

Opgavegerichte informatievoorziening en sturing

Auteurs: Emiel Felix (Insights Zorg)
Erik van Es (Insights Zorg)
Datum: 22 oktober 2021

Inhoud

1. Doelstellingen
2. Situatieschets
3. Afbakening
4. Resultaten
5. Werkwijze
6. Uitgangspunten
7. Projectorganisatie
8. Activiteiten kernteam
9. Planning & fasering
10. Investering
11. Randvoorwaarden



Achtergrond

In de periode juli 2020 t/m juli 2021 is samen met Insights Zorg vormgegeven aan de doorontwikkeling van het Huis van Sturing. Doel hiervan was om ervaring op te doen met een dashboard dat een beter inzicht geeft in de realisatie van de transformatieopgaven van de gemeente Enschede in het sociaal domein. De focus lag hierbij op de informatievoorziening naar raad en college die hier ook bestuurlijk opdrachtgever voor waren.

Er is een prototype ontwikkeld voor zes strategische opgaven waarvan er twee het verst zijn uitgewerkt: Focus op jeugd en gezin en Verhouding maatwerk/voorliggend. Als basis zijn samen met beleidsmedewerkers zogenaamde redeneerlijnen ontwikkeld waar indicatoren van zijn afgeleid.

Deze fase heeft belangrijke inzichten opgeleverd over hoe zo'n dashboard de beoogde meerwaarde kan bieden en voor welke gebruikersgroepen. Ook is een werkwijze ontwikkeld voor hoe voor integrale opgaven tot een bruikbaar dashboard te komen en welke randvoorwaarden daarbij belangrijk zijn.

Omdat gebruikers zeer positief zijn over het prototype is gevraagd om een vervolg. Dit plan beschrijft een voorstel voor een vervolgproject dat zich richt op de realisatie van opgabegegerichte informatievoorziening en sturing. Het Huis van Sturing maakt daar een onderdeel van uit.

Voor dit plan zijn diverse medewerkers van de gemeente Enschede geïnterviewd over hun wensen en aandachtspunten.

1. Doelstellingen

Het primaire doel van het Huis van Sturing is om de organisatie te helpen om met behulp van data beter te sturen op de opgaven in het sociaal domein. De doelstelling van het project ‘Opgavegerichte informatievoorziening en sturing’ is om daar voor een beperkt aantal opgaven een belangrijke vervolgstap in te zetten.

Betere sturing vereist verandering op een aantal dimensies zoals beschreven in het ontwikkelmodel datagedreven gemeenten van de VNG. Deze zijn:

1. Data-analytics: de analytische en technologische component
2. Mens en organisatie: de werkprocessen en vaardigheden van medewerkers
3. Leren en veranderen: de aanpak voor hoe als organisatie te leren over datagedreven werken

Dit project richt zich op al deze dimensies om daarmee de publieke waarde van een opgave te realiseren. Het Huis van Sturing moet dus gezien worden als een instrument uit de data-analytics dimensie.

Aan de hand van het VNG model zijn een aantal subdoelen gedefinieerd.



Dimensies datagedreven werken

Subdoelstelling van het project zijn:

1. Een koers om tot betere sturing in het sociaal domein te komen. Deze koers bestaat uit:
 - Een gezamenlijk ambitieniveau m.b.t. Het huis van Sturing
 - Vaststellen waar de organisatie¹ staat m.b.t. de drie dimensies en vandaar uit de ambitie voor de korte termijn
 - Afspraken tussen de verschillende onderdelen van de organisatie over wie wat doet
2. Ontwikkeling van een instrument dat beter inzicht biedt in de realisatie van een aantal opgaven en de onderliggende factoren die daarbij essentieel zijn, en op basis waarvan betere prognoses gemaakt kunnen worden voor de toekomst. Dit instrument moet passen binnen de overkoepelende informatiestrategie van de gemeente.
3. Kennis en ervaring over hoe opgavegerichte informatievoorziening het beste kunnen bijdragen aan betere sturing. Inclusief adviezen op alle drie de dimensies van het VNG model
4. Borging van de projectresultaten in de organisatie
5. Als proeftuin fungeren voor organisatiebrede ontwikkelingen ten aanzien van datagedreven werken in de breedste zin

¹ Hierbij ligt de focus op dat wat relevant is voor het sociaal domein

2. Situatieschets

Op het gebied van datagestuurd werken gebeurt er al veel binnen de gemeente Enschede. Opgavegerichte informatievoorziening en sturing is een van de initiatieven en zal onderdeel worden van een groter kader. Hoe dat kader er precies uit zal zien laat zich nu nog niet goed aangeven. Daar zullen de nieuwe programmamanager van het CIO office en de informatiemanager in september 2021 zich over buigen. Uit de interviews is gebleken dat dit project een belangrijke proeftuin kan zijn voor alles wat bij datagedreven sturing komt kijken. Het ontwikkelmodel datagedreven werken van de VNG zien we als een referentiekader om te duiden hoe de verschillende initiatieven binnen de gemeente zich tot elkaar verhouden.

