

Integraal datagedreven beleid

Handleiding



*"En wat als we er gewoon niets aan doen....
zou het zich dan niet vanzelf oplossen?"*



2 Kernregistratie beleid

Semantiek over thema's heen

"Je kunt beter integraal onderzoeken en afwegen.... als je beleid consistent en meetbaar vastlegt op een centrale, toegankelijke plek"

[Lees meer](#)

• Algemene opzet	10
• Beleidsmodel	14
• Werkwijze	22
• Implementatievormen	28

3 Beleidsonderzoek

De werkelijkheid koppelen aan beleid

"Rond meetbare beleids-indicatoren kunnen we metingen verzamelen en onderzoek doen om het integrale beleidsproces te ondersteunen"

[Lees meer](#)

• Algemene opzet	36
• Onderdelen	43
• Werkwijze	45
• Implementatievormen	49

4 Leerkringen

Met elkaar leren integraal en datagedreven te werken

"Instrumenten worden niet zomaar gebruikt... Samen kunnen we een open, vertrouwde datagedreven community opzetten"

[Lees meer](#)

• Algemene opzet	52
• Onderdelen	57
• Werkwijze	60
• Next steps	62

5 Relaties

"Voor het koppelen van beleid en uitvoering"

[Lees meer](#)

• IMBOR	67
• Handreiking data	68

1 Inleiding

"Beleidsafwegingen worden steeds meer integraal van aard in een steeds complexere omgeving. Data is het hulpmiddel om dwarsverbanden te onderkennen en adresseren"

[Lees meer](#)

• Context en aanleiding	4
• Beleid maken vanuit een monothematisch beleidsproces	5
• Een methode voor het maken van integraal datagedreven beleid	6
• De drie componenten van integraal datagedreven beleid	7
• Meerwaarde creëren met IDGB	8

“Beleidsafwegingen worden steeds meer integraal van aard in een steeds complexere omgeving. Data is het hulpmiddel om dwarsverbanden te onderkennen en adresseren”



1. Inleiding

Integraal datagedreven beleid

Instrumentbeschrijving

• Context en aanleiding	4
• Beleid maken vanuit een monothematisch beleidsproces	5
• Een methode voor het maken van Integraal datagedreven beleid	6
• De drie componenten van integraal datagedreven beleid	7
• Meerwaarde creëren met IDGB	8

Context en aanleiding

Een groot deel van de toekomstopgave ligt in de gebouwde omgeving. De uitdagingen in de openbare ruimte vergen een integrale, participatieve aanpak waarin allerlei aspecten worden betrokken. Deze complexiteit kunnen organisaties in de praktijk echter vaak nog niet aan. Zo is er bijvoorbeeld betere sturingsinformatie nodig waarmee 'het tactische gat' kan worden gedicht tussen ambitieuze beleidsdoelen en de vele initiatieven uit de lokale praktijk. Daarom zit rondom de openbare ruimte en infrastructuur een groot momentum en urgentie voor verdere digitalisering en datagedreven werken.

Er is integraal inzicht nodig rondom ontwikkelingen binnen de openbare ruimte, inclusief een integrale aanpak om deze ontwikkelingen mogelijk te maken. Het aantal maatschappelijke claims op de inrichting van stad en ommeland is nu al groot. En dit aantal claims zal nog meer stijgen. Daarbij moeten we ons door klimaatverandering op hevigere weersomstandigheden voorbereiden met alle gevolgen van dien: zwaardere regenbuien en stormen, stijging van de zeespiegel, een hoger waterpeil in onze rivieren, maar ook hetere zomers en verdroging en verzilting van landbouwgrond en natuur.



Figuur 3.1 / Er staat grote druk op de ondergrondse ruimte in binnenstedelijk gebied. (Illustratie: Cartoon Blanche)

Binnen de City Deal Openbare Ruimte werken ministeries, gemeenten, kennisinstellingen en nutsbedrijven derhalve toe naar een meer gezamenlijke en integrale aanpak van stedelijke transitieopgaven. Deze inspanning krijgt praktisch vorm in de uitwerking van een aantal 'instrumenten', waaronder de methodiek 'Integraal datagedreven beleid' (IDGB). Deze methode biedt een aanpak waarin we leren omgaan met de complexiteit van een integraal vraagstuk, zonder het plat te slaan of te laten verzanden.

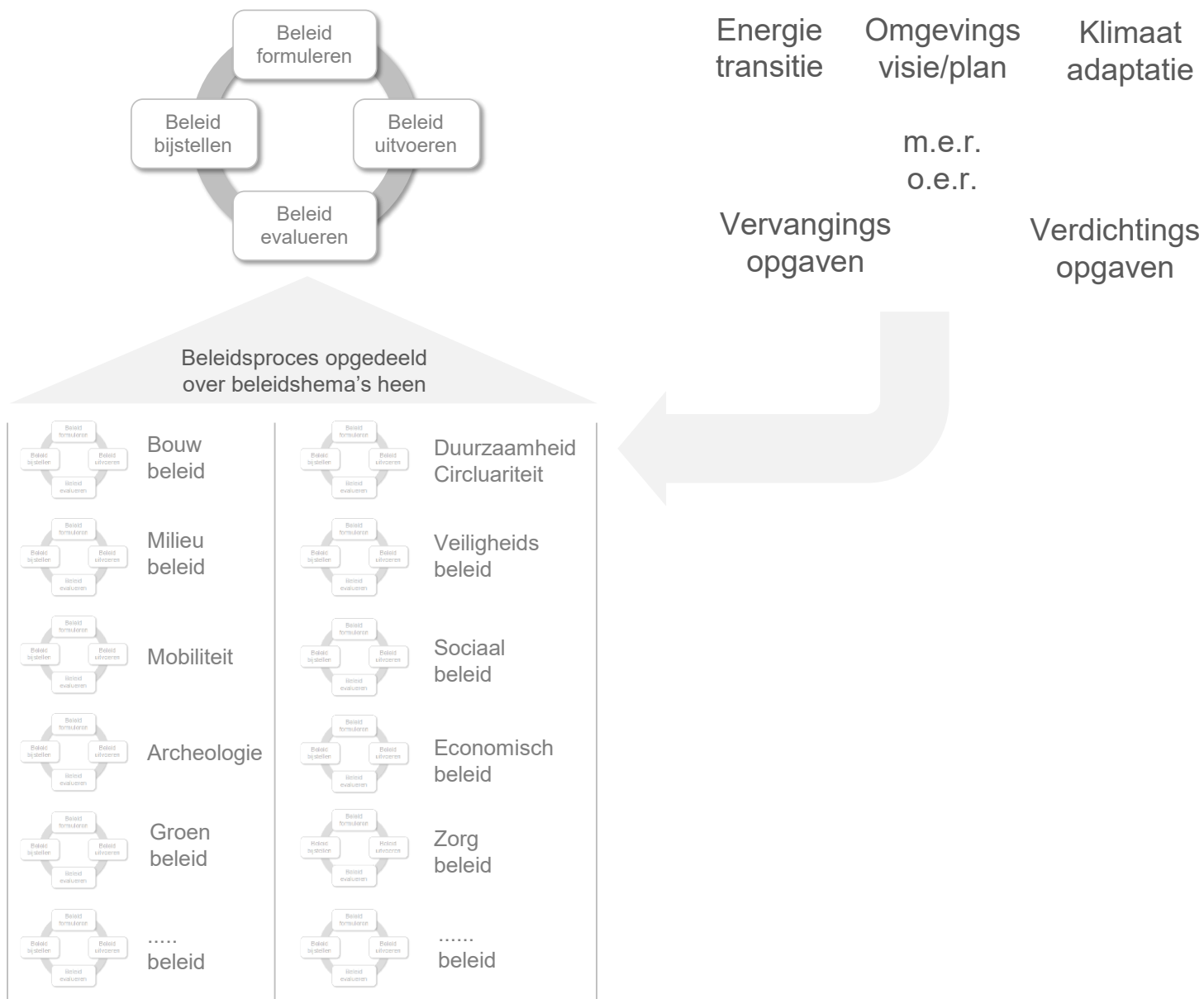
IDGB helpt gemeenten:

- Om beter te reflecteren, anticiperen & proactief beleid te ontwikkelen;
- Evalueren (betere sturingsinformatie en onderbouwing met data);
- Voorspellen (trendanalyse: wat kan een beleidsmaatregel opleveren?);
- Verbinden aan de voorkant bij stedelijke ontwikkelingen (meer regie, deregulering);
- Heldere ambities te formuleren: wat zijn onze beleidsdoelen op de korte, middellange en lange termijn en hoe data daarbij kan ondersteunen?;
- Transparantie van de gemeentelijke aanpak te vergroten.

Met de methode IDGB worden stappen gezet om integraal datagedreven beleid stapsgewijs meer onderdeel te maken van het reguliere beleidswerk. Met IDGB doen gemeenten ervaring op met het structureren en vastleggen van beleid en de toepassing van dataresearchtechnieken ter beantwoording van vraagstukken, beleidsevaluatie en de monitoring van beleid. IDGB biedt een antwoord op de vraag hoe we data steeds meer als asset kunnen inzetten in plaats van dat data(toepassingen) slechts fungeren als bijproduct of als sluitpost van het 'normale', dagelijkse werk.

Kortom, de methodiek IDGB kan ondersteunen bij de integrale aanpak van stedelijke transitieopgaven. In dit document wordt achtereenvolgens beschreven, wat (de meerwaarde van) integraal datagedreven beleid is, waar de methodiek IDGB uit bestaat en wat er nodig is om de methode in te zetten. Tot slot wordt een overzicht gegeven van de mogelijke relaties tussen IDGB en andere instrumenten uit de City Deal Openbare Ruimte.





Zijn integrale afwegingen (nog) mogelijk vanuit een monothematisch beleidsproces?

Veelal proberen we nog in het tactische proces (ontwerp/planning) de verschillende thema's te combineren tot iets dat we kunnen gaan inrichten, bouwen en/of beheeren. Vaak is daar de verzuchting:

"Dit zouden we in een eerder stadium (op strategisch niveau) op moeten pakken. Nu gaat het (te) veel kosten om nog mee te nemen".

Door de toename aan integrale opgaven stijgt het aantal mogelijke dwarsverbanden tussen thema's, niet alleen in het vaststellen van beleidsregels en normen, maar tevens in het opstellen en bijsturen van beleidsmaatregelen. Het wordt daarom steeds lastiger om vanuit een monothematisch beleidsproces integraal beleid te maken, waarbij het beleidsproces grotendeel 'los' staat van het beleidsproces van andere beleidsthema's. Een 'integrale afstemming' blijkt vaak niet meer voldoende. Integraal werken begint aan de voorkant van werkbare oplossingsrichtingen, integraal werken begint bij *samen* integraal datagedreven beleid maken.

Desalniettemin is effectief samenwerken rondom integrale opgaven nog een kunst op zich. Het levert nu al veel efficiëntiewinst op om tijdens de beleidsprocessen integraliteit expliciet te adresseren. Zo kunnen bijvoorbeeld op strategisch niveau al integrale afwegingen tussen beleidsthema's en transitieopgaven gemaakt worden. Data (toepassingen) zijn hét middel om gezamenlijk tot integraal afgewogen oplossingen te kunnen komen binnen én over organisaties heen.



