

Onderzoek

Datagedreven werken op bestuurlijk niveau

Beleid op cijfers of op gevoel?

Inleiding

Datagedreven werken staat inmiddels op de bestuurlijke agenda van vrijwel iedere gemeente. In een context van complexe maatschappelijke vraagstukken zoeken lokale overheden naar manieren om beleid en uitvoering te onderbouwen met data. Maar hoe diep is deze beweging daadwerkelijk verankerd? Van Dam Datapartners sprak met wethouders uit zowel grote steden als middelgrote en kleinere gemeenten, verspreid over het land. Zo ontstaat een breed beeld van hoe datagedreven werken op bestuurlijk niveau vorm krijgt in uiteenlopende bestuurlijke en organisatorische contexten.

Dit artikel biedt een kritische reflectie op de stand van zaken. Hoe kijken bestuurders naar hun rol, wat zijn de grootste uitdagingen, en waar ligt de echte vooruitgang?



Wat bedoelen we met datagedreven werken?

Hoewel gemeenten soms andere termen gebruiken zoals 'informatiegestuurd werken', leeft onder de wethouders het gedeelde besef dat cijfers onmisbaar zijn geworden voor het nemen van onderbouwde beslissingen. Data zijn niet langer ondersteunend, maar vormen de basis waarop beleid wordt ontwikkeld, besluiten worden genomen en dienstverlening wordt ingericht.

Wethouder Marshall van de gemeente Gooise Meren omschrijft het als: "Het gebruiken van data-analyses bij je dagelijkse werk. We zetten het bewust in om te verbeteren en te onderbouwen."

Wethouder van Elferen van de gemeente Nijmegen gaat nog verder: "Data moet de basis zijn voor onze keuzes. Niet als bijzaak, maar als fundament."

Toch zit er verschil in benadering. Gemeente Oosterhout spreekt liever van informatiegestuurd werken. Wethouder Piena: "Datagedreven werken klinkt alsof je de data blind volgt: de cijfers zeggen dit, dus we doen dat. Maar beleid maak je niet op basis van cijfers alleen."



Wij spreken liever van informatiegestuurd werken, waarbij we data combineren met kennis, ervaring en context. Het gaat om het begrijpen van het verhaal achter de cijfers én om daar als bestuur ook verantwoordelijkheid in te nemen."

In gemeente Dijk en Waard ligt het accent op de samenwerking tussen data en inhoud. Wethouder Ruiten benadrukt: "Het draait om zorgvuldig verzamelde én geïnterpreteerde gegevens. Die interpretatie gebeurt altijd samen met vakspecialisten en beleidsmedewerkers."

Kortom, datagedreven werken betekent: beslissingen nemen op basis van betrouwbare cijfers, verrijkt met vakkennis en context. Data zijn geen doel op zich, maar een onmisbare bouwsteen voor doordacht beleid en effectieve uitvoering.

Ambitie vs. realiteit: zijn gemeenten écht voorlopers?

71% van de wethouders beschouwt hun gemeente als voorloper. Maar wat betekent dat in de praktijk? Veel gemeenten hebben inmiddels datateams ingericht en ervaren bestuurlijke steun. Tegelijkertijd blijkt uit de gesprekken dat het fundament vaak nog in opbouw is en de toepassing per portefeuille sterk varieert.

In gemeente Kampen benadrukt wethouder van den Belt het belang van uitlegbaarheid: "We willen beleid onderbouwen met feiten, zodat keuzes uitlegbaar zijn naar inwoners én raad."

Gemeente Nijmegen werkt inmiddels met drie gespecialiseerde datateams en laat zien hoe data-analyse en organisatieontwikkeling hand in hand kunnen gaan. In gemeente Vlissingen kwam de omslag juist voort uit financiële noodzaak om veel scherper te sturen. "We móesten wel datagedreven gaan werken om weer grip te krijgen op onze uitgaven en dat is gelukt" aldus wethouder Vader.

Wat begon als een noodgedwongen koerswijziging groeide uit tot een breder besef: datagedreven werken is niet alleen een hulpmiddel om financieel bij te sturen, maar ook een krachtige aanjager van structurele verandering. Inmiddels is het verankerd als één van de pijlers onder de organisatieontwikkeling van de gemeente.

In gemeente Vlaardingen is het juist bestuurlijke overtuiging die het verschil maakt. Wethouder Kegel neemt bewust een leidende rol:

“Als wethouder zie ik het als mijn verantwoordelijkheid om datagedreven werken niet alleen te stimuleren, maar ook mogelijk te maken. Daarom heb ik ingezet op zowel financiële als strategische investeringen. Het is gelukt om de raad mee te nemen in het belang van een toekomstbestendige digitale infrastructuur. Die basis is nu gelegd en we beginnen nu echt te zien wat het oplevert.”

Het label ‘voorloper’ blijkt dus relatief: waar de één vooruitloopt op structuur en cultuur, is de ander nog zoekende naar draagvlak, duiding of simpelweg digitale basisvoorwaarden.