Op basis van de interviews is een beeld ontstaan van de relevante organisatieonderdelen en initiatieven waar dit project raakvlakken mee heeft en afstemming mee zal zoeken.

Onderdeel	Raakvlak
Kernteam informatiebeleid	Het kernteam bundelt informatievragen, beoordeelt deze en brengt op basis daarvan advies uit aan het MO Sociaal. Doel is om de schaarse capaciteit van het IT-bedrijf zo effectief mogelijk te benutten. Een goedgekeurde aanvraag resulteert in een formeel verzoek aan het IT bedrijf.

Onderdeel	Raakvlak
CIO office	Ontwikkeling organisatiebrede i-visie en organisatiestructuur. Er wordt voor 1 jaar een programmamanager aangetrokken om hier vorm aan te geven. De opdracht omvat vier doelen: (1) gezamenlijke stip op de horizon, (2) meer databedreven organisatie, (3) ondersteunen datateams van de bedrijfsbureaus, (4) BI expertise centrum opzetten.
IT bedrijf	Het IT –bedrijf is verantwoordelijk voor de bi-applicaties, voert informatieanalyses uit en bouwt dashboards. Een relevantie ontwikkeling is de ontwikkeling van een datawarehouse . Het IT-bedrijf houdt zich ook bezig met de ontwikkeling van datagedreven werken over de hele organisatie.
Bedrijfsbureaus SD	Het sociaal domein kent momenteel twee bedrijfsbureaus. Een bedrijfsbureau levert rapportages ten behoeve van de uitvoering en stemt hiervoor af met de IT -bedrijf. De informatiemanager SD valt onder een van de bedrijfsbureaus. Een taak van de informatiemanager is om datagedreven werken binnen het SD in te voeren.
Programmabureau SD	Het programmabureau is verantwoordelijk voor de P&C cyclus binnen het SD. Daarnaast voert het programmabureau complexere data analyses uit.

In onderstaande tabel is op basis van de dimensies van het VNG model aangeven waar de raakvlakken met de andere organisatieonderdelen liggen. Voor de duidelijkheid is ook aangegeven op welke dimensies dit project zich richt. Deze tabel zal samen met de betrokken teams verder uitgewerkt en geconcretiseerd worden.

Onderdeel	Data-analytics	Mens en Organisatie	Leren en veranderen	Publieke waarde
Bedrijfsbureaus SD (rapporten)	XX			
CIO office (programmamanager)		X		
Informatiemanager (datagedreven werken)	X	XX		
IT bedrijf (bi tool + datagedreven werken)	X	X		
Opgavegerichte informatievoorziening en sturing	XX	XX	XX	X
Kernteam informatievoorziening	X			
MO Sociaal/clusters				XX
Programmabureau SD	XX			

3. Afbakening

Betere sturing met datagedreven werken is een complexe veranderopgave en vereist meerdere jaren. De weg er naar toe laat zich van te voren ook niet exact uittekenen. Dit vraagt om een stapsgewijze aanpak. Er zijn al stappen gezet met het Huis van Sturing, dit project is een vervolg. Ook worden er organisatiebrede initiatieven gestart op dat vlak.

Dit project focust zich op een aantal concrete opgaven/vraagstukken binnen het **sociaal domein**. Daarvoor zullen concrete resultaten gerealiseerd worden die als basis dienen voor andere opgaven.

Het instrument Huis van Sturing richt zich op alle gebruikersgroepen die sturen op realisatie van een opgave:

- Raad en college
- Management en beleid
- Uitvoering

Iedere gebruikersgroep kent een andere informatiebehoefte en heeft alleen toegang tot de voor hen noodzakelijke gegevens.