Het doel van de methode

Datagebruik is pas zinvol als het direct het doel dient waarvoor de data worden ingezet. Zo moet in het geval van beleid de inzet van data bijvoorbeeld ondersteunend zijn voor het verkrijgen van beleidsinzichten. En idealiter zou datagebruik praktisch onderdeel (gaan) uitmaken van het reguliere beleids- en uitvoeringsproces. Het doel van de methode is het aanleren van een integrale, datagedreven werkwijze en daarbij een datagedreven ondersteuning bieden aan stakeholders voor de aanpak van integrale vraagstukken binnen diverse beleidscycli

Integraal datagedreven beleid in drie stappen

Binnen steeds meer organisaties werkt men aan de bevordering van integraal werken. Als gevolg daarvan groeit het aantal initiatieven waarbij een integraal beeld gecreëerd wordt middels het tonen van individuele datapunten op een kaart (zie hiernaast; stap 3). En een dergelijke aanpak is op zich niet verkeerd, want zo'n integrale visualisatie kan immers al helpen bij het in samenhang beschouwen en presenteren van zaken.

Echter, deze visualisatie van de diverse beleidsthema's en het in beeld brengen van indicatoren als losse 'datapunten' geeft nog geen antwoord op de integrale beleidsvraagstukken en afwegingen die moeten worden geadresseerd. Een integrale werkwijze binnen beleid is meer dan een integraal overzicht maken met behulp van een visualisatie. Een integrale aanpak kan al aan de voorkant van het beleidsproces starten, bij de beleidsvorming. Bij de methode IDGB volgen we daarom drie processtappen om het maken van integraal beleid datagedreven te ondersteunen.

1. Integraliteit bij beleidsvorming

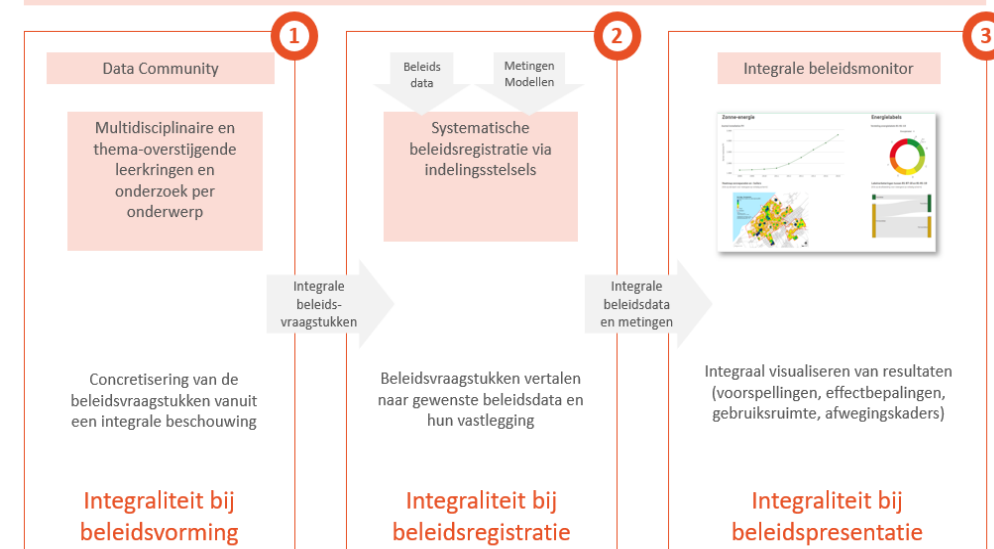
Door al bij de beschouwing en overwegingen rond beleidsvraagstukken samenhangende beleidsthema's te betrekken, wordt direct een meer integraal en breder gedragen aanpak ontwikkeld. Er wordt naar een gezamenlijke oplossing gezocht voor meerdere beleidsthema's en eventueel conflicterende belangen kunnen vroegtijdig worden geadresseerd in plaats van dat conflicten later in het beleidsproces worden 'uitgevochten'.

Binnen de methode IDGB brengen de deelnemers via 'leerkringen' hun thema-overstijgende en multidisciplinaire expertise in en wisselen ze onderling inzichten uit voor de aanpak van een integraal (beleids)vraagstuk.

2. Integraliteit bij beleidsregistratie

Zodra de gewenste integrale beleidsaanpak duidelijk is, kan het beleid in samenhang integraal worden geregistreerd. In een zogenaamde Kernregistratie Beleid (KRB) wordt het beleid in relatie tot de voorgenomen beleidsaanpak zoveel mogelijk meetbaar vastgelegd met als centraal ophangingspunt de beleidsindicator. De registratie van beleidsindicatoren en hun beleidsthema's en -aspecten vindt plaats volgen een consistent indelingsstelsel. Hierdoor kunnen thema-overstijgende verbanden worden gelegd.

Processtappen rond de integratie van beleid



3. Integraliteit bij beleidspresentatie

Met behulp van visualisatie, bijvoorbeeld via kaarten en afwegingskaders worden de verkregen inzichten rond dwarsverbanden tussen beleidsthema's integraal gepresenteerd. Door eerst de twee andere processtappen rond de integratie van beleid te doorlopen wordt het niveau van individuele datapunten per beleidsthema overstegen.



De aanpak “Integraal Datagedreven Beleid (IDGB)” kent drie hoofdcomponenten die we in samenhang gebruiken om het beleidsproces op een datagedreven wijze te ondersteunen.

1. Kernregistratie beleid

Integraal datagedreven beleid begint bij het organiseren van onze beleidsgegevens. Beleid is immers sturend. Daarom is het belangrijk om de gegevens over dat beleid centraal en zo meetbaar mogelijk vast te leggen.

In de kernregistratie beleid (KRB) registreren beleidsmedewerkers de essentie van de beleids- en uitvoeringsplannen voor hun beleids-thema. Ze leggen data vast over o.a. beleidsdocumenten, het gevoerde besluitvormingsproces, de gebruikte beleids-indicatoren, gestelde kwalitatieve beleidsregels en kwantitatieve beleidsnormen, alsmede beleidsmaatregelen en hun beoogde effecten.

Door de vastlegging hiervan in het datamodel van de KRB, worden beleidsgegevens consistent, navolgbaar, vindbaar én bruikbaar voor integrale beschouwing.

2. Beleidsonderzoek

Met de vulling van de KRB hebben we een database met consistente beleidsgegevens. Om de beleidscyclus effectief te ondersteunen is een tweede instrument nodig, namelijk: “Beleidsonderzoek”. KRB en Beleidsonderzoek vormen samen het instrumentarium voor beleidsmedewerkers.

Beleidsonderzoek voeren we uit middels een data-research omgeving. Deze omgeving bestaat minimaal uit: een data lake en data research tooling.

In het datalake worden alle data die nodig is om het beleidsproces te ondersteunen verzameld. Dus naast beleidsgegevens ook metingen in relatie tot beleids-indicatoren en omgevingsfactoren opgehaald uit allerlei interne en externe bronnen.

Met deze data kunnen we met behulp van onderzoekstechnieken hulp bieden bij de integrale beschouwing en afweging van beleidsvraagstukken tijdens het beleidsproces.

3. Leerkringen

Meer integraal leren werken en het effectief gebruiken van data binnen het beleidsproces komt veelal niet vanzelf.

De instrumenten KRB en Beleidsonderzoek zijn hier ‘technische’ hulpmiddelen bij. Maar techniek is relatief makkelijk. De uitdaging ligt in het anders gaan werken. Daarom kent de IDGB een derde component: “Leerkringen”.

Een leerkring is een veranderkundige samenwerkingsmethode. Deze wordt ingezet om praktische ervaring op te doen met het gebruik van data bij het gezamenlijk beschouwen van integrale beleidsvraagstukken.

Leerkringen helpen om een levende data-community te laten ontstaan, waar medewerkers elkaar makkelijk en met vertrouwen kunnen vinden.

Leerkringen

Thema-overstijgende en multidisciplinaire samenwerking om beleid inhoudelijk integraal te beschouwen



Kernregistratie Beleid KRB

Het integraal en meetbaar vastleggen van beleidsdata op één centrale plek

Beleidsonderzoek

Het toepassen van research, om dwarsverbanden te onderkennen en te analyseren om zo integrale beleidsvraagstukken te adresseren



Meerwaarde bieden met de methode IDGB

Wat is het nut of de opbrengst voor organisaties die de methode IDGB toepassen? Dat is een logische vraag om de meerwaarde van de methode vast te kunnen stellen. Echter, het antwoord op deze vraag zit verborgen in de vragen die de organisatie zichzelf stelt. Deze vragen hangen immers samen met de wensen of verwachte resultaten die de organisaties zelf hebben. Om zoveel mogelijk meerwaarde te kunnen leveren, is het van belang om met de methode aan te sluiten op deze organisatie-specifieke vragen.

Bij de methode IDGB wordt gewerkt vanuit zogenaamde 'leerkringen' rondom integrale beleidsvraagstukken. Dit wordt verder toegelicht bij het onderdeel 'leerkringen'. Actieve betrokkenheid, continuïteit in deelname en de wens om het geleerde in de praktijk te brengen, zijn randvoorwaardelijk om een maximaal leereffect vanuit de methode te genereren. Vanuit de betrokken deelnemers kan worden (door)gebouwd aan groeiende 'community' bestaande uit een datavaardig, levend netwerk rondom de aanpak van integrale vraagstukken. De meerwaarde van toepassing van de methode zal toenemen naarmate dit netwerk groeit.

Verwachte opbrengsten

De verwachting is dat men door toepassing van de methode o.a. leert om:

- relevante dwarsverbanden tussen beleidsthema's te bepalen en eenvoudiger te kunnen interpreteren welke informatie uit data van betekenis kan zijn voor een specifiek beleidsvraagstuk;
- meer integraal te werken door afwegingen te maken tussen scenario's en voorgenomen maatregelen met inachtnaam van dwarsverbanden tussen beleidsthema's en hun indicatoren;
- vanuit een integraal (meetbaar) beeld de consequenties van beleid te bepalen;
- datavaardiger te worden in de centrale vastlegging van beleidsdocumenten en samenhangende integrale beleidsprocessen.

Verwachte meerwaarde van de methodiek

Vanuit de methode worden weliswaar drie hulpmiddelen aangereikt (Kernregistratie Beleid, Beleidsonderzoek en Leerkringen), maar het succes van de methode zit in wat de deelnemers ermee (willen) doen. Daarom is de methodiek IDGB toegelicht tijdens diverse 'Roadshows bij gemeenten' en een 'Atelierdag' van de City Deal Openbare Ruimte. Er zijn demo's verzorgd en presentaties gegeven en de aanwezigen hebben feedback en input geleverd voor voorliggende methodiekbeschrijving. Daaruit is ook naar voren gekomen welke verwachtingen men nu heeft van de methode IDGB en wat volgens hun de positieve impact ervan kan zijn op organisaties.

Hieronder volgen enkele voorbeelden van deze verwachtingen uit de verkregen feedback:

- *"De wil en noodzaak is er. Dit integrale datavraagstuk is ook een cultuurvraagstuk; dat moet niet worden vergeten in de aanpak. Het vraagt om bepaalde cultuurveranderingen"*
- *"Een intensief traject. Impact op opstellen beleid is groot. Kan een kleine gemeente hiermee aan de gang?"*
- *"Het is nu nog moeilijk om integraal af te wegen, veel separate initiatieven. Toeval dat je bij elkaar komt. Iedereen loopt wel al dezelfde kant op met integraal gebiedsgericht programmeren; de methode IDGB kan hierbij verder helpen"*
- *"Inzicht in het 'normale' beleidsproces helpt om aanhakingspunten te vinden. Het beleidsproces is nog steeds mono-thematisch. Standaard speelt alleen de vraag om onzekerheden te inventariseren en het is uit eigen beweging dat we afstemmen met andere thema's. Leerkringen bij de verschillende fasen kunnen helpen om te leren hoe praktisch te werken met integraliteit en dwarsverbanden gezamenlijk te verkennen in een vroeg stadium"*



2. Kernregistratie Beleid (KRB)

Opzet

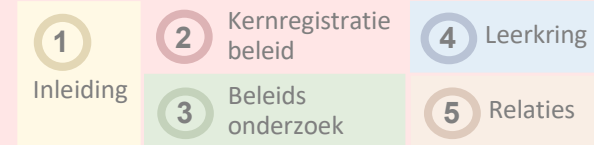
[Lees meer](#)

De KRB is een hulpmiddel waarmee beleidsmedewerkers hun beleidsgegevens zo meetbaar mogelijk vast kunnen leggen op een centrale plek, toegankelijk voor de hele organisatie

Hiermee wordt het beleid uit de pdf's gehaald. De belangrijke beleidsgegevens (i.e. data) worden geregistreerd in de KRB. Beleidsgegevens zijn relevant voor de hele organisatie, daarom is de betekenis en borging ervan belangrijk. Zeker om integraal over beleidsthema's heen te kunnen kijken

In meetbaar beleid spelen beleidsindicatoren een centrale rol. Deze indicatoren delen we in in beleidsthema's en aspecten. Om de beleidsindicatoren heen, kunnen we regels en normen stellen en kunnen we maatregelen en hun beoogde effecten formuleren

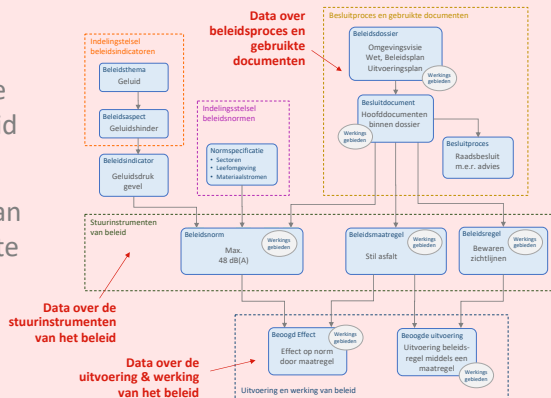
Overzicht



Model

Wat leggen we vast over beleid in een KRB?

Hieronder staan de belangrijkste objecten



[Lees meer](#)

Belangrijkste KRB-objecten

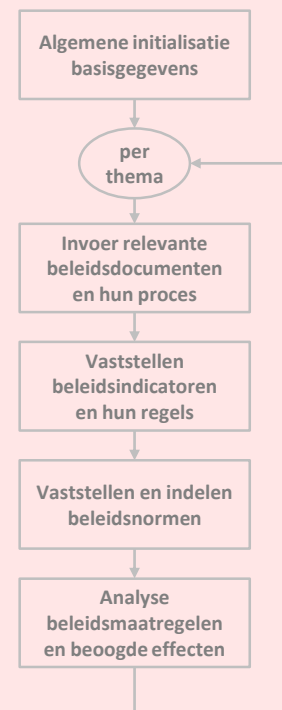
- Centrale objecten:
 - Beleidsindicatoren
 - Beleidsthema's
 - Beleidsaspecten
- Beleidsprocessen
 - Beleidsdossiers
 - Besluitdocumenten
 - Besluitprocessen
- Beleidsstuurmiddelen
 - Beleidsnormen
 - Beleidsregels
 - Beleidsmaatregelen
- Beleids effecten
 - Beoogde effecten
 - Beoogde uitvoeringen
- Werkingsgebieden

Werkwijze

Hoe gaan we een KRB gebruiken?

We beginnen eerst centraal met het invoeren van de basisgegevens over de gemeente (standaard werkgebieden en indelingsschema's). Daarna pakken we de invoer van beleid op per beleidsthema met de betreffende beleidsmedewerker

[Lees meer](#)



Implementatie

Hoe kunnen we een KRB maken?

Er zijn meerdere mogelijkheden om een KRB te implementeren voor de eigen organisatie

[Lees meer](#)

Excel

We kunnen eventueel starten met een implementatie van een vereenvoudigde KRB door middel van een Excel-spreadsheet.

Eigen database-applicatie

Het is mogelijk om het beleidsmodel te implementeren in een eigen (relationele) database toepassing, middels een project met de interne ICT-afdeling. Bijkomend voordeel is dat de database allerlei controles kan uitvoeren tijdens de invoer, zodat de kwaliteit van de beleidsdata toeneemt.

SaaS

Als de organisatie geen eigen KRB kan of wil bouwen, kan een abonnement worden genomen op een op de markt beschikbare SaaS-oplossing voor een KRB.



Kernregistratie Beleid

1. Algemene opzet

Instrumentbeschrijving

Opzet | Model | Werkwijze | Realisatie

-
- | | |
|---------------------------------|----|
| • De rol van beleidsregistratie | 11 |
| • Centrale rol beleidsindicator | 12 |
| • Doelstellingen | 13 |

Beleidsregistratie als centraal systeem voor de ondersteuning van de beleidscyclus

Vaak is beleid in separate documenten vastgelegd, zoals meerjarige beleidsplannen en uitvoeringsplannen. Dat geldt ook vaak voor het beleid m.b.t. de Omgevingswet (omgevingsvisie, omgevingsplan en omgevingsprogramma).

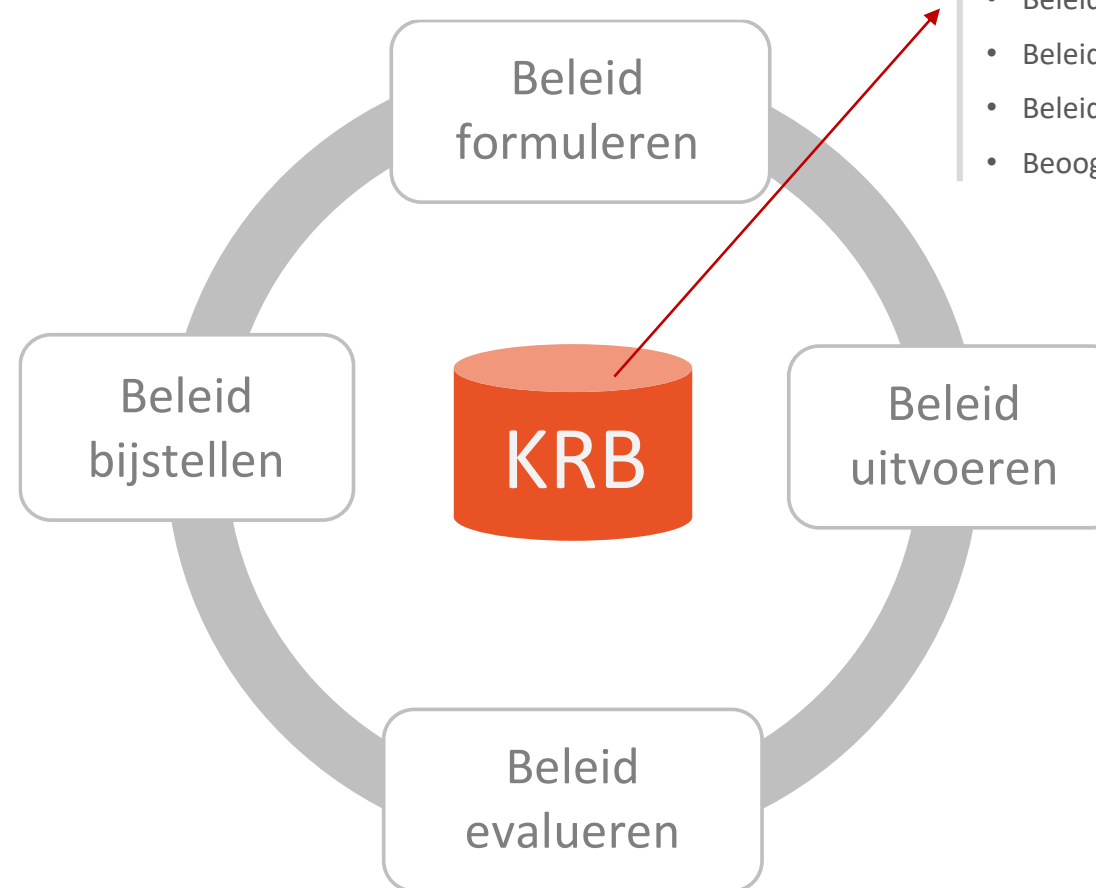
In die beleidsdocumenten worden beleidsdoelen, normen en maatregelen gesteld en soms in minder goed meetbare termen.

Hierdoor is het vaak lastig om alle beleid binnen de gemeente scherp in zicht te hebben als integrale vraagstukken moeten worden geadresseerd.

Om te helpen bij het centraal registreren, meetbaar maken en vindbaar opslaan van beleid, hebben we het instrument “Kernregistratie Beleid (KRB)” ontwikkeld.

Een KRB maakt het mogelijk om alle beleid in de gemeente (zoveel als mogelijk kwantitatief) op te slaan, met een referentie voor welke gebied dit beleid geldt (werkingsgebied).

Beleid wordt in de KRB vastgelegd middels diverse componenten, waarbij de beleidsindicator een centrale rol speelt. Hoe die rol vormt krijgt wordt nader toegelicht op de volgende sheet aan de hand van een voorbeeld, namelijk beleid rondom de omgevingswet.