Cultuur als bepalende factor

85,7% van de wethouders noemt interne bewustwording als cruciale factor. Techniek is niet het probleem, het draait om gedragsverandering, eigenaarschap en leiderschap. Gemeenten zetten in op workshops, datadagen en ambassadeurs om het bewustzijn te vergroten.

“We organiseren workshops en een jaarlijkse dataweek om collega’s mee te nemen. Bewustwording is de sleutel,” aldus wethouder Marshall. In gemeente Gouda signaleert wethouder Van Popering-Kalkman eenzelfde proces: “Er is een bredere wens om data verder te integreren in beleidsvorming en beslissingen, maar de cultuur binnen de organisatie heeft tijd nodig om te veranderen.”

Ook gemeente Assen ervaart deze uitdaging. Wethouder Rasker “Het is niet genoeg om alleen data te verzamelen; we moeten ook begrijpen wat die data ons écht zegt. Dat vraagt om kennis, bewustzijn en lef in de hele organisatie van bestuur tot uitvoering.”

Gemeente Zoetermeer herkent dit eveneens. “De grootste uitdaging zit niet in de techniek, maar in hoe we data gebruiken en eraan handelen,” zegt wethouder Iedema. “Het vraagt om een cultuuromslag waarbij iedereen van beleid tot uitvoering leert om data als vast onderdeel van het werk te zien.”

Het sluit aan bij literatuur die benadrukt dat cultuur en betrokkenheid essentieel zijn voor duurzame verandering (Van Ooijen et al., 2019).



AI: belofte én dilemma

Nu de basis van datagedreven werken steeds steviger wordt, kijken veel gemeenten ook vooruit: hoe kunnen we nog slimmer gebruikmaken van data? Daarbij komt kunstmatige intelligentie (AI) steeds nadrukkelijker in beeld als hulpmiddel om beleidsvorming en uitvoering verder te versterken.

Ruim 40% van de wethouders zegt actief aan de slag te zijn met AI, van beleid tot concrete toepassingen. Gemeenten zien AI als een kans voor voorspellend beleid, maar stellen ook kritische vragen.

“We zijn op meerdere fronten aan het experimenteren met AI, van Copilot binnen een veilige omgeving tot een chatbot voor de raad en een pilot voor betere raads- en collegevoorstellen,” zegt wethouder Ruiten. “We verkennen waar het ons kan helpen om repetitieve taken te automatiseren, maar altijd met oog voor ethiek en zorgvuldigheid.”

In gemeente Goose Meren klinkt eenzelfde geluid, wethouder Marshall: “We hebben recent AI-beleid vastgesteld en willen verkennen hoe we dit binnen beleidsterreinen kunnen toepassen. Tegelijkertijd is draagvlak en uitleg cruciaal.”

De bereidheid tot innovatie is er, maar zonder duidelijke kaders en governance dreigt AI eerder onzekerheid dan helderheid te brengen, zeker in een sector waar publieke waarden centraal staan.

Belemmeringen: kennis, capaciteit en politieke tijd

Structurele uitdagingen blijven een remmende factor. 57% van de wethouders noemt een gebrek aan capaciteit en specifieke expertise. Daarnaast is het interpreteren van data en het borgen van privacy lastig.

Wethouder Vader, gemeente Vlissingen: “We moeten nog echt stappen zetten in het goed interpreteren van data. Tegelijkertijd zie ik ruimte voor verbetering in de regionale samenwerking.”

Wethouder Piena, gemeente Oosterhout wijst op het spanningsveld met politieke tijd: “De effecten van datagedreven werken zijn vaak pas op de lange termijn zichtbaar, maar bestuurders worden afgerekend op kortetermijnresultaten.”

Dit vraagt volgens wethouder Rasker, gemeente Assen, om bestuurlijk lef: “Pas als de hele organisatie van bestuur tot uitvoering kan en durft te vertrouwen op data, kunnen we echt datagedreven beslissen.”



De wethouder als aanjager

Alle ondervraagde wethouders nemen bewust positie in: sommigen als zichtbare voortrekkers, anderen als strategische verbinders. Hun rol is volgens velen niet uitvoerend, maar inspirerend.

"Ik ben voortdurend bezig met de cultuuromslag die nodig is voor een datagedreven mindset. Het gaat niet om systemen, maar om een andere manier van denken. Als bestuurder moet je ruimte maken voor leren, vragen durven stellen en collega's prikkelen om anders naar beleid en effecten te kijken," aldus wethouder Iedema van de gemeente Zoetermeer.

In Vlaardingen kiest wethouder Kegel voor een vragende aanpak: "Ik stel vragen als: werkt dit beleid echt? Waar blijkt dat uit? Niet om te controleren, maar om het gesprek te stimuleren."

Ook wethouder Van Popering-Kalkman, gemeente Gouda, benadrukt die voorbeeldrol: "Ik verwacht dat data over tien jaar een veel grotere rol speelt in onze besluitvorming. Het gaat niet alleen om dashboards, maar om structureel slimmer werken en betere afstemming in de hele keten."

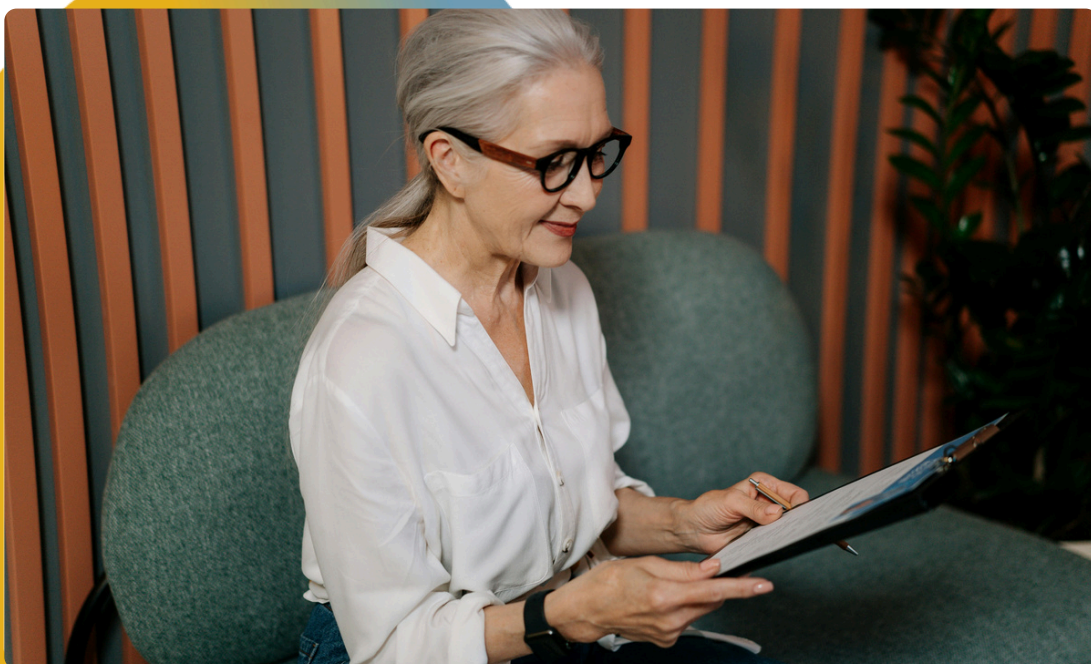
Naar real-time en integraal sturen

Veel wethouders schetsen een toekomstbeeld waarin data real-time beleidsvorming mogelijk maakt. Wethouder Ruiten van de gemeente Dijk en Waard verwoordt deze ambitie krachtig: "We willen principieel een kanteling maken: informatiegestuurd werken moet geen uitzondering zijn voor een paar liefhebbers, maar de norm worden in de hele organisatie."

Gemeente Kampen sluit zich daarbij aan. Wethouder van den Belt: "Als college móeten we sturen op data, zeker in het sociaal domein. Je kunt als bestuurder geen besluiten nemen zonder inzicht in wat er gebeurt en waarom."

Wethouder Iedema van gemeente Zoetermeer benadrukt het belang van effectmeting op basis van data. De wethouder stelt: "Ik wil weten of we met ons beleid écht het verschil maken. Daarvoor moet je beleidsdoelstellingen kunnen vertalen naar data, zodat je het effect ook daadwerkelijk kunt meten."

Het toekomstperspectief is helder maar de route ernaartoe vergt investering, consistentie en bestuurlijke discipline.



Conclusie: van ambitie naar uitvoering

De transitie naar datagedreven werken is in volle gang, maar verre van voltooid. Wethouders tonen ambitie, investeren in infrastructuur en pakken hun rol als aanjager. Toch blijkt uit de gesprekken: zonder voldoende kennis, cultuurverandering en bestuurlijke consistentie blijft de impact beperkt.

Wat vraagt dit van bestuurders?

- Maak datagedreven werken een expliciet onderdeel van je bestuurlijke agenda – niet als project, maar als nieuwe bestuurscultuur.
- Investeer niet alleen in techniek, maar vooral in mensen: datavaardigheden, duiding en eigenaarschap zijn cruciaal.
- Zorg voor politiek-bestuurlijke discipline: blijf sturen op inzicht, ook als de druk tot snelle besluiten toeneemt.
- Verbind het bestuurlijke en technische domein: data moeten beleidsvragen beantwoorden, niet alleen registraties verfraaien.
- Stimuleer transparantie richting de raad en inwoners – datagedreven werken versterkt het vertrouwen, mits goed uitgelegd.

Kortom: wie op data wil sturen, moet eerst sturen op de voorwaarden. Leiderschap maakt daarin het verschil.

De gemeenten die het verst zijn, combineren technische ontwikkeling met bestuurlijke durf. Ze investeren niet alleen in infrastructuur, maar ook in organisatiecultuur. Alleen zo wordt datagedreven werken geen ambitie, maar een vanzelfsprekendheid.

Wil je meer weten over dit onderzoek of met ons verder praten over jouw volgende stappen in datagedrevenheid? Onze experts staan je graag te woord!

Neem contact op met onze contentexpert:

✉ conny@vandamdatapartners.nl