4. Werkwijze

In het project worden twee sporen onderscheiden:

1. **Gezamenlijke stip en route naar een betere informatievoorziening en sturing**

Dit onderdeel wordt al organisatiebreed opgepakt door de programmamanager en informatiemanager. Omdat deze onderdelen echter essentieel zijn voor het doel, wordt er ook in dit project aandacht aan besteed maar dan meer gericht op de projectscope. Met de genoemde functionarissen zullen workshops georganiseerd worden waarin de volgende vragen beantwoord gaan worden:

- Wat is onze ambitie, onze stip op de horizon over 5 jaar?
- Hoe werken we dan en wat merken inwoners en wij als gemeente daarvan?
- Waar staan we nu (m.b.v. het VNG model) en wat willen we over 1 jaar bereikt hebben?
- Wat kunnen/willen de verschillende organisatieonderdelen daarin betekenen?
- Welke stappen zien we voor ons -> de route?

2. Opgavegerichte experimenten

Ervaringen met de ontwikkeling van het prototype voor het Huis van Sturing en de verkenning hebben duidelijk gemaakt dat er veel behoefte is aan betere informatie en een gebruikersvriendelijk instrument. Belangrijk is echter dat dit ook echt betere sturing oplevert. Welke informatie hebben gebruikers nodig en hoe borgen we dat deze informatie ook gebruikt wordt?

De opzet van het project is om voor een aantal opgaven het Huis van Sturing in te richten maar ook de mens en organisatie kant mee te nemen. Het beschikbare budget bepaalt hoeveel opgaven gehonoreerd kunnen worden.

Iedere aanvraag wordt vooraf getoetst aan vooraf gedefinieerde criteria, bepalend daarbij is of het past binnen de doelstellingen van het project, het binnen de looptijd te realiseren is en of er voldoende commitment is vanuit de organisatie. Er wordt namelijk ook aanspraak gedaan op medewerkers buiten het project.

Iedere aanvraag wordt projectmatig aangepakt. Dat betekent o.a. dat van iedere vraag een beknopt plan van aanpak wordt gemaakt waarin het volgende staat beschreven:

- Doelstelling van de informatievraag
- Globale schets van de informatiebehoefte
- Beschrijving van de technische oplossing, welk BI-tools worden gebruikt? Hierbij wordt ook rekening gehouden met beschikbare capaciteit bij het IT-bedrijf
- Beschrijving van de activiteiten zoals opstellen redeneerlijnen, validatie, analyse uitkomsten, besluitvorming o.b.v. data, structurele borging, inrichten BI-tools. Per activiteit wordt beschreven wie wat doet.
- Inzet vanuit het project
- Periodieke rapportage

De stuurgroep van het project besluit of een verzoek wordt gehonoreerd. Vooraf maakt het projectteam een inschatting van de kosten.

Per opdracht worden de volgende stappen doorlopen

- Vraagverheldering
- Globale screening
- Advies opstellen PVA

Intake

Verkenning

Realisatie

Evaluatie/borging

- Opgave afbakenen
- Ambitie en vertrekpunt vaststellen (Waarderend veranderen) -> Groeimodel
- Inventarisatie van wat er is
- PVA 1^e stap
- Projectteam samenstellen
- Go / No go

- Redeneerlijnen
- Globaal ontwerp dashboard (wat wel/wat niet)
- Bouwen dashboards in sprints
- Validatie
- Direct gebruiken -> eisen bijstellen

- Structureel gebruik dashboard
- Overdracht naar de lijn

5. Resultaten

De resultaten zijn onderverdeeld in algemene resultaten t.b.v. datagestuurd werken en specifieke resultaten per opgave/vraagstuk.

Algemeen informatiegestuurd werken

- Bewustwording wat datagedreven werken inhoudt
- Breder kennis en vaardigheden met datagestuurd werken
- Gezamenlijk beeld van de stip op de horizon naar datagestuurd werken en de route er naar toe (globaal)
- Leerervaringen en adviezen voor vervolgprojecten
- Inzicht in de mogelijkheden maar ook de onmogelijkheden met data
- Bevorderen integrale samenwerking rondom opgaven

Per opgave/vraagstuk

- SMART definitie van de doelstellingen: wat wordt er precies beoogd en hoe laat zich dat meten?
- Redeneerlijnen: wat en hoe dragen de diverse activiteiten bij aan de doelstellingen?
- Ingericht dashboard (Huis van Sturing), zie bijlage II voor de uitgangspunten daarvan
- Gevalideerde informatie voor monitoring van en sturing op realisatie output en outcome
- Analyses op basis van informatie uit het dashboard
- Voorstel voor verdere doorontwikkeling

6. Uitgangspunten

Voor het project is voor een aanpak gekozen die bestaat uit de 9 pijlers die hierna afzonderlijk zullen worden toegelicht.

- a) Aansluiten bij andere ontwikkelingen in de organisatie
- b) Groeipad op basis van waarderend veranderen: kleine stappen, snel resultaten en sturen op energie (ipv capaciteit)
- c) Relevante stakeholders vanaf de start betrekken
- d) Prototypes om te inspireren en van te leren
- e) Redeneerlijnen als de basis -> indicatoren
- f) Eigenaarschap
- g) Thema's waar energie zit
- h) Ontwikkelen data-analyse en interpretatievaardigheden
- i) Leerervaringen/werkwijzen vastleggen

6a. Aansluiting bij andere ontwikkelingen

Binnen de gemeente gebeurt al veel op het vlak van datagestuurde werken, daar zal in dit project nadrukkelijk gebruik van gemaakt worden. Daarbij wordt concreet gedacht aan de ontwikkeling van het datawarehouse en de invoering van datagedreven werken.

Het VNG ontwikkelmodel voor datagedreven werken wordt als referentiekader gebruikt. Dit project begeeft zich vooral in de dimensie leren en veranderen. Ervaring opdoen met een andere informatievoorziening en gebruik en deze ervaringen meenemen in de bredere ontwikkelingen binnen de gemeente.

6b. Waarderend veranderen/implementeren

Voor dit project wordt gebruik gemaakt van de waarderend veranderen aanpak. Deze aanpak kenmerkt zich door gebruik te maken van de energie in de organisatie en in kleine stapjes (van enkele weken) concrete resultaten te boeken. Globaal worden hierbij de volgende stappen doorlopen.

- Wat wil men realiseren? Dat is een doelstelling/wensbeeld op de meer lange termijn. Welke subdoelen hangen daaronder, die men op de meer korte termijn gerealiseerd wil hebben.
- Wat wordt al gedaan dat bijdraagt aan de geformuleerde doelen?
- Wat is het eerstvolgende wat gemaakt kan worden om verder richting wensbeeld te gaan; kortom aan welk sub-doel wordt eerst gewerkt. In kleine stappen met concrete (tussen)resultaat en mede gekozen op de energie die dat sub-doel oproept.
- Ook het dashboard zelf wordt in kleine stapjes (sprints) ontwikkeld om al snel de meerwaarde te ervaren en beter zicht te krijgen op wat nog mist.
- Zo stap voor stap verder.

6c. Juiste stakeholders vanaf de start betrekken

Voor het succes van opgavegerichte informatievoorziening en sturing zijn een aantal stakeholders essentieel. Die zullen vanaf het begin nauw betrokken en geïnformeerd worden. Dat zijn ten eerste de vertegenwoordigers van de eindgebruikers, dus raad/college, management, beleid en uitvoering. Daarnaast zijn er groepen die essentieel zijn bij de realisatie zoals informatiemanagement en bedrijfsbureau.

Zo heeft beleid een belangrijke rol in het opstellen van de redeneerlijnen, het bedrijfsbureau in het leveren van data en IT in de inrichting van het datawarehouse. Een betrouwbaar dashboard start met betrouwbare data en dus op een goede registratie. Dat is waar o.a. de uitvoering een belangrijke rol in heeft (naast gebruiker van het dashboard).

Als eerste zal een analyse van de relevante stakeholders gemaakt worden en per stakeholder(groep) hoe deze bij het project te betrekken. Essentiele stakeholders zijn tevens vertegenwoordigd in de stuurgroep van het project. Hierbij wordt ook gekeken naar externe stakeholders die bijvoorbeeld data aanleveren voor een opgave of essentieel zijn in een redeneerlijn.

6d. Prototypes om te inspireren en van te leren

Datagestuurd werken is voor veel mensen nieuw. Dat maakt het lastig om vooraf exact te specificeren wat het dashboard aan informatie en overzichten moet bieden. Kortcyclisch ontwikkelen werkt daarbij heel goed en maakt onderdeel van de waarderend veranderen aanpak. Daarnaast helpen prototypes gebruikers en het projectteam om te ontdekken wat wel en niet werkt. Prototypes worden niet in productie genomen.

6e. Redeneerlijnen als de basis -> indicatoren

Data in een dashboard is bedoeld om te ondersteunen bij de sturing op doelstellingen. Daarvoor is het belangrijk te definiëren welke data je daarvoor nodig hebt. Een redeneerlijn vormt daarin de basis (zie ook bijlage II). Hiermee geven medewerkers van beleid en uitvoering aan hoe verwacht wordt dat activiteiten een bijdrage aan doelstellingen leveren. Van een redeneerlijn worden vervolgens indicatoren afgeleid die in een dashboard worden opgenomen. Een redeneerlijn helpt beslissers ook bij de interpretatie van de gegevens in een dashboard. Daarom worden raad/college aan de voorkant al betrokken bij het vaststellen van de redeneerlijnen.

6f. Eigenaarschap

Voor dit project worden een paar opgaven geselecteerd om mee aan de slag te gaan. Het is essentieel dat deze opgaven ook een duidelijke eigenaar hebben. Een eigenaar wordt gezien als de opdrachtgever van de informatievraag. Idealiter hebben onderwerpen een integraal verantwoordelijke eigenaar. Dat kan bijvoorbeeld een stuurgroep zijn.

Voor het onderwerp gebiedsgericht werken kan de stuurgroep sociale basis als opdrachtgever fungeren. Voor het onderwerp duurzame toekomst jongeren bestaat een dergelijke stuurgroep op integraal eigenaar (nog) niet. Hier wordt bekeken of deze geformeerd kan worden.

6g. Thema's waar energie zit

Bij datagestuurde werken in het sociaal domein zijn vele disciplines en teams betrokken. Het vereist mensen die het vaak al erg druk hebben. Daarnaast is datagestuurde werken een nieuwe manier van werken die zijn meerwaarde nog moet aantonen. Dit project vraagt om koplopers en onderwerpen waar datagestuurde werken het meest kansrijk is. Deze thema's zijn in de verkenning al geïnterpreteerd.

6h. Ontwikkelen data-analyse en interpretatievaardigheden

Vanuit het project wordt hulp geboden bij het analyseren van de data in het dashboard, maar het is ook belangrijk dat teams hier zelf kennis en vaardigheden op ontwikkelen. Voor de bij het project betrokken teams zal hierin geïnvesteerd worden in de vorm van analysesessies en basisvaardigheden datagestuurd werken.

6i. Leerervaringen/werkwijzen vastleggen

Ter ondersteuning van toekomstige projecten en doorontwikkeling van teams, worden leerervaringen en goed werkende werkwijzen vastgelegd en aan het eind van het project overgedragen.

7. Projectorganisatie

Het project bestaat uit een kernteam en een stuurgroep. De **stuurgroep** is opdrachtgever van opgabegerichte informatievoorziening en sturing en besluit o.a. over welke aanvragen gehonoreerd worden en borgt dat met de resultaten beter gestuurd wordt op de opgaven. Afhankelijk van ontwikkelingen in de organisatie m.b.t. datagedreven werken kan het project later ook bij een andere stuurgroep ondergebracht worden. Belangrijk criterium is dat de organisatieonderdelen die met het Huis van Sturing gaan werken op het juiste niveau vertegenwoordigd zijn om te sturen op de verandering.

Het **kernteam** ontwikkelt het dashboard en ondersteunt de gebruikers om ermee te werken.

Teams die een aanvraag voor een dashboard doen, zijn tevens verantwoordelijk voor het realiseren van de meerwaarde met het dashboard. Het project faciliteert hen daarbij. Per opgave wordt een gezamenlijke werkgroep sturing & monitoring geformeerd. Dat kan een bestaande werkgroep zijn om de overhead te beperken, of een nieuw te formeren werkgroep. Samen met de werkgroep wordt het dashboard ontwikkeld.

Er wordt vanuit gegaan dat een opgave ook een eigen stuurgroep heeft waar periodiek afstemming mee plaatsvindt en toeziet op gebruik van de betere informatievoorziening binnen de eigen opgave. Daarmee ligt het eigenaarschap op de juiste plek en is duurzaamheid beter geborgd.

Hieronder wordt een voorstel gedaan voor samenstelling van de stuurgroep en het kernteam.

De tijdbelasting is in dit stadium lastig in te schatten en zal in september met het kernteam nauwkeuriger ingeschat worden. Ter indicatie is alvast een ruwe schatting opgenomen. Het project vraagt ook tijd van de teams die bij een opgave betrokken zijn voor het uitwerken van redeneerlijnen, valideren van het dashboard en analyse van informatie. Een ruwe schatting is 60 uur per medewerker per opgave/vraagstuk. E.a. hangt ook af van de complexiteit van het onderwerp.

Samenstelling stuurgroep¹

- Monica van der Veen
- Programmamanager CIO office
- Clustermanager namens MO sociaal
- Manager bedrijfsbureau
- Manager programmabureau
- Linking pins met stuurgroepen van de opgaven (o.a. versterken sociale basis)

Samenstelling kernteam

- | | |
|-------------------------------|------------|
| • Emiel Felix (Insights Zorg) | 1 dag/week |
| • Erik van Es (Insights Zorg) | 1 dag/week |
| • Malou Kleisen | 1 dag/week |
| • Machiel van Dam | 1 dag/week |
| • Rick Lammertink | 1 uur/week |
| • Informatiemanager | 2 uur/week |
| • Medewerker IT bedrijf | 1 uur/week |
| • Medewerker bedrijfsbureau | 1 uur/week |
| • Medewerker beleid | 1 uur/week |
| • Medewerker uitvoering | 1 uur/week |

¹Mogelijk dat het MO Sociaal aangevuld met 1 á 2 personen als stuurgroep kan dienen

8. Activiteiten kernteam

Voor de ontwikkeling van het Huis van Sturing voert het projectteam de volgende activiteiten uit

- Verkenning en opstellen pva
- Begeleiden teams in realiseren doelstellingen datagestuurd werken
 - Formuleren doelstelling
 - Uitwerken redeneerlijn(en) en indicatoren
 - Inventariseren wat er al is (data, rapportages)
 - Wensen dashboard formuleren
 - Analyseren uitkomsten
 - Ontwikkelen data vaardigheden
- Ontwikkelen dashboard, inclusief prototypes
- Bewustwording stuurgroepen/beslissers over hun rol in datagestuurd werken
- Presentaties stakeholders (en betrekken relevante externe stakeholders)
- Aanbevelingen
 - Structurele borging (instrument, werkwijze, etc)
 - Doorontwikkeling dashboard

Daarnaast voert het kernteam een aantal generieke activiteiten uit die vraagoverstijgend zijn.

- Organiseren van werksessies om tot een globaal plan van aanpak voor opgabegerichte informatievoorziening en sturing te komen binnen het sociaal domein
- Draagvlak en bewustwording bij stakeholders voor eigen rol
- Aanbevelingen ten aanzien van opgabegerichte informatievoorziening en sturing na het project

N.B. Bovenstaande activiteiten zullen in nauwe samenspraak en deels door de programmamanager en informatiemanager uitgevoerd worden.

9. Planning en fasering

Het project start op 1 september 2021 en kent een looptijd van 1 jaar.

Fase	Belangrijkste activiteiten	Tijdspad
Opstartfase	<ul style="list-style-type: none">• Formeren kernteam• Stakeholderanalyse• PVA 1^e opdrachten/vragen• Commitment partijen	Sep'21 - Okt'21
Realisatie	<ul style="list-style-type: none">• Formeren werkgroepen• Realisatie dashboards• Gebruiken dashboards• Nieuwe aanvragen verwerken	Okt'21 – Aug'22
Evaluatiefase	<ul style="list-style-type: none">• Evaluatie & aanbevelingen• Eindpresentatie	Sep'22

NB. Voor sommige vraagstukken kunnen gedurende de opstartfase al prototypes ontwikkeld worden, bijvoorbeeld voor de gebiedsteams.

10. Investerings (externe inzet)

Onderdeel	Belangrijkste activiteiten	Bedrag excl. Btw
Specifiek per onderwerp	<ul style="list-style-type: none">• Verkenning en opstellen pva• Begeleiden teams bij datagestuurd werken• Ontwikkelen dashboard• Bewustwording stakeholders• Betrekken externe stakeholders• Aanbevelingen opgave	66k
Generiek	<ul style="list-style-type: none">• Werksessies• Afstemming met andere organisatieonderdelen• Draagvlak en bewustwording bij stakeholders• Aanbevelingen algemeen	33k
		± 99k (2 dagen/week)

Voor ieder onderwerp wordt een specifiek dashboard ontwikkeld. De kosten hangt af van de complexiteit van het onderwerp, en variëren naar verwachting tussen de 12k en 33k. Dat bepaalt het aantal onderwerpen dat uiteindelijk opgepakt kan worden.

11. Randvoorwaarden/aannames

Voor dit plan is de aannname gedaan dat de volgende randvoorwaarden ingevuld zijn

1. Tijd van betrokkenen
2. Juiste expertise in kernteam
3. De aannname is nu dat er naast de vragen van de opgaven jongeren en sociale basis er ook ruimte is om beperkt andere vragen op te pakken. Hoeveel ruimte over blijft zal blijken zodra deze eerste twee nader uitgewerkt zijn.
4. Voor de zichtbaarheid zal Insights Zorg ook regelmatig fysiek aanwezig zijn in het stadskantoor
5. Het IT bedrijf op de korte termijn amper capaciteit heeft om een dashboard te ontwikkelen. Samen met het IT-bedrijf wordt wel toegewerkt naar een overdracht voor het einde van het project.

Bijlage I: geïnterviewden

Voor het opstellen van dit plan zijn de volgende personen geïnterviewd en is hun input verwerkt in dit plan.

- Monica van der Veen
- Rob van Straaten
- Ineke Kleine
- Irma Meijer
- Paul Franken
- Joop Kappe
- Lydia Haverkort
- Petra Pover
- Sanne Pieffers
- Frank Morshuis
- Malou Kleisen
- Simone Rodenburg
- Monique Böhm
- Wim Overbeek
- Paul Davina

Bijlage II: Uitgangspunten Huis van Sturing

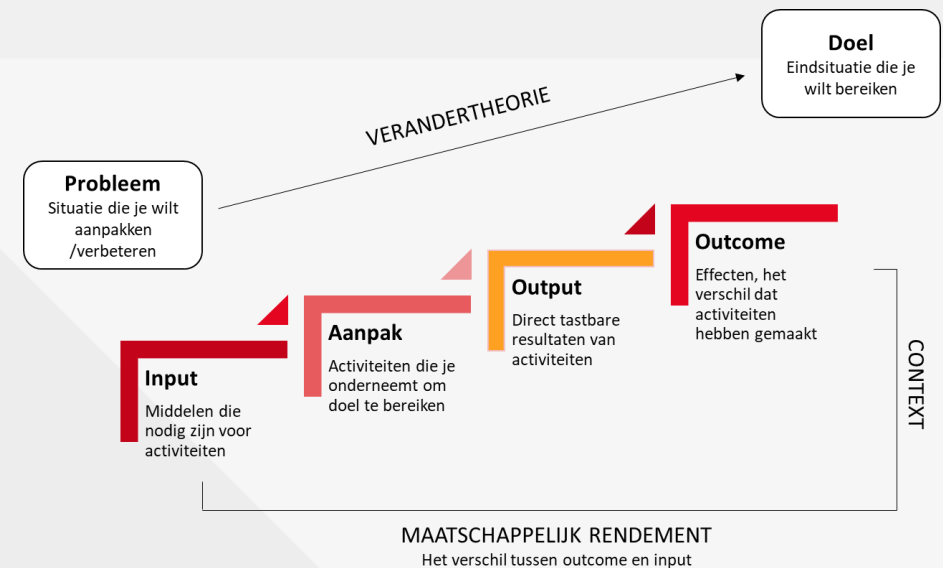
Het Huis van Sturing is een instrument waarmee diverse betrokkenen beter kunnen sturen op realisatie van opgaven. Sturing op een opgave start met een gedeeld beeld op hoe het doel van een opgave gerealiseerd gaat worden. Wat zijn de activiteiten en hoe dragen de effecten (outcome) daarvan bij aan de doelstelling. Idealiter is deze redentatie (verandertheorie) ook onderbouwd met praktijk voorbeelden en (wetenschappelijke) onderzoeken.

Dus voordat er iets gebouwd kan worden, moet de redeneerlijn uitgewerkt zijn. Van de redeneerlijn worden vervolgens de indicatoren afgeleid om op te sturen.

Bij de monitoring worden de waarden vervolgens weer geduid op basis van de oorspronkelijke redeneerlijn en actuele bestuurlijke kaders.

Bij de totstandkoming van de redeneerlijnen zijn beleid, uitvoering en ook de raad betrokken.

Om de samenhang van effecten en doelen goed weer te geven worden effectenbomen gemaakt.



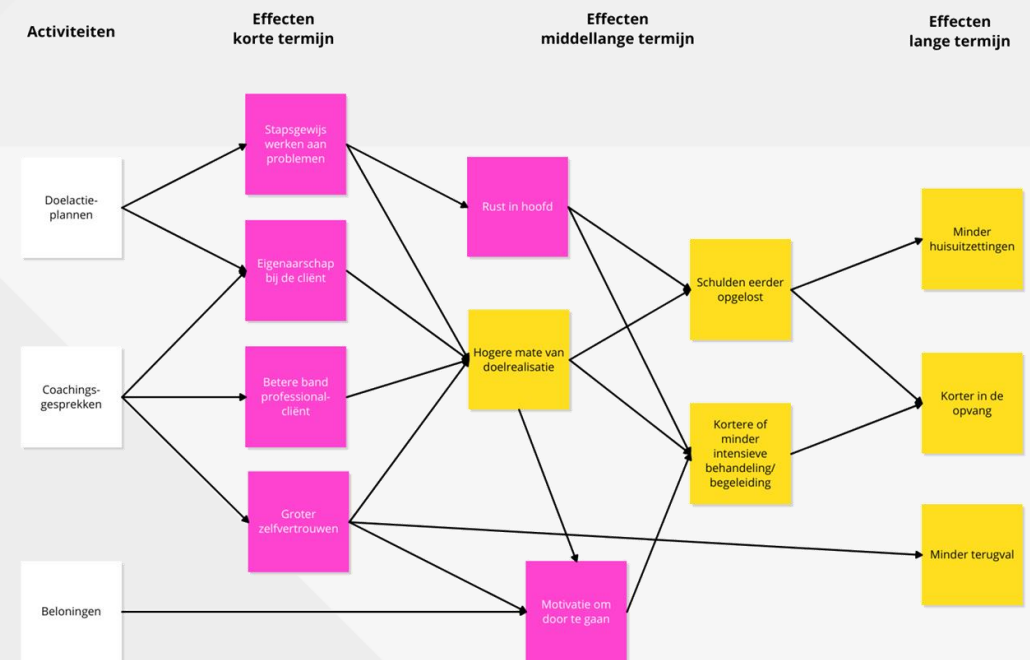
Het Theory of change model dat gebruikt wordt om redeneerlijnen op te stellen

Activiteiten leiden bijna nooit direct tot een bepaald eindeffect of doel. Verschillende activiteiten leiden tot korte termijn effecten die vervolgens weer resulteren in middellange en lange termijn effecten. Een effectenboom visualiseert de relatie tussen al die effecten en helpt om een beperkte set indicatoren te definiëren. Alleen voor de belangrijkste effecten worden indicatoren gedefinieerd waarbij er ook een selectie gemaakt wordt van alle drie de type indicatoren.

Sommige indicatoren zijn kwalitatief en zullen op basis van vragenlijsten of analyse van verhalen gemeten moeten worden.

Nadat de indicatoren zijn bepaald, wordt gekeken naar de data die daarvoor nodig is en welke bronnen daarvoor benodigd zijn. Data moet ook geregistreerd worden, daarom wordt ook gekeken naar de impact en haalbaarheid in de uitvoering.

Mogelijk dat een indicator iets aangepast kan worden op basis van data die wel voorhanden is zonder grote concessies voor de sturing te doen.



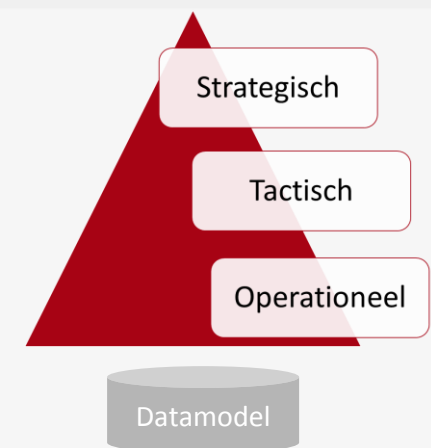
Voorbeeld van een effectenboom

Het Huis van Sturing kent meerdere gebruikersgroepen. Iedere gebruikersgroep heeft voor sturing op de opgave behoefte aan andersoortige informatie. Bestuurders en management meer strategisch en uitvoerenden meer operationeel.

De essentie van het Huis van Sturing is dat al deze gebruikersniveaus bediend worden op basis van hetzelfde datamodel zoals het datawarehouse beoogt. Daarmee wordt consistentie tussen de verschillende niveaus geborgd. Per niveau wordt bekeken welke informatie noodzakelijk is.

Het streven is om alle informatie rondom een opgave voor ieder gebruikersniveau in één instrument (het Huis van Sturing) op overzichtelijke wijze te presenteren. Hierbij wordt gewerkt van grof naar fijn waarbij een gebruiker steeds verder in kan zoomen op een lager detailniveau (tot wat bij iemands rol hoort)

Omdat het voor gebruikers lastig is om op voorhand volledig aan te geven welke informatie ze nodig hebben, biedt het Huis van Sturing de mogelijkheid om hiermee te experimenteren en de flexibiliteit om snel aanpassingen te doen.



Gelaagdheid in het Huis van Sturing