De centrale opslag van onder andere:

- Metadata rond beleidsdocumenten
- Beleidsindicatoren
- Beleidsnormen
- Beleidsregels
- Beleidsmaatregelen
- Beoogde effecten

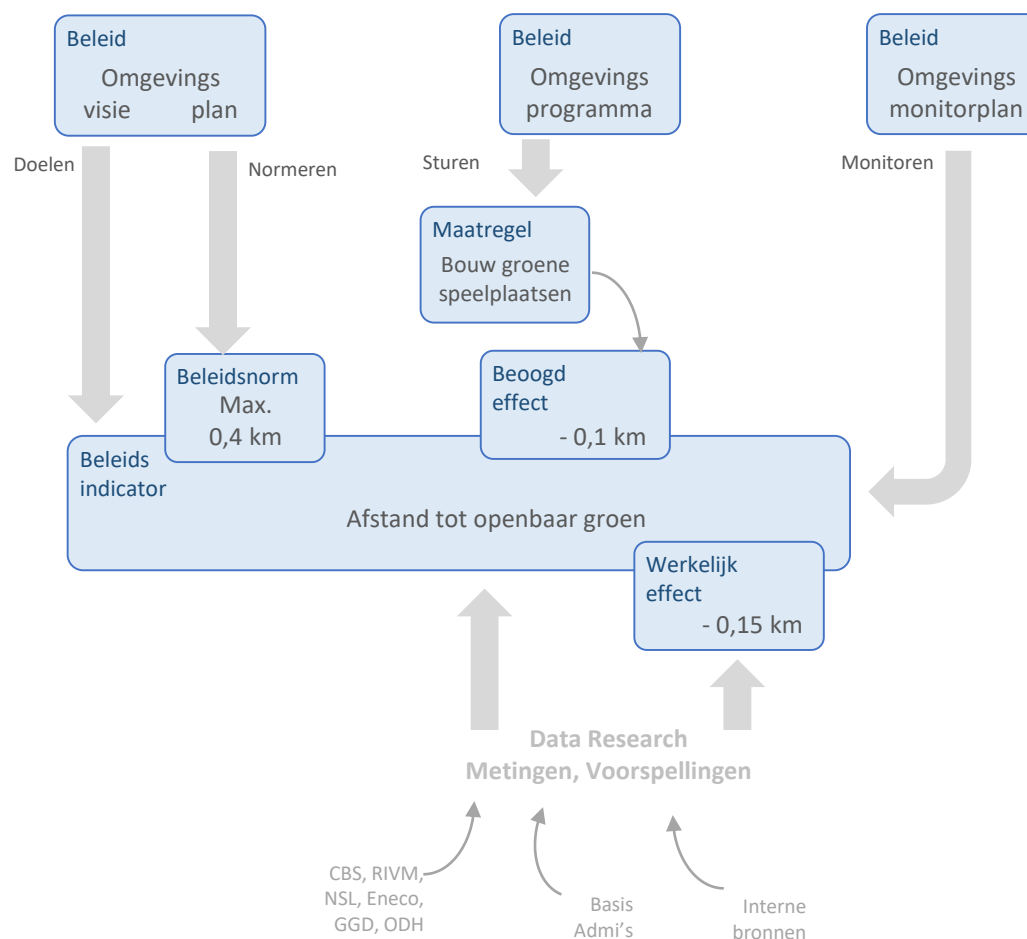


De centrale rol van beleidsindicatoren t.b.v. meetbaar beleid

Indicatoren vormen de meetbare brug van beleid naar data om datagedreven werken mogelijk te maken binnen het beleidsproces. Indicatoren koppelen normen aan de effecten van maatregelen, sturen de uitvoering van maatregelen en de monitoring en evaluatie van het beleid. Ze zijn onmisbaar voor doelmatigheid en rechtmatigheid.

- 1. Beleidsdoelen.** In de omgevingsvisie worden beleidsdoelen geformuleerd m.b.v. **beleidsindicatoren**. Dit zijn vaak nog hoog-over indicatoren (zie voorbeelden in rechterkader).
- 2. Normeren.** Deze beleidsindicatoren worden in het omgevingsplan verder gedetailleerd en voorzien van **beleidsnormen** of **ambities**. Zo gauw de indicatoren voldoende meetbaar zijn, kunnen we over die indicatoren data uit de werkelijkheid gaan verzamelen (metingen) en na verloop van tijd ook voor de toekomst berekenen (voorspellingen).
- 3. Sturen.** In het omgevingsprogramma proberen we met behulp van **beleidsmaatregelen** de werkelijkheid te beïnvloeden, zodat de gestelde normen worden bereikt. In een beleidsmaatregel formuleren we tevens de **beoogde effecten** op de vastgelegde beleidsindicatoren.
- 4. Monitoren en Evalueren.** Het omgevingsplan en programma moeten worden gemonitord, middels een omgevingsmonitorplan. Voor de gestelde beleidsnormen en -maatregelen, kunnen we (met behulp van de verzamelde metingen) de stand van zaken rond de beleidsindicatoren vaststellen en de **werkelijke effecten** van de uitgevoerde maatregelen analyseren. Beleidsonderzoek (ook een hulpmiddel voor het beleidsproces) speelt hier een belangrijke rol.

Voorbeeld Beleidsregistratie binnen Omgevingswet



INDICATOREN

Voorzieningen

- Afstand tot openbaar groen
- Afstand tot een basisschool
- Basisscholen per wijk
- Aanbod voortgezet onderwijs
- Afstand tot een winkel voor levensmiddelen
- Afstand tot een supermarkt
- Zorgvoorzieningen in de wijk
- Culturele voorzieningen in de wijk

Openbare ruimte

- Aantasting openbare ruimte
- Fysieke kwaliteit openbare ruimte

Welzijn, sociale cohesie en participatie

- Onderwijsachterstand jonge kinderen
- Voortijdig schoolverlaters
- Laaggeletterdheid bij volwassenen
- Laaggeletterdheid bevolkingsgroepen
- Sociale cohesie
- Migratieachtergrond
- Vertrouwen in instituties
- Vertrouwen in anderen
- Contact met familie/vrienden/buren
- Opkomst gemeenteraadsverkiezingen
- Vrijwilligerswerk



Doelstellingen

Hiernaast is een overzicht geplaatst van de belangrijkste doelstellingen rond centrale beleidsregistratie

Meetbaar beleid

Regelmatig zijn de gestelde beleidsregels kwalitatief geformuleerd en in het geval van kwantitatief gestelde beleidsnormen is het vaak moeilijk vast te stellen op welke wijze deze precies gemeten moeten worden.

Een Kernregistratie beleid (KRB) is gebaseerd op een consistent datamodel met veel vaste waarden, hetgeen beleidsmedewerkers helpt om beleid zo meetbaar mogelijk te formuleren (het 'operationaliseren' van beleid).

Centraal beleid

Beleid is veelal vastgelegd in documenten (doc's, pdf's, ppt's, xls) en in de hoofden van de betrokken beleidsthema-houders. Hoewel het besluitproces rond deze documenten veelal vastgelegd is in een centraal systeem (bijv. een RIS) is de inhoud van het beleid alleen raadpleegbaar als tekst.

Door de inhoudelijke gegevens over dat beleid in een centrale beleidsregistratie vast te leggen ontstaat één plek, waar al het beleid beschikbaar, vindbaar en raadpleegbaar is.

Rechtmatig beleid

Consistentie in beleidsvoering (bijv. de m.e.r. afwegingen rond projecten, beleidsplannen en uitvoeringsprogramma's of de 'continue' aanpassingen van het omgevingsplan) betekent dat we gegevens over die afwegingen tijdens het gevoerde beleidsproces moeten vastleggen.

In een KRB wordt ook data over het besluitproces geregistreerd, waardoor raadpleegbaar blijft waarom en op basis waarvan bepaalde besluiten zijn genomen.

Compleet beleid

Intern beleid

De verantwoordelijkheid voor de diverse beleidsthema's is vaak verdeeld over de interne bestuurlijke organisatie. Het is lastig te achterhalen of alle beleid geldig voor bijvoorbeeld een specifiek gebied wel aanwezig is.

In een KRB wordt beleid in een consistente indeling geclassificeerd waardoor relaties gelegd kunnen worden en een indruk kan worden gekregen over de compleetheid van de beleidsregistratie. Beleidsindicatoren worden vastgelegd in een samenhangende indeling van beleidsthema's en beleidsaspecten. Een systemische indeling maakt de relaties tussen beleidsthema's onafhankelijk van eventuele veranderingen in de organisatie. Een KRB geeft daarnaast wel aan hoe de beleidsindicatoren organisatorisch belegd zijn.

Extern beleid

Ook is er extern 'opgelegd' beleid dat via de bestuurlijke hiërarchie binnenkomt (Europa, Rijk, Provincie, Waterschap). Ook dit beleid kan worden vastgelegd in de KRB. Hiermee ontstaat inzicht in alle regels die gelden voor een bepaald gebied en kunnen de beoogde effecten van interne beleidsmaatregelen worden gekoppeld aan bijv. rijksnormen.

Integraal beleid

Tussen beleidsthema's bestaan diverse dwarsverbanden. Een KRB legt beleid vast in een consistente indeling (thema's, aspecten, sectoren, materialen, leefomgeving). Tijdens het vastleggen van beleid helpt een KRB in het onderkennen en registreren van de verbindingen tussen thema's. Daarmee wordt ook inzicht verkregen op de effecten die een bepaalde beleidsmaatregel heeft op andere beleidsthema's. Vaak beperken beleidsmaatregelen zich immers niet tot het beleidsthema dat ze heeft uitgevaardigd (zo heeft het gebruik van stil asfalt op een straat, niet alleen effect op het geluidsniveau, maar ook op luchtkwaliteit, duurzaamheid en klimaatadaptatie)





Kernregistratie Beleid

2. Beleidsmodel

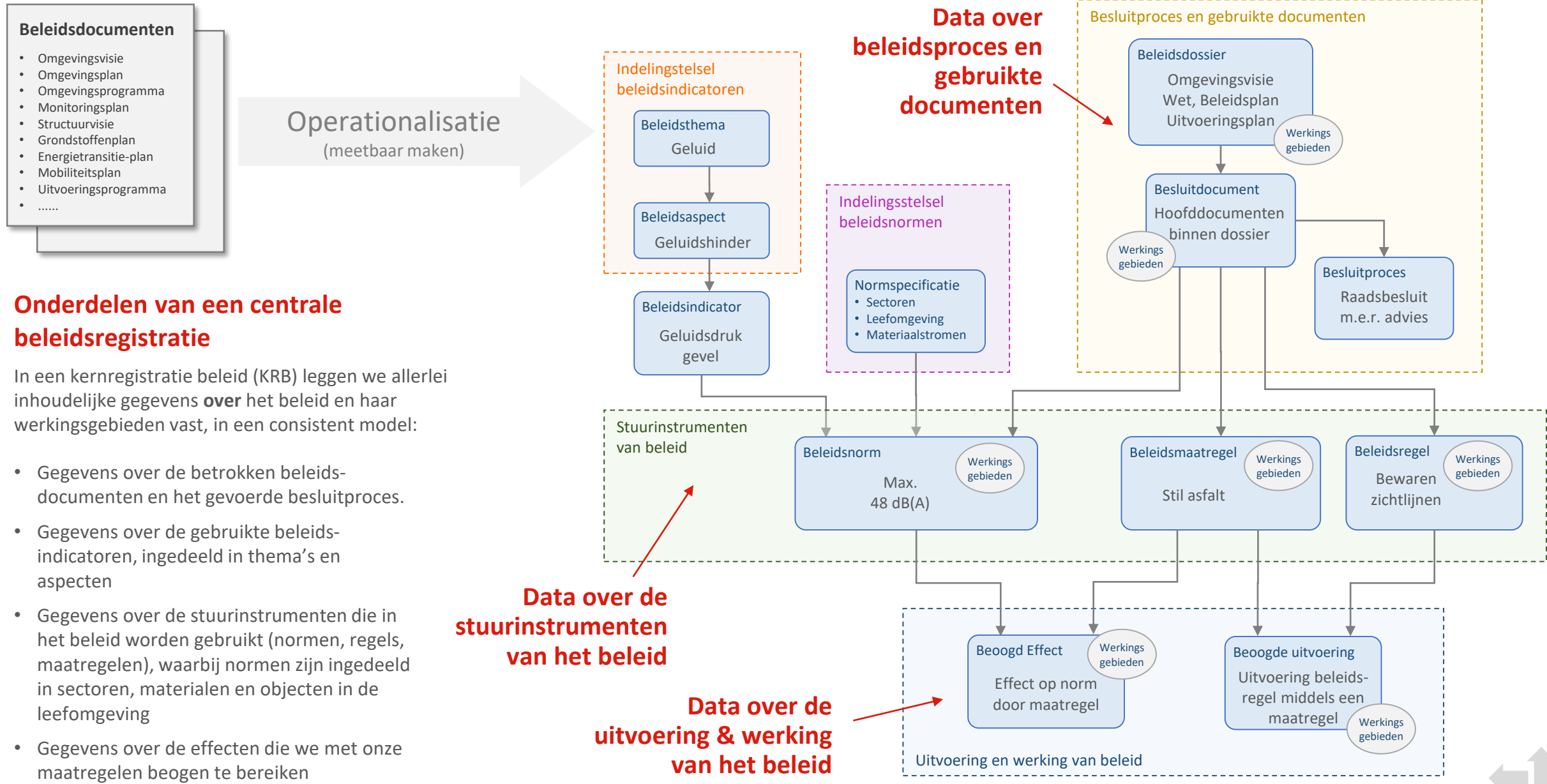
Instrumentbeschrijving

Opzet | Model | Werkwijze | Realisatie

• Overzicht hoofdobjecten	15
• Beleidsproces en documenten	16
• Stuurmiddelen	17
• Uitvoering en werking	18
• Indelingsstelsels	19
• Voorbeelden stelsels	20
• Voorbeeld verbindingen	21

Kernregistratie Beleid | 2. Beleidsmodel

Overzicht hoofdobjecten



De eerste objecten van het beleidsmodel binnen de kernregistratie beleid (KRB), die we nader gaan toelichten, vallen onder de data die we registreren rond “het beleidsproces en de gebruikte documenten”:

1. Besluit/Beleidsdossier

Een dossier is de verzameling van besluitdocumenten rond een bepaald onderwerp (bijv. een wet, omgevingsvisie of -plan, beleidsplan of uitvoeringsplan, maar ook een projectplan of -vergunning). Daarom gebruiken we ook liever niet de term ‘beleidsdossier’. Sommige dossiers staan dicht bij de uitvoering (het bouwproject) en daar gebruiken we liever de term besluitdossier of projectdossier.

2. Besluitdocument

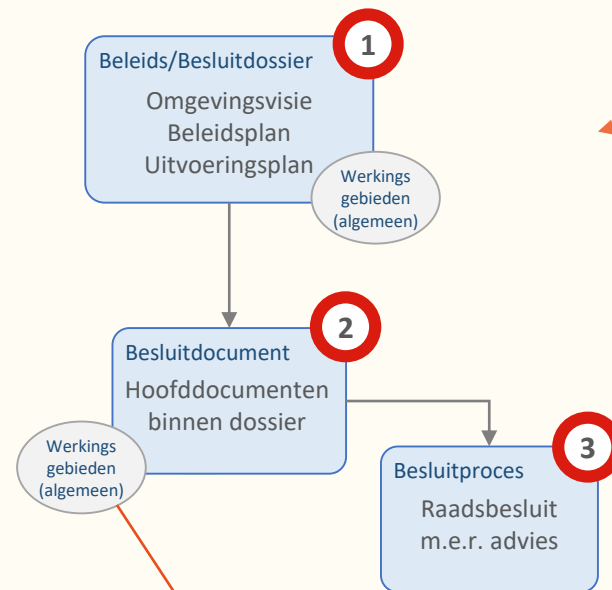
In dit object registreren we gegevens **over** de belangrijkste documenten (“hoofddocumenten”) binnen een dossier. In principe worden hier alleen data over documenten opgenomen die in het college of de raad zijn vastgesteld. Denk aan: een beleidsplan, uitvoeringsregeling, projectplannen, MER-bijlages, beleidsvisie, uitvoeringsplan, et cet.

NB. Een KRB is geen document management systeem. We slaan er geen complete documenten in op, alleen maar de relevante beleidsgegevens **uit** die documenten. We kunnen wel een verwijzing opnemen naar het document-id in een eventueel bestaand DMS waar het document als geheel is opgeslagen.

3. Besluitproces

Hiermee registreren we het besluitvormingsproces rond een bepaald besluitdocument. Naast formele (raads-)-besluiten rond plannen en projecten, kennen we hier ook bijv. m.e.r. adviezen. Besluiten vertellen ook iets over de argumentatie rond het besluit/toets en refereren mogelijk naar verrichte onderzoeken of gebruikte modellen.

Besluitproces en gebruikte documenten



Data over
besluitproces en
gebruikte
documenten

Werkingengebied

Veel van de in een KRB vastgelegde beleidsobjecten hebben een geografisch werkingengebied. Deze moeten bij de vastlegging van het KRB-object (bijv. het beleids-/besluitdossier of het besluitdocument) worden aangewezen. Werkingengebieden vormen de basis om inzicht te krijgen in de vraag “welk beleid geldt in welk gebied”.



Besluitdocumenten beschrijven de stuurmiddelen die binnen het beleid worden ingezet om een doel te bereiken. Over die stuurmiddelen registreren we gegevens in de kernregistratie beleid (KRB). We onderscheiden drie typen stuurmiddelen, die hierna nader worden uitgelegd.

1. Beleidsnorm

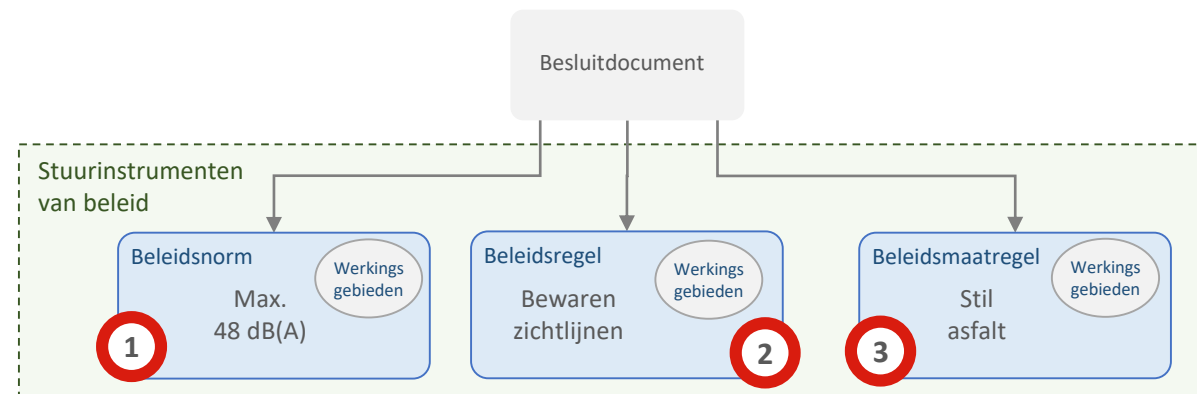
In bijv. een omgevingsplan of structuurvisie kunnen beleidsnormen worden gesteld. Dit zijn specifieke **kwantitatieve** doelstellingen aan een bepaalde beleidsindicator. Zij worden vaak gesteld voor een bepaald gebied of een bepaalde periode. Normen kunnen betrekking hebben op het 'systeem', de effecten vanuit het systeem of op de 'transitie' naar het systeem.

2. Beleidsregel

Soms is beleid (nog) niet helemaal kwantitatief meetbaar gemaakt in normen, maatregelen en effecten. In dat geval gebruiken we **kwitatatieve** 'beleidsregels' zodat we een belangrijke uitspraak toch inzichtelijk kunnen maken en aan een werkingsgebied kunnen koppelen

3. Beleidsmaatregel

In bijv. een uitvoeringsplan of omgevingsprogramma worden vaak beleidsmaatregelen gesteld. Deze zijn bedoeld om de gewenste situatie (zoals beschreven in de normen) te bereiken. Zo kunnen maatregelen nodig zijn om de luchtkwaliteit te verbeteren of om restafval te beperken.



Beleidsmaatregelen beogen een effect te hebben op de werkelijkheid. Meestal zijn deze niet expliciet en meetbaar beschreven. Middels vastlegging in de kernregistratie beleid (KRB) gaan we liefst meetbaar formuleren en koppelen aan de gestelde beleidsnormen of -regels. Hieronder wordt deze koppeling verder toegelicht.

1. Beoogd effect

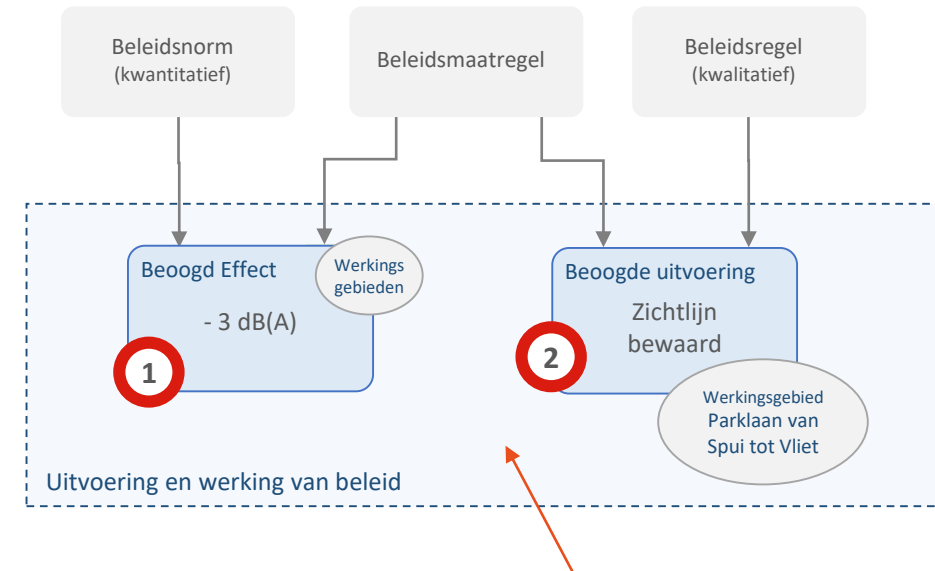
Elke maatregel beoogt invloed te hebben op het 'systeem' (i.e. een beoogd effect).

Vaak resulteert een maatregel in meerdere effecten op allerlei beleidsthema's en -indicatoren. We leggen dan voor elk van deze effecten een apart 'beoogd effect' vast dat de verbinding legt tussen de maatregel en de beïnvloede beleidsnorm met de daarachter liggende beleidsindicator.

2. Beoogde uitvoering

Als een beleidsmaatregel wordt gesteld om aan een kwalitatieve beleidsregel (i.t.t. een kwantitatieve beleidsnorm) te voldoen, dan registreren we dat als een 'beoogde uitvoering'.

Denk bijvoorbeeld aan een omgevingsplan waarin is als beleidsregel is gesteld dat bij gebiedsontwikkeling langere zichtlijnen moeten worden bewaard. Als we dan bij het opstellen van een bepaald buurtplan of bij het verlenen van een bouwvergunning, een maatregel treffen om die zichtlijnen veilig te stellen, dan zien we dat als 'uitvoering geven aan een beleidsregel' oftewel een 'beoogde uitvoering'.



Data over de
uitvoering & werking
van het beleid

Beleidsindeling

Om integrale beleidsafwegingen mogelijk te maken moeten we het beleid, met name de beleidsindicatoren en hun normen, op een consistente wijze indelen. Consistente beleidsindeling maakt het mogelijk om het beleid uit allerlei disciplines onderling te kunnen koppelen en vindbaar en vergelijkbaar te kunnen maken.

We hanteren twee indelingsstelsels, namelijk enerzijds voor beleidsindicatoren en anderzijds voor beleidsnormen. Deze twee stelsels staan hieronder beschreven.

1. Indelingsstelsel beleidsindicatoren

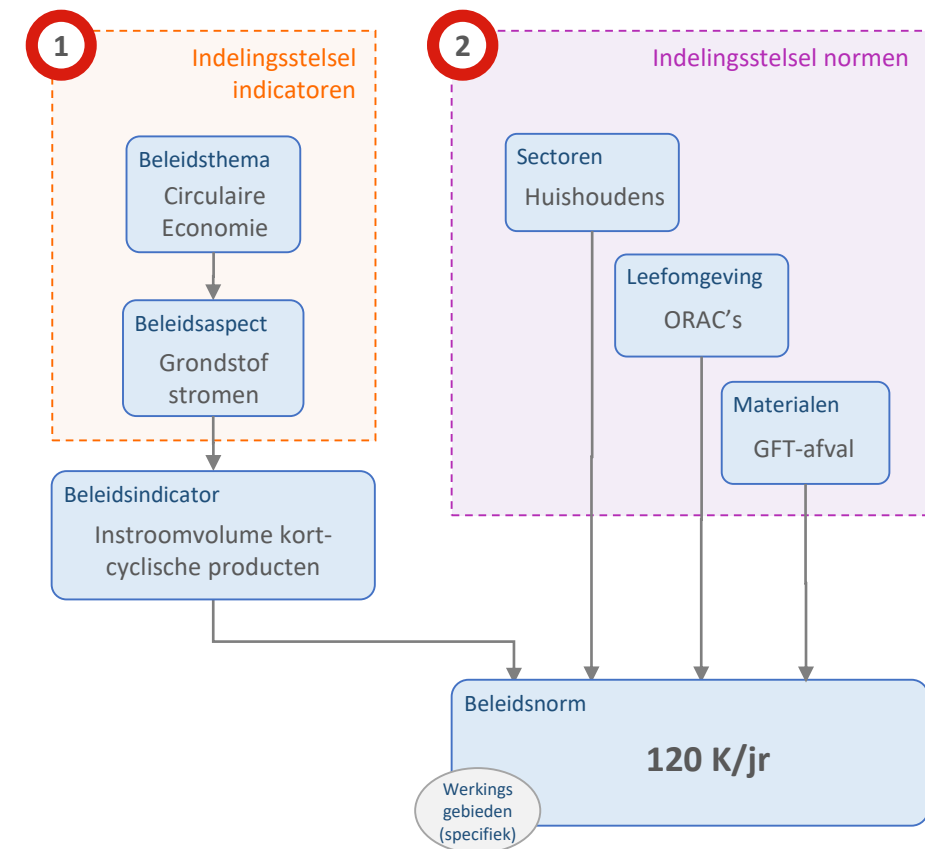
Beleidsindicatoren worden geclassificeerd in thema's en aspecten. We hanteren hierbij een 'organisatorische' indeling, dat betekent dat we de beleidsthema's gebruiken zoals deze intern herkenbaar zijn binnen de werkvelden van de beleidsdiscipline.

- **Beleidsthema's.** Met beleidsthema's kunnen we beleidsindicatoren groeperen naar de organisatorische belegging in beleidsafdelingen. Dit staat in principe los van de vigerende bestuurs-portefeuilles omdat deze nogal eens willen wijzigen.
- **Beleidsaspecten.** Hier kan de betrokken beleidsafdeling een eigen indeling van het thema naar diverse beleidsaspecten aanbrengen.

2. Indelingsstelsel beleidsnormen

Voor een beleidsindicator kunnen meerdere beleidsnormen worden gesteld. Niet alleen specifiek in de tijd (bijv. qua geldigheid of gebruikte rekenmethode), maar ook voor specifieke actoren, materialen en/of betrokken omgevingsobjecten. Elk van deze drie indelingssoorten hebben een twee-laags groepering in hoofdtype en subtype.

- **Sectoren.** Binnen het bestuurlijk gebied onderkennen we typen van actoren (bijv. bedrijven, burgers, huishoudens). Deze groeperen we veelal in de bedrijfssectoren zoals door het CBS worden onderkend, uitgebreid met sectoren rond 'natuurlijke personen' zoals huishoudens, inwoners, etc.
- **Leefomgeving.** objecten in de leefomgeving dan op sectoren. Als alternatieve of aanvullende specificatie van een bepaalde norm voor beleidsindicator, onderkennen we dus ook een indeling naar objecten in de openbare ruimte. We kunnen hier bijvoorbeeld gebruik maken van de objecttypen binnen het Informatiemodel Beheer Openbare Ruimte (IMBOR) of een Handboek Openbare Ruimte.
- **Leefomgeving.** De stromen van materialen en grondstoffen door het bestuurlijk gebied (denk aan afvalstromen, energievormen, e.d.) kunnen we indelen naar hoofdtypen en subtypes. Hier kunnen we bijvoorbeeld de materialen/ grondstoffen indeling gebruiken die het CBS hanteert.



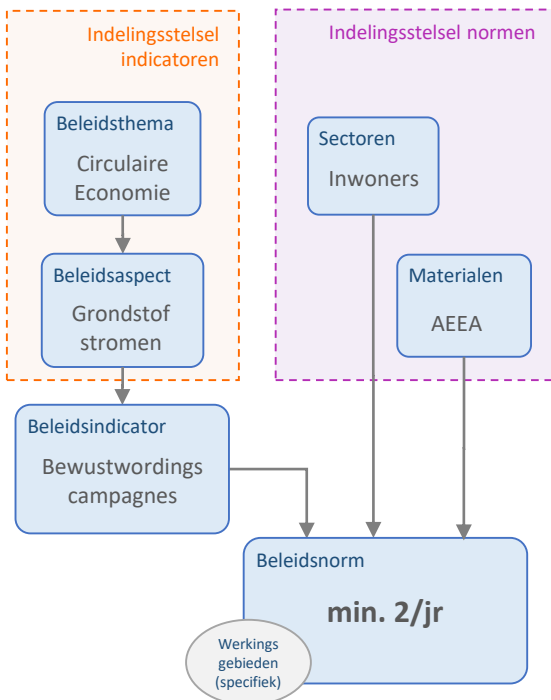
Beleidsindicator-kenmerken

Naast indelingssystemen voor indicatoren en normen, kunnen we beleidsindicatoren ook een kenmerk meegeven (zie hiernaast). Hieronder zijn wat voorbeelden uitgewerkt:

- **Systeemindicatoren.** Betreffen het vastleggen van indicatoren rond de gewenste waarden van een gemeentelijk of landelijk 'systeem'.
- **Effectindicatoren.** Betreffen het vastleggen van indicatoren rond de effecten van het systeem op de leefomgeving. We onderscheiden hier bijvoorbeeld milieu-effecten, sociale-effecten en economische effecten.
- **Transitie-indicatoren.** Betreffen het vastleggen van indicatoren rond het transitieproces, waarin we trachten om het systeem te beïnvloeden.

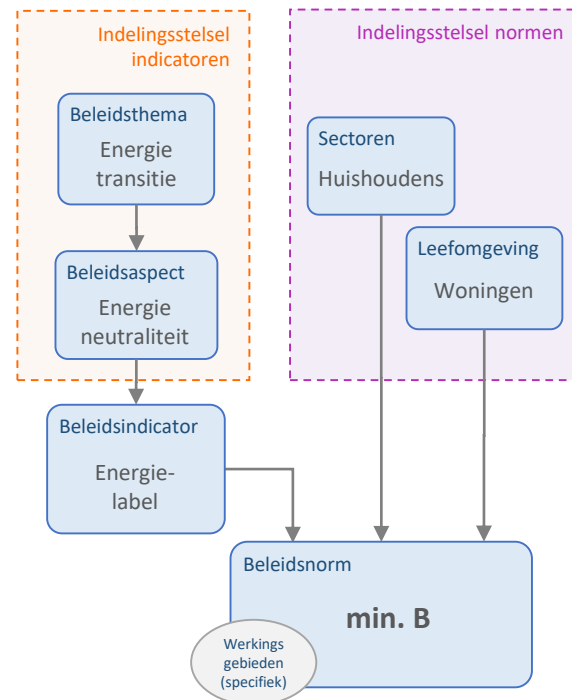
Voorbeeld transitie-indicator

We willen hier het beleid meten om inwoners meer bewust te maken van het nut om elektronische apparaten in te leveren ten behoeve van hergebruik of recycling



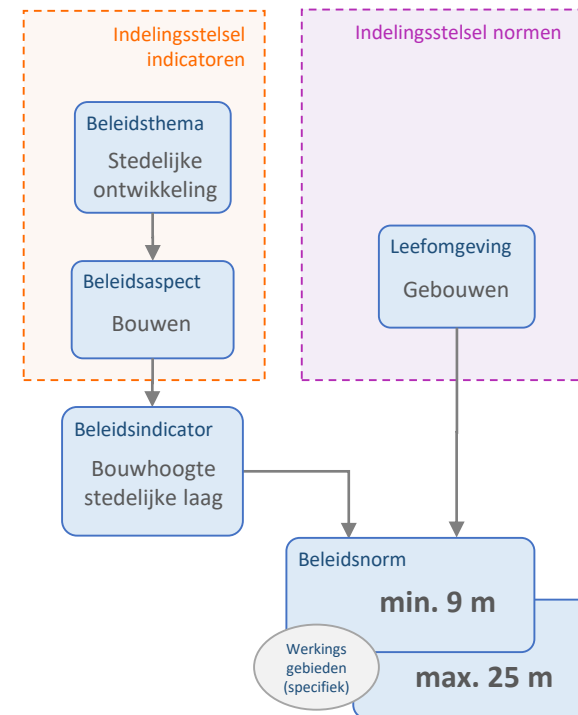
Voorbeeld systeem-indicator

Een veelgebruikte indicator binnen energie-transitie is het energie-label van woningen. Een normering in het kader van het energetisch verbruik zoals dit optreedt binnen woningen.



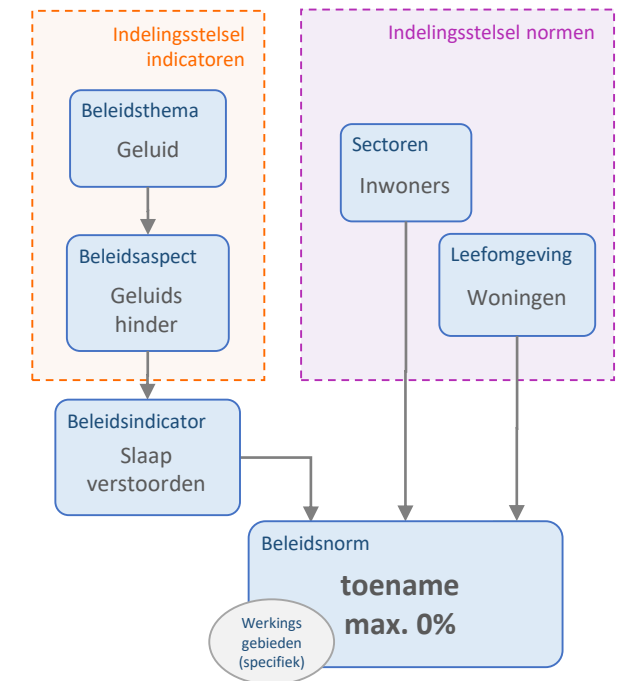
Voorbeeld systeem-indicator

Bouwhoogtes als normen binnen stedelijke ontwikkeling zijn ook als indicatoren in te delen. Het gaat hier om normen rond lang-cyclische producten (gebouwen) binnen het systeem



Voorbeeld effect-indicator

Het aantal slaap-verstoorden door geluidshinder is een bekende indicator (op rijksniveau). Het is een effect van het 'systeem' op de gezondheid van inwoners.



Voorbeeld: verbindingen tussen beleidsthema's

Integraliteit binnen de beleidsregistratie

Als een beleidsmaatregel gesteld wordt, dan kan die maatregel effect hebben op meerdere beleidsterreinen. Hier laten we als voorbeeld voor die dwarsverbanden zien hoe een mer-maatregel gesteld in een bouwvergunning effect heeft op de beleidsterreinen: bouw, geluid en gezondheid.

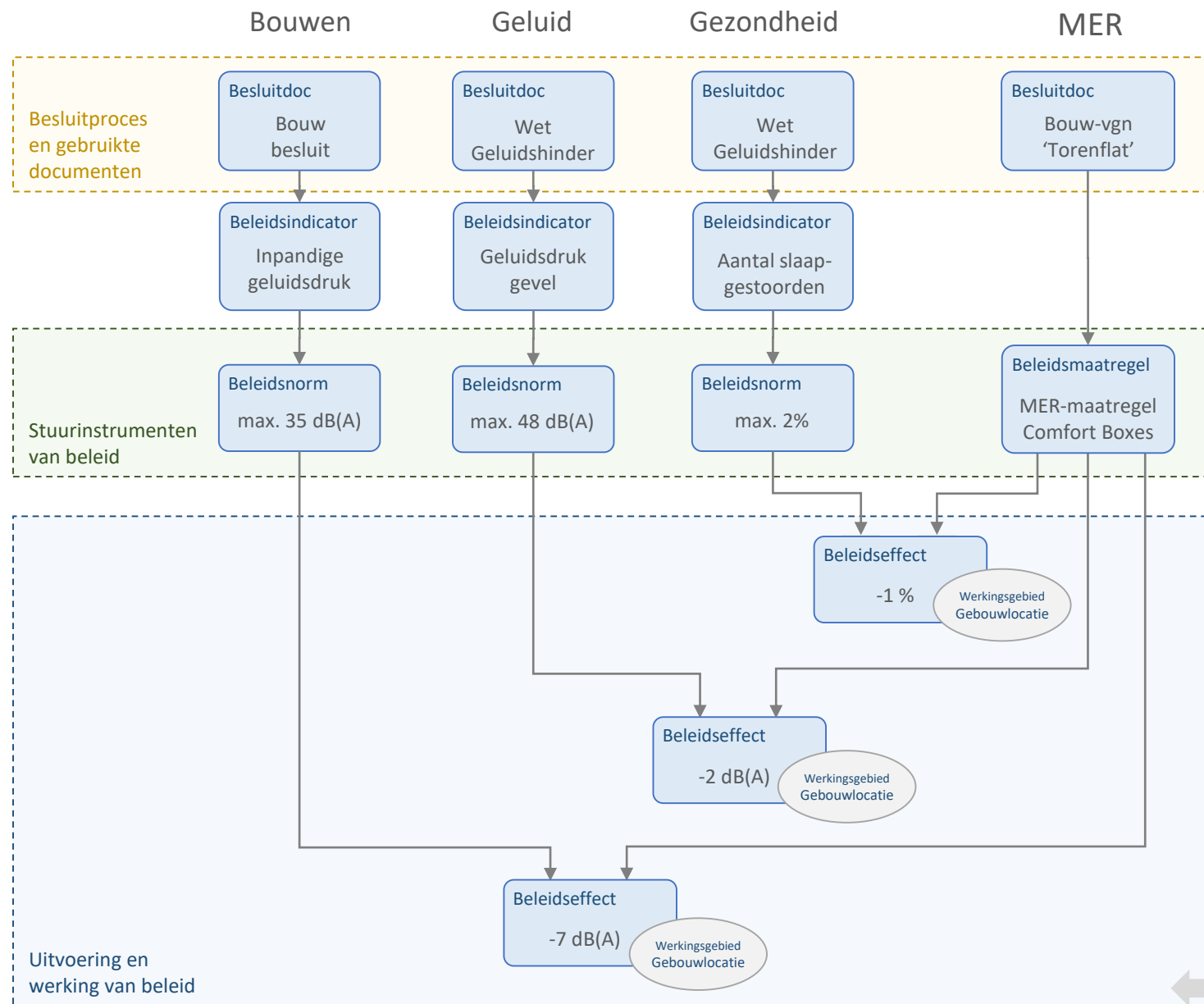
Voorbeeld dwarsverbanden tussen thema's

Als we tijdens het verlenen van een bouwvergunning bepaalde maatregelen verplicht stellen (bijv. vanuit m.e.r. perspectief) dan beogen we hiermee bepaalde milieu-effecten te bereiken ('beoogde effecten'). Een maatregel heeft vaak effecten op diverse beleidsterreinen en daarom moeten we ook aangeven wat de effecten zijn op de andere beleidsindicatoren en hun normen.

Stel dat we het gebruik van 'Comfort boxes' als gevelbekleding verplicht stellen voor de bouw van een torenflat, dan heeft dat niet alleen effect op de in pandige geluidsdruk (bouwbesluit | thema Bouwen), maar ook op de geluidsdruk op de gevel (Wet geluidshinder | thema Geluid) en op het aantal slaap-gestoorden (Wet geluidshinder | thema Gezondheid).

Natuurlijk beperken deze effecten zich tot de locatie van het gebouw (het 'werkingsgebied').

Of deze beoogd effecten ook daadwerkelijk optreden, leggen we niet vast in de KRB. Dit wordt bepaald binnen de dataresearch omgeving, als onderdeel van het monitoren van beleid.





Kernregistratie Beleid

3. Werkwijze

Instrumentbeschrijving

Opzet | Model | Werkwijze | Realisatie

-
- | | |
|---------------------------------|----|
| • Voorbereiden registratie | 23 |
| • 1. Invoeren beleidsdocumenten | 24 |
| • 2. Vaststellen indicatoren | 25 |
| • 3. Indelen beleidsnormen | 26 |
| • 4. Analyse maatregelen | 27 |

Initialisatie Beleidsregistratie

Het is handig om alvast wat zaken in een KRB voor te bereiden, voordat daadwerkelijk beleid ingevoerd gaat worden. Door de indelingsstelsels en de werkingsgebieden klaar te zetten wordt bij de daaropvolgende beleidsinvoer al de consistentie van de beleidsregistratie ondersteund. En dat is weer belangrijk voor het onderkennen van dwarsverbanden tussen beleidsgebieden.

Werkingsgebieden

Alle beleid kent een 'werkingsgebied'. Dat kan een complete provincie of gemeente zijn, maar ook een wijk, buurt en focusgebied zijn of het gebied voor een bepaald bouwproject. Door deze "standaard gebieden" al zoveel mogelijk vooraf in de KRB in te voeren, wordt het toewijzen van beleid aan een bepaald gebied bij de invoer van beleidsstukken een stuk eenvoudiger.

- **Kaartgebieden:** Dit zijn gebieden die we regelmatig benoemen in beleid en waarvan de grafische contouren gestandaardiseerd zijn zoals gemeentegrenzen, wijken, buurten, straten, etc. Meestal kunnen we die gebieden opvragen bij de GIS-afdeling. De namen van deze gebieden worden alvast ingelezen in de KRB, zodat beleid makkelijk kan worden gekoppeld.
- **Plangebieden:** Bij niet-gestandaardiseerde geografische gebieden, hebben we de keuze om deze vooraf in te voeren (als vaak gebruikt en bekend bij de GIS-afdeling) of deze pas later te laten invoeren door de beleidsmedewerker wanneer ze relevant zijn voor het betrokken beleidsthema.

NB. Voor alle gebruikte gebiedsaanduidingen, is het handig om alvast de contouren (polygonen) van die gebieden vanuit GIS te laden in het data lake van de data research omgeving.

Indelingsstelsel beleidsindicatoren

1 Indeling beleidsthema's/aspecten:

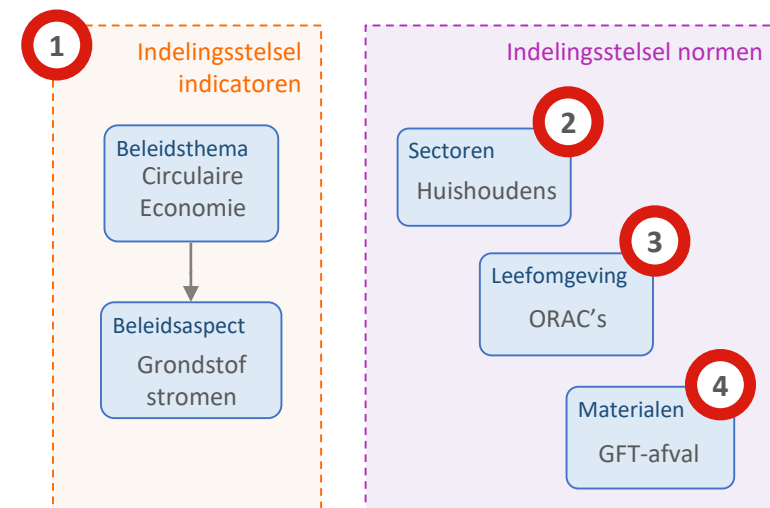
Als er een overzicht bestaat van de belegging van beleidsthema's bij de afdelingen van de organisatie, dan kunnen we deze beleidsthema's vooraf invoeren in de KRB. Het is een stuk eenvoudiger als deze gestandaardiseerde beleidsthema's en aspecten al beschikbaar zijn bij het invoeren van de verschillende beleidsstukken. Meestal echter worden de beleidsthema's gaandeweg ingevoerd, samen met de beleidsaspecten binnen de beleidsthema's, met hulp van de betrokken beleidsmedewerkers.

Indelingsstelsel beleidsnormen

2 **Sectoren:** Meestal gebruiken we hiervoor een standaard-indeling van bijv. het CBS. Het kan echter zijn dat al een eigen sector-indeling bestaat, dan kunnen we die gebruiken als initiële vulling van sectoren.

3 **Objecten:** Deze indeling betreft alle objecten in de openbare ruimte (leefomgeving). Het is vaak handig om deze indeling aan te laten sluiten bij de indeling van assets in een bestaand asset management systeem, waardoor beleidsnormen aan asset-types kunnen worden gekoppeld. Een open en veel gebruikte standaard indeling is de IMBOR (Informatiemodel Openbare Ruimte).

4 **Materialen:** De indeling voor grondstoffen en materialen kunnen we baseren op gestandaardiseerde indelingen, bijvoorbeeld de indeling zoals deze door het Planbureau Leefomgeving (t.b.v. Circulaire Economie) wordt gebruikt. Maar een eigen reeds bestaande indeling kan ook worden gebruikt.



Functioneel beheerder

De praktijk leert ons dat het voor beleidsmedewerkers belangrijk is om hulp te krijgen bij het indelen van hun beleid in het grotere geheel van alle beleidsthema's binnen de gemeente. Die rol kan worden ingevuld door een functioneel beheerder (of data steward) voor beleidsregistratie. Het is handig om deze rol al bij de start aan iemand toe te wijzen.

De FB is degene die begrijpt hoe een beleidsterrein kan passen in het geheel van gemeentelijk beleid en die helpt bij het opzetten van een consistent en generiek indelingsstelsel. Hij kan de beleids-eigenaardigheden vertalen naar de generieke termen van de KRB.



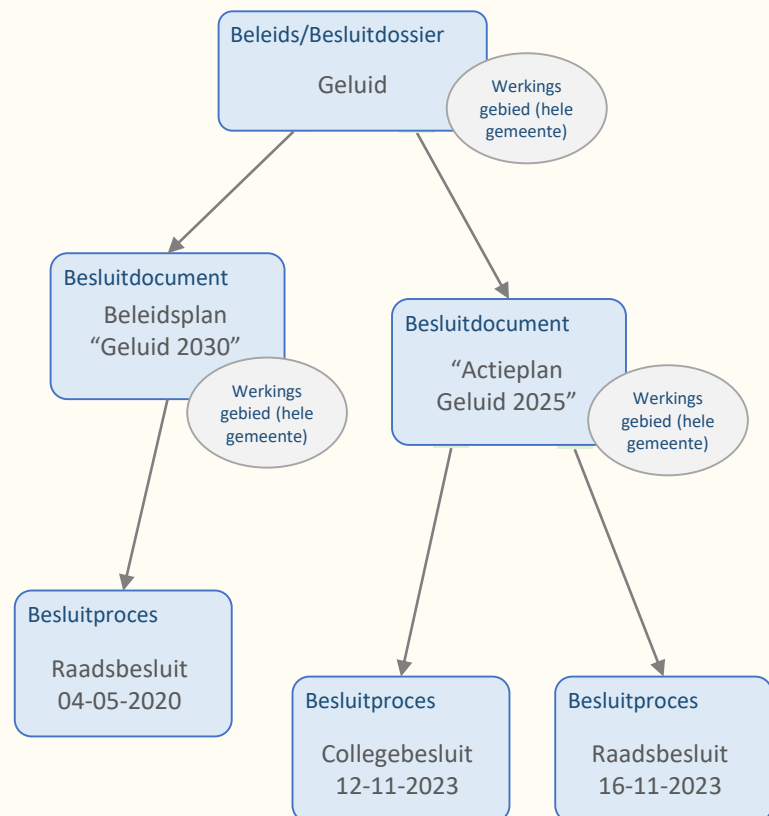
Basis werkwijze voor het meetbaar maken van beleid

1. Beleidsdocumenten

Als basis voor een registratie in een KRB starten we met bestaand beleid. We beginnen met het invoeren van de gegevens over de gebruikte beleidsdocumenten.

Het is raadzaam om een samenwerking te hebben tussen beleidsmedewerker en functioneel beheerder van de KRB. Het aansluiten van een “functioneel beheerder” heeft veel zin. We moeten alle ‘eigenaardigheden’ rond een specifiek beleidsterrein immers vertalen naar de standaard ‘beleidsobjecten’ in het datamodel onder de KRB. En dat vergt overzicht en een zekere discipline van invoer.

Besluitproces en gebruikte documenten



Stap 1. Dossier, documenten en besluitproces

- **Beleids/besluitdossier:** We stellen eerst vast welk beleidsonderwerp we onderhanden hebben (bijv. beleidsdossier Geluid of projectdossier Torenflat). De gegevens over dit dossier worden in de KRB ingevoerd. Het dossier koppelen we aan een werkingsgebied, bijvoorbeeld “de hele gemeente”. Als er meerdere onderwerpen zijn is het te overwegen om hiervoor aparte dossiers in te richten.
- **Besluitdocumenten:** Voor het dossier relevante beleidsstukken (doc’s, pdf’s, ppt’s) worden verzameld door de beleidsmedewerker. We zoeken hier vooral naar de ‘hoofd’-documenten (meestal die documenten die officieel naar het bestuur gaan ter goedkeuring). Dit kan gaan om beleidsplannen, uitvoeringsplannen, projectplannen, etc. De gegevens over deze documenten leggen we vast in de KRB, waarbij we tevens aangeven over welk werkingsgebied dit document gaat. De documenten zelf worden opgenomen in een separaat DMS fo een bijv. een Sharepoint.
- **Besluitprocesstappen:** Bij elk van de besluitdocumenten die we vastleggen, registreren we direct minimaal de ‘formele’ processtappen rond het betrokken document (denk daarbij aan alle formele besluiten over het document door het College of de Raad). Als gebruik wordt gemaakt van een RIS waarin alle besluitvorming in College, Raad e.d. wordt bijgehouden, dan kan het RIS prima als uitgangspunt dienen voor de vast te leggen processtappen, waarbij het RIS-nummer dan als verwijzing kan worden opgenomen bij de besluitprocesstap.



Kernregistratie Beleid | 3. Werkwijze

Stap 2. Vaststellen beleidsindicatoren en hun normen/regels

Basis werkwijze voor het meetbaar maken van beleid

2. Indicatoren

Samen met de KRB-beheerder analyseert de beleidsmedewerker de inhoud van het beleid. We beginnen met de beleidsplannen waarbinnen we zoeken naar:

- kwantitatieve beleidsnormen
- kwalitatieve beleidsregels

(zie voorbeeld onder)

Als de beleidsindicatoren zijn vastgesteld kunnen deze samen met de normen worden ingevoerd in de KRB.

Kwantitatieve beleidsnormen

Vaststellen beleidsindicatoren

Gebaseerd op de kennis van de beleidsmedewerker wordt voor de onderkende beleidsnormen vastgesteld welke indicatoren precies worden bedoeld. Soms is het nodig om een hoog-over indicator 'meetbaar' te maken door de indicator op te delen in kwantificeerbare variabelen, die dan als separate smallere indicatoren worden ingevoerd. Ook kan het zijn dat een meer specifieke beschrijving nodig is van de gebruikte concepten. Die beschrijving wordt ook vastgelegd bij de betrokken indicator.

Invoeren indicatoren

De indicatoren die zijn vastgesteld, horen bij het 'formele' werkveld van de beleidsmedewerker. Veelal wordt van oudsher al onderscheid gemaakt tussen beleidsthema's en per thema een aantal beleidsaspecten. De indicatoren en hun groepering in thema's/-aspecten worden in de KRB ingevoerd en de indeling vormt daarmee een voor de organisatie herkenbare koppeling van beleidsindicatoren met de interne benoeming en belegging van beleid.

Invoeren beleidsnormen

De onderkende beleidsnormen worden daarna ingevoerd in de KRB en gekoppeld aan de betrokken beleidsindicator. Bij een beleidsnorm worden een aantal kenmerken in gevoerd, waaronder de gebruikte rekenmethode, geldigheidsduur en werkingsgebied.

Voorbeeld: Uitsnede beleid hoogbouw

1. Typologie

1.1 Stedelijke laag

1. de bouwhoogte varieert van minimaal 9 tot maximaal 25 meter hoog;
2. de stedelijke laag is herkenbaar in de massaopbouw en/of het gevelbeeld;
3. de gevels van de stedelijke laag bevatten veel detail en diepte, aansluitend bij de schaal van het publieke domein en de beleving op ooghoogte;
4. volume opbouw is zodanig dat windhinder wordt beperkt en bezonning van de buitenruimte wordt geoptimaliseerd.

1.2 Plint

1. bouwhoogte van minimaal 4,5 meter;
2. het gevelontwerp van de plint zorgt voor een aantrekkelijke beleving op ooghoogte door gebruik te maken van materialen die uitnodigen tot aanraken (tactiele uitstraling) en een rijke en zorgvuldige detaillering met aandacht voor ritmiek (penanten) en dieptewerking (negges);
3. de plint krijgt een transparante uitstraling zodat het interieur van publieke functies goed waarneembaar is (woningen dus uitgezonderd); minimaal 50% van de gevel is transparant, bijvoorbeeld glas;

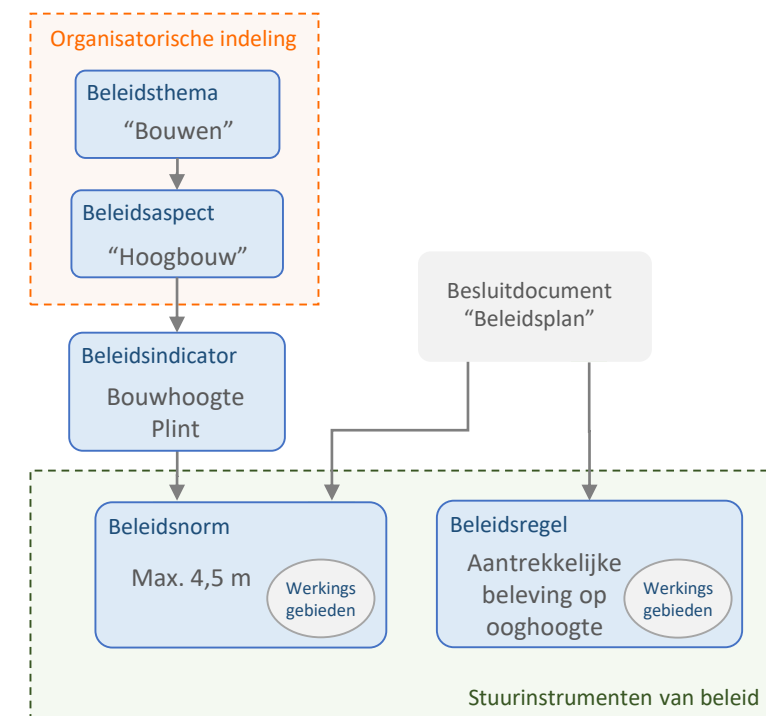
Kwalitatieve beleidsregels

Kwantitatieve beleidsnorm

Kwalitatieve beleidsregels

Kwalitatieve beleidsregels kunnen door hun aard niet aan een meetbare indicator worden gehangen. We willen ze echter wel registreren omdat ze onderdeel uitmaken van de overwegingen bij uitvoeringsplannen of projectvergunningen. We registreren elk van de beleidsregels in de KRB.

Omdat we het werkingsgebied ook vastleggen bij beleidsregels, kunnen we dus uiteindelijk alle kwantitatieve beleidsnormen en kwalitatieve beleidsregels geldend voor een specifiek gebied opvragen uit de KRB.



Kernregistratie Beleid | 3. Werkwijze

Stap 3. Indelen van beleidsnormen

Basis werkwijze voor het meetbaar maken van beleid

3. Beleidsnormen

De gevonden kwantitatieve beleidsnormen koppelen we aan de betreffende beleidsindicator (zie voorbeeld hieronder), waarbij we een specificatie aanbrengen rond waar de norm betrekking op heeft, via het indelingsstelsel van beleidsnormen. We stellen hierbij de volgende vragen:

