





## Aan de slag met data - Pilots berichtenverkeer

Via het Gemeentelijk Gegevensknooppunt (GGk) is veel data over zorg uit de Jeugdwet en Wmo beschikbaar in de vorm van het berichtenverkeer. Gemeenten beschikken zelf over deze informatie in hun lokale systemen. Maar gemeenten vinden het soms lastig om de juiste managementinformatie te genereren uit hun administratiesystemen, met name bij regionale samenwerkingsverbanden. De beheerder van het GGk - het Inlichtingenbureau – onderzoekt daarom momenteel de mogelijkheden om centraal verschillende dashboards te ontwikkelen. Het doel is om zoveel mogelijk informatie beschikbaar te stellen op vier verschillende niveaus: ketenniveau, cliëntniveau, aanbiedersniveau en gemeenteniveau. De informatie op ketenniveau moet zorgen voor een universeel, compleet en kwalitatief hoogwaardig berichtenverkeer. De informatie op cliëntniveau stelt de gemeente in staat om direct te handelen op cliëntniveau, bijvoorbeeld wanneer een cliënt niet tevreden is over de geleverde zorg.

Met de informatie op aanbiedersniveau kunnen gemeenten meer inzicht krijgen in wachttijden of kan de informatie van pas komen bij het verlengen of aangaan van (nieuwe) inkoopcontracten. Op gemeenteniveau is de informatie vooral van belang voor het bepalen en afstemmen van beleid en het maken van begrotingen. Op onderstaande onderwerpen is informatie door middel van een monitor stuurinformatie Wmo & Jeugdzorg gewenst en wordt onderzocht of dashboards ontwikkeld kunnen worden (zie voor meer informatie: [Monitor stuurinformatie Wmo en Jeugdzorg \(inlichtingenbureau.nl\)](#))

### **Ketenniveau**

- Volledigheid van het berichtenverkeer;
- Kwaliteit van het berichtenverkeer.

### **Cliëntniveau**

- Wachttijden (heeft de cliënt lang moeten wachten voordat de zorg gestart werd?);
- Ontvangen zorg (welke zorg heeft de cliënt ontvangen? Zo ja, hoe lang?);
- Declaraties (is de geleverde zorg gedeclareerd?);
- Geleverde zorg (komt de geleverde zorg overeen met de geïndiceerde zorg?).

### **Aanbiedersniveau**

- Aantal cliënten;
- Wachttijden (per aanbieder);
- Gemiddelde tijdsduur van verstrekte zorg;
- Hoeveelheid geïndiceerde zorg gestart en/of gefactureerd.

### **Gemeenteniveau**

- Aantal cliënten (voor hoeveel cliënten is de gemeente financieel verantwoordelijk?);
- Afgenomen producten (welke producten worden binnen de gemeente afgenomen?);
- Aantal afgenomen producten;
- Totale kosten per product;
- Wachttijden per product (op gemeenteniveau).



## Datagedreven inkopen: Groot denken en klein beginnen met wat er is



Interview met Marga Hoondert: Informatie makelaar Financiën at Zorg Informatie & Inkoop Team Jeugdhulp (Zlzt) Regio West-Brabant West (WBW)

### Waarom en hoe zijn jullie begonnen met datagedreven inkoop?

“Laat ik vooropstellen dat datagedreven inkoop in onze regio geen doel op zich is, maar dat een dashboard ondersteuning biedt aan het zorgstelsel en inkoop. Daar zit het grote denkwerk in; hoe ziet ons zorgstelsel eruit en hoe geven we dat vorm? De inkoop helpt vervolgens weer om de visie op dat zorgstelsel te realiseren. Vanuit de ervaring dat veel IT-projecten stranden, doordat er te grote en te ambitieuze plannen worden gemaakt met dito budgetten. In WBW hebben we ervoor gekozen om te werken met wat er is en dat langzaam op te schalen en uit te breiden.”

### Hoe zijn jullie dan begonnen?

“Met ons Zlzt zijn we in 2017 met de ontwikkeling van GRIP begonnen. GRIP staat voor een gezamenlijke regie op informatie en prestatie. Drijvende kracht daarachter waren de contractmanagers die de accountgesprekken voerden met de strategische jeugdhulpaanbieders en niet beschikten over voldoende data om dat gesprek te kunnen voeren. Vanaf 2017 zijn we systematisch begonnen om data te trekken uit het berichtenverkeer en deze data vervolgens in te brengen in de gesprekken tussen accountmanagers van gemeenten/Zlzt en jeugdhulpaanbieders en richting de negen samenwerkende gemeenten voor de regionale inkoop.” (red. zie voor een uitgebreide beschrijving: Eigenwijs transformeren | Rapport | Rijksoverheid.nl).

### Met welke data zijn jullie begonnen om mee te werken?

“Eerst hebben we de data eruit gehaald over de factureringsgegevens en het omzetten per zorgaanbieder, aantallen arrangementen

en de wacht- en doorlooptijden. Ook is gekeken naar of de behandelingen zijn beëindigd volgens plan of eenzijdig door de klant. Deze specifieke kwaliteitsinformatie geeft een indruk hoe een traject is geweest. In WBW betreft het informatie over 135 jeugdhulpaanbieders en 5 zorgcombinaties die hoog complexe zorg verlenen. We zijn begonnen in 2018 met de 5 zorgcombinaties om de data goed met elkaar te kunnen vergelijken. Het is belangrijk om het juiste vertrekpunt te hebben en daar beginnen we nog steeds ieder gesprek mee: ‘Kloppen onze data met jullie data?’ Zo bouwen we samen op en krijgen we de basis op orde.”

“Dit proces hebben we met de jeugdhulpaanbieders en de negen gezamenlijk inkopende gemeenten doorlopen. Vanuit het Zlzt voeren we met elke gemeente het gesprek of het voor hen herkenbare data zijn. Daar is wel een jaar overheen gegaan, voordat we dat op orde hadden. En vervolgens kon het gesprek met de jeugdhulpaanbieders gaan over: ‘Wat betekent dat nu en hoe duiden we die data?’ Daarbij staat voor ons steeds de volgende vraag centraal: ‘Werken de jeugdhulpaanbieders conform onze visie?’ We willen het liefst dat de juiste zorg op het juiste moment wordt ingezet en dat het kind en het gezin zonder jeugdhulp verder kunnen.”

“Het is wel van belang om te weten of cliënten daarna nog in de jeugdzorg terugkeren. Een aantal zaken blijft ongewis. Men weet namelijk niet precies hoeveel zorg is ontvangen. Wat wel zichtbaar in de data is, zijn de samenwerkingsafspraken tussen jeugdhulpaanbieders voor bepaalde problematiek en wat nodig is van een



andere aanbieder en of de cliënt al eerder bij een andere zorgaanbieder in beeld is gekomen. Daar gaat ons accountgesprek met jeugdhulpaanbieders over. Zo zijn we in 2018 tot zorgcombinaties gekomen en worden de behandelplannen met meerdere partners gemaakt. Dat is precies wat we ook willen bereiken in de andere segmenten.

De zorgvraag staat altijd centraal. Als afschalen niet in het pakket van de zorgaanbieder zit en we van mening zijn dat een andere zorgaanbieder dat beter kan, dan is dat voor ons aanleiding voor het aangaan van een nieuw traject.”

#### **Hoe gebruiken jullie die data van de inkoop?**

“We kijken naar onze inkoopvisie waar we willen sturen op een afname van pleeg- en woonzorg en het aantal jeugdigen in de

Jeugdzorg Plus. Verder zien we voor bepaalde contracten een (onnodige) toename en missen we het goed afschalen van Jeugdzorg Plus om de doorloop van cliënten te laten plaatsvinden. Vervolgens kijken we in het zorgaanbod wat nodig is om wel op tijd af te kunnen schalen, want ook daar zit een prijskaartje aan.”  
“Op dezelfde manier zijn we begonnen met een kwaliteitsmonitor. Het ZIzt verzorgt de regionale monitoring via een dashboard. Onderdeel van dit dashboard is de kwaliteitsmonitor, waarin de doelrealisatie en tevredenheid over de geleverde zorg wordt vastgelegd. ‘Geen contact, geen contract en het gesprek met elkaar aangaan’ is ons motto. Natuurlijk bieden de cijfers en aantallen die we uit het berichtenverkeer halen de basis, maar de duiding komt uit de betekenis die we daaraan geven met gemeenten en jeugdhulpaanbieders en straks ook de duiding van cliëntvertegenwoordiging. U moet dat echt met de jeugdhulpaan-

bieders doen. Met elkaar hebben we daar inspiratiebijeenkomsten over, want het is belangrijk wat u als gemeente met de data doet. Zeker als u extra uitvragen uitzet, is het belangrijk om aan te geven wat u daar als gemeente mee doet of wilt doen.”

#### **Wanneer is datagedreven inkopen nu bij jullie geslaagd?**

“Die vraag beantwoorden, is simpeler dan het proces om dat te bereiken. De aanpak van het ZIzt is geslaagd als u met uw strategische partners goede gesprekken voert - individueel en over het stelsel - en een goede inbreng van jeugdhulpaanbieders heeft in de ontwikkeling van het stelsel. Het proces van datagedreven inkopen heeft tijd nodig en daar zitten we momenteel midden in. We maken zorgvuldig onze afwegingen en maken continue over-wegingen welke stappen daarbij horen.”



## Stap 3. Data prepareren

Nadat de data verzameld is, kunt u de data gaan prepareren. De data wordt in deze stap gecontroleerd op missende waarden, vervuiling en uitschieters. Datasets kunnen ook verrijkt worden door bijvoorbeeld interne en externe gegevens te koppelen.

Gedurende deze stap dienen allereerst data-analisten de verzamelde data te toetsen. De vragen die zij stellen zijn: welke data ontbreekt, wat valt op, waardoor worden deze vervuiling, uitschieters en missende waarden veroorzaakt en hoe kan dit worden voorkomen en verholpen. Ook in deze stap is het raadzaam om een checklist te hanteren. Voor de data-analisten is het wenselijk om deze checklist per dataset te hanteren. Hierbij kan dan ook met zowel de opdrachtgever als de overige betrokkenen worden gecommuniceerd wat de kwaliteit van de verzamelde data is. Per dataset kunnen de volgende punten worden toegelicht:

- Welke data ontbreekt, hoe kunnen we deze aanvullen en zorgen dat deze in de toekomst niet meer zal ontbreken? Bijvoorbeeld het ontbreken van 305-berichten.
- Welke data zijn vervuild en bevat mogelijk foutieve waarden, hoe kunnen we deze waarden herstellen en zorgen dat deze in de toekomst correct hersteld zijn? Bijvoorbeeld een 307-bericht met een datum die eerder is dan het bijbehorende 305-bericht.
- Welke uitschieters zien we in de data en hoe reëel zijn deze, hoe kunnen we deze waarden herstellen en zorgen dat deze in de toekomst correct hersteld zijn? Bijvoorbeeld een 303-bericht waarbij door de data-analisten berekend wordt dat er precies 24 uur per dag zorg is geleverd. Hoe reëel is dit in combinatie met het zorgproduct dat is geleverd?

Missende waarden, vervuiling of uitschieters kunnen op meerdere manieren opgelost worden. Allereerst kan er met de verschillende doelgroepen binnen de organisatie worden gekeken naar zaken die opvallen en kan op deze wijze bepaald worden wat wel of niet correct is en wat de eventuele juiste waarden dienen te zijn. Verder kan er met aanbieders overlegd worden om eventuele data aan te passen of op te schonen.

Tenslotte kunnen datasets ook verrijkt worden door interne en/of externe gegevens te koppelen. Hierbij dient wel een extra controle plaats te vinden of de gegevens wel op een veilige en correcte manier gekoppeld mogen worden en zijn geworden.

Bijvoorbeeld wanneer start-zorg (305) en stop-zorg (307) gekoppeld worden aan een toewijzingsbericht (301) dient te worden gecontroleerd of het hier wel dezelfde cliënt, dezelfde aanbieder, hetzelfde product, dezelfde periode en dezelfde beschikking betreft.

Het controleren en opschonen van de data is een continu proces, dat steeds verder verbetert naarmate u de data inzichtelijk maakt en bespreekt.

### Voorbeeld:

Een inkooporganisatie heeft bepaald om te monitoren op de tijd die cliënten gemiddeld bij gecontracteerde zorgaanbieders in zorg verblijven. De contractmanager, beleidsadviseur en data-analist hadden bedacht om hiervoor samen het aantal dagen tussen de start-zorg (305) en de stop-zorg (307) in beeld te brengen. Echter is er bij een cliënt de stop-zorg op een eerdere datum dan de start-zorg, maar dit wordt in eerste instantie niet getoetst. Dit zorgt voor een afwijking op het gemiddelde van deze aanbieder, waardoor de uiteindelijk analyse niet correct is. Door eerst een toetsing te laten plaatsvinden, had dit voorkomen kunnen worden.



## Stap 4. Data analyseren en modelleren

In deze stap analyseren en modelleren we de data. We ontwikkelen de vastgestelde KPI's, of zetten beschrijvende, verklarende, voorspellende of voorschrijvende analyses op.

Gedurende deze stap gaat u aan de slag met de data om de analyses uit te voeren en te voldoen aan de informatiebehoefte binnen de organisatie. Tevens ontwikkelt u analyses voor de vastgestelde KPI's. Deze analyses kunnen onderverdeeld worden in onderstaanden soorten van samenhangende analyses die uw organisatie helpen bij de overgang van informatieve - naar optimaliseringsanalyses.

**Beschrijvende analyse:** Deze analyse is bedoeld om te beschrijven wat er is gebeurd en is gericht op het verleden en terugkijkend. U probeert hiermee in kaart te brengen wat er heeft plaatsgevonden en wat hieraan vooraf is gegaan. Het meest voorkomende voorbeeld is een analyse van de ontwikkeling van het aantal cliënten in zorg.

**Verklarende analyse:** De vraag waarom het is gebeurd, staat hier centraal. Het is een vervolg op de beschrijvende analyse, waarmee u de oorzaak en reden probeert te vinden van wat er heeft plaatsgevonden. Met deze analyse probeert u al meer inzicht te creëren.

Voortbordurend op voorgaand voorbeeld verklaart deze analyse waarom het aantal cliënten in zorg toeneemt. Denk hierbij aan een analyse van het toenemend aantal inwoners in uw gemeente.

**Voorspellende analyse:** Deze analyse is al meer gericht op de toekomst en kan gebruikt worden om te prognosticeren. Hiermee kan de vraag 'wat gaat er gebeuren' beantwoord worden. U kunt analyseren of de oorzaak waarom iets is gebeurd ook invloed heeft op de toekomst en is daarmee een vervolg op de verklarende analyse. Bij een voorspellende analyse dienen vaak externe factoren meegenomen te worden die invloed hebben op het onderwerp. Ook dienen er vaak aannames gedaan te worden van bepaalde parameters. Het is ook van belang deze vast te leggen en te communiceren met de betrokken doelgroepen. Een voorbeeld van een voorspellende analyse is of het aantal cliënten in zorg blijft toenemen.

**Voorschrijvende analyse:** De vraag 'wat moet ik doen om een doel te bereiken?' staat centraal bij deze analyses. Ze dienen als ondersteuning bij het maken van keuzes om een vooraf bepaald doel te bereiken. Deze analyses gaan nog een stap verder dan voorspellende analyses, omdat ze niet enkel voorspellen wat er gebeurd, maar ook voorschrijven welke acties u dient te ondernemen. Deze analyses kunnen gebruikt worden bij het simuleren van bepaalde resultaten en om de waarschijnlijkheid van ieder resultaat te laten zien. Een voorschrijvende analyse bij het terugkerend voorbeeld is de analyse op wat de invloed is van het niet meer inkopen van bepaalde zorgvormen op het aantal cliënten in zorg, waarbij het doel is om dat aantal te laten afnemen.

**Valkuil: Niet de volgorde van de soorten analyses hanteren.**

Model van Gartner (zie ook positiebepaling – wat is het volwassenheidsniveau van de organisatie) kan als vehikel dienen om een gedeeld beeld te creëren over datagedreven werken (eenduidig beeld van datagedreven werken).

### Voorbeeld:

Een gemeente wenst het aantal cliënten in zorg te laten afnemen en heeft bepaald dat dit bereikt dient te worden door bepaalde zorgvormen niet meer in te kopen. Deze gemeente heeft niet eerst geanalyseerd wat er met het aantal cliënten in zorg in het verleden is gebeurd en waarom dit is gebeurd. Daarmee kan de keuze van de gemeente leiden tot een averechts resultaat. Door eerst een beschrijvende en verklarende analyse uit te voeren, had de gemeente een beter beeld gehad van welke middelen en keuzes kunnen leiden tot het gewenste doel.



## Stap 5. Data visualiseren

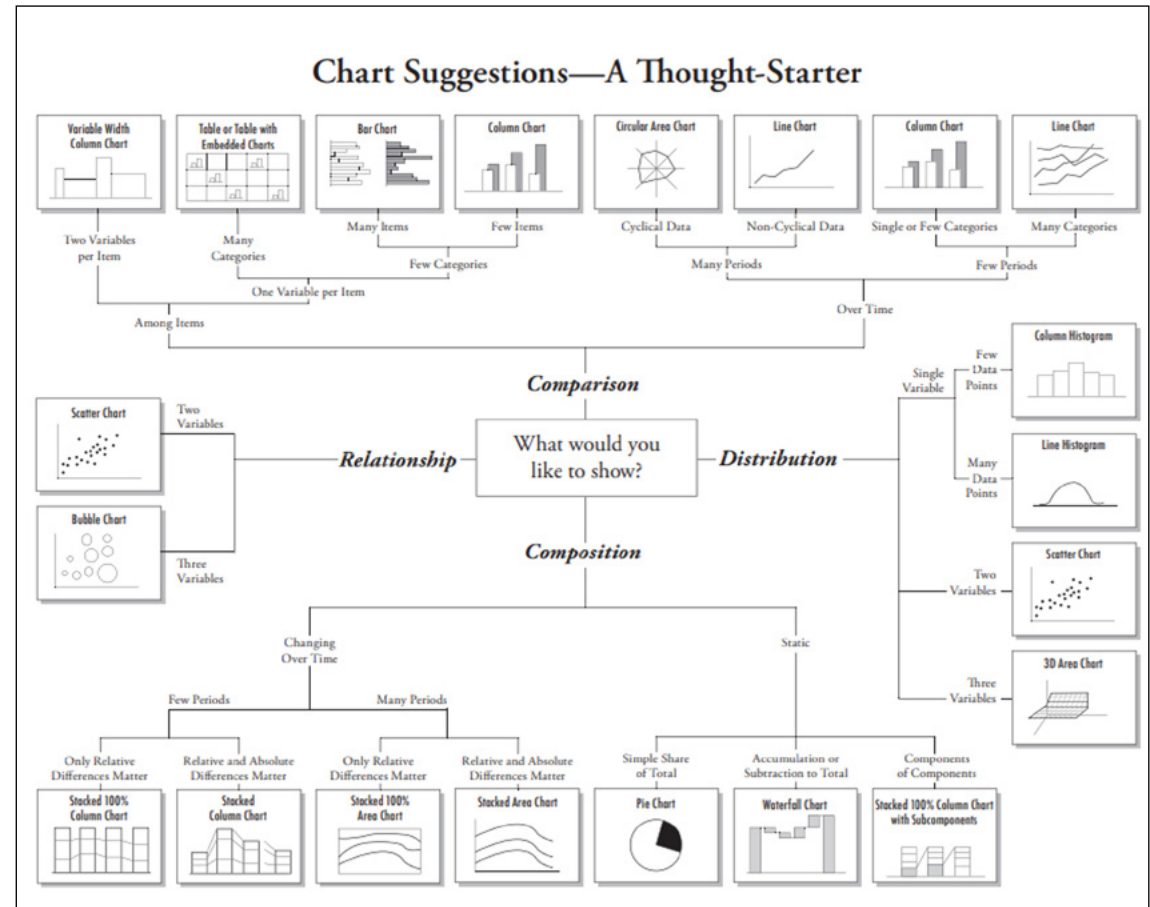
In deze stap worden alle voorgaande stappen op een effectieve en intuïtieve manier gepresenteerd. De data dient zo gevisualiseerd te worden dat voor iedereen meteen duidelijk is wat er wordt gepresenteerd en waarvoor het bedoeld is (intuïtieve presentatie). De uitdaging zit in het visualiseren van data en het begrijpelijk maken voor alle verschillende doelgroepen binnen de organisatie, zonder dat deze daarvoor veel datakennis nodig hebben. Vaak bestaat de neiging om visualisaties te complex te maken, waardoor ze alsnog niet gebruikt worden. De visualisaties dienen in één oogopslag invulling te geven aan de informatiebehoefte van de organisatie.

Zorg daarom dat visualisaties niet te druk zijn en er teveel wordt weergegeven. Stem de visualisaties nauw af met de opdrachtgever. Daarnaast moeten de visualisaties actiegericht zijn. Dus wat wilt u zeggen en wat kunnen beleidsmakers of de contractmanagers er mee? In andere woorden: wat is het handelingsperspectief?

Het is dus van belang om goed in overweging te nemen voor wie de visualisaties bedoeld zijn en waarvoor ze gebruikt dienen te worden.

### Voorbeeld:

Een inkooporganisatie wenst inzicht te krijgen in de ontwikkeling van het aantal cliënten in zorg per aanbieder. Wanneer dit wordt weergegeven in cirkeldiagrammen, kan dit voor een data-analist overzichtelijk zijn, omdat hij begrijpt hoe hij dit moet interpreteren en kan gebruiken. Echter voor een contractmanager kan dit te complex zijn. In het laatste geval zou het makkelijker zijn geweest als de data was weergegeven in een lijndiagram.





## Stap 6. Communiceer inzichten en het handelingsperspectief

In de laatste stap communiceert u de datavisualisaties binnen de organisatie. Houd hierbij niet alleen rekening met de opdrachtgever, maar ook met een breder publiek; wie acteert er op basis van uw inzichten? De presentatie is ook gericht aan de verschillende doelgroepen die de datavisualisaties, waarin de analyses worden gepresenteerd ook daadwerkelijk gaan gebruiken. Enerzijds dienen ze om te voldoen aan de informatiebehoefte die in stap 1 is geïnventariseerd en anderzijds dienen ze als ondersteuning bij het maken van beleidskeuzes door beleidsmedewerkers, inkoopkeuzes door inkoopers en voor het inrichten van sturingsmechanismen voor contractmanagement. Het is dus belangrijk dat al deze doelgroepen goed overweg kunnen met de datavisualisaties. Daarom vindt er tussen stap 5 en stap 6 ook vaak een afstemmingsmoment plaats tussen de gebruikers en data-analisten. Gedurende deze afstemmingsmomenten voorzien de gebruikers de data-analisten van feedback op de datavisualisaties. Wat ontbreekt er, hoe dient het weergegeven te worden en waarvoor dient het? Daarnaast lichten de data-analisten toe welke aannames en keuzes er zijn gemaakt in de eerdere stappen van dit proces, zodat voor de gebruikers ook duidelijk wordt welke data zijn weergegeven.

Wanneer alle stappen zijn doorlopen en de eerste analyses visueel worden weergegeven en gebruikt binnen de organisatie, is het goed mogelijk dat er weer gestart wordt met stap 2 van het proces. Zoals eerder toegelicht, is het namelijk raadzaam om de verschillende informatiebehoefte binnen stap 1 te prioriteren. Niet aan alle behoeften kan namelijk gelijk voldaan worden. Door de stappen vaker achter elkaar te doorlopen, kunnen gebruikers steeds vaker worden voorzien van verschillende inzichten en kan meer worden voldaan aan alle informatiebehoefte. Ook zijn de al bestaande datavisualisaties dan bijgewerkt en aangepast indien nodig.

### Voorbeeld:

Een inkooporganisatie heeft bepaald om te monitoren op de tijd die cliënten gemiddeld bij gecontracteerde (zorg)aanbieders in zorg verblijven. De data-analisten hadden bedacht om hiervoor samen het aantal dagen tussen de start-zorg (305) en de stop-zorg (307) in beeld te brengen. Echter er zijn bij meerdere cliënten geconstateerd dat de stop-zorg op een eerdere datum dan de start-zorg is gedateerd. De data-analist heeft hierin de keuze gemaakt door de stop-zorg te vervangen door de einddatum van de indicatie. Hierdoor wordt niet de werkelijke zorgduur berekend. Dit kan namelijk korter zijn, omdat de stop-zorg eerder kan zijn dan de einddatum van de indicatie. Als dit niet wordt gecommuniceerd en afgestemd met de contractmanager, kan deze verkeerde conclusies trekken. Wanneer er een afstemmingsmoment had plaatsgevonden, had de contractmanager ook met een juist en onderbouwd verhaal de analyse kunnen volgen en toelichten aan desbetreffende aanbieder.



## 6 Lessen over datagestuurd werken bij de gemeente Zaanstad



*Interview met Tom Pots, program-  
mamanager Datagestuurd  
Werken gemeente Zaanstad.*

De reden voor ons gesprek met Tom Pots is de voortrekkersrol die Zaanstad speelt in het datagestuurd werken. Wat is Tom nu tegen gekomen in Zaanstad en wat kunnen we hiervan leren? Gelijk somt Tom 6 lessen op om als organisatie datagestuurd te gaan werken.

### **Les 1: Doelen zijn het startpunt**

"De meeste dataprojecten beginnen met de vraag: wat willen we weten? Maar dat moet zijn: wat willen we bereiken? Vaak zijn de doelen niet duidelijk, abstract of zelfs afwezig. Ik heb gemerkt dat als u niet weet wat u wilt bereiken, u zeker niet weet wat u wilt weten en dan is de kans op goed gebruikte data-analyses heel klein."

### **Les 2: Begin bij de juiste data-analyse**

"Datagestuurd werken is kortgezegd het toepassen van beschrijvende, diagnosticerende, voorspellende en voorschrijvende

analyses in het dagelijks werk. De hype zit in het voorspellen. De gemeente Zaanstad, andere gemeenten en de publieke sector in zijn geheel hebben een wereld te winnen op het goed gebruiken van beschrijvende en diagnosticerende analyses. Gemeenten werken aan zo'n 50 inhoudelijk thema's van vroeg-tijdig schoolverlaten, funderingen, armoede, werkgelegenheid, jeugdzorg, woningbouw, etc. Als de verantwoordelijke teams de beschrijvende (bijv. dashboards) en diagnosticerende (bijv. wetenschappelijke onderzoek) analyses nog niet gebruiken, dan bent u bij voorspellende en voorschrijvende analyses kansloos vanaf het begin".

### **Les 3: Maak eerst een feitelijke foto**

"Een stap die voor deze analyses zit, is het maken van een feitelijke foto. Dit doet u door alle relevante informatie uit factsheets en onderzoeken te halen die al aanwezig zijn binnen en buiten uw organisatie op het voorliggende thema, zodat we in beeld krijgen wat we al weten en welke verdiepende analyses nog uitgevoerd moeten worden. Na de feitelijke foto is de reactie van de deelnemers steevast: 'Wat weten we al veel zonder dat we het weten, wat ligt er al veel zonder dat we het gebruiken'."

### **Les 4: Ontsluit en valideer data**

"We beschikken als gemeente over een groot aantal gegevensbronnen, die vaak slecht ontsloten zijn. Dit maakt het delen van data tussen medewerkers, laat staan met maatschappelijke partners en burgers, een tijd-rovende en complexe bezigheid.

Bovendien is niets zo frustrerend als een data-opdracht te willen starten, maar dat de datasets niet beschikbaar zijn. Zorg dat het delen van data met de binnen- en buitenwereld geregeld is, waarbij de privacy gewaarborgd is."

### **Les 5: Leer mensen met data-analyses werken**

"Een data-analyse die niet gebruikt wordt, is letterlijk waardeloos. Een goed gebruikte data-analyse vraagt vaardigheden van de medewerkers en het ontwikkelen van die vaardigheden is te vaak geen onderdeel van het dataproject. Dat is iets dat in veel organisaties vergeten wordt en ook bij ons nog te vaak niet goed gaat. Het is hetzelfde als iemand een fiets geven die niet kan fietsen, die valt de hele tijd van de fiets en laat deze op een gegeven moment links liggen. In de Data Academie leren we mensen fietsen. Hier staat het leren en ontwikkelen centraal. Het gaat over de vaardigheid die nodig is om data-analyses te gebruiken."

### **Les 6: Stapel lokale verbeteringen**

"Er ligt een forse uitdaging in de komende jaren voor alle inhoudelijke teams die een gemeente rijk is, van jeugdzorg tot woningbouw, om te leren werken met data. Het is de uitdaging om per inhoudelijk thema scherp te krijgen welke analyse door het team nu gebruikt wordt en dan een analyse toe te voegen. Het idee hierachter is dat door de stapeling van lokale verbeteringen, waarbij inhoudelijke teams data-analyses beter toepassen, we als organisatie in zijn geheel meer datagestuurd gaan werken.





## Bijlage 1 - De initiatiefnemers

Naam	Organisatie
Stefan Beyers	Serviceorganisatie Jeugd ZHZ
Tijmen Burggraaf	Annual Insight
Joep Buskens	Transitiepartners
Lianka Bruijnen	Regioteam opdrachtgever- en opdrachtnemerschap Wmo & Jeugdwet
Wolter van Dam	Kurtosis
Peter Paul Doodkorte	Regioteam opdrachtgever- en opdrachtnemerschap Wmo & Jeugdwet
Luuk Harmsen	VendorLink
Marga Hoondert	Zi2t
Leon Klinkers	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
Johan Posseth	Kurtosis
Marjorie Stots	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
Maarten Swagerman	Gzicht
Stuart Weir	Nautus



## Colofon

Dit is een uitgave van het programma Inkoop en Aanbesteden Sociaal Domein

### **Bezoekadres**

Parnassusplein 5  
511 vx Den Haag

### **Postadres**

Postbus 20350  
2500 EJ Den Haag

[\\_dienstpostbusContracteringSociaalDomein@minvws.nl](mailto:___dienstpostbusContracteringSociaalDomein@minvws.nl)  
[www.inkoopsociaaldomein.nl](http://www.inkoopsociaaldomein.nl)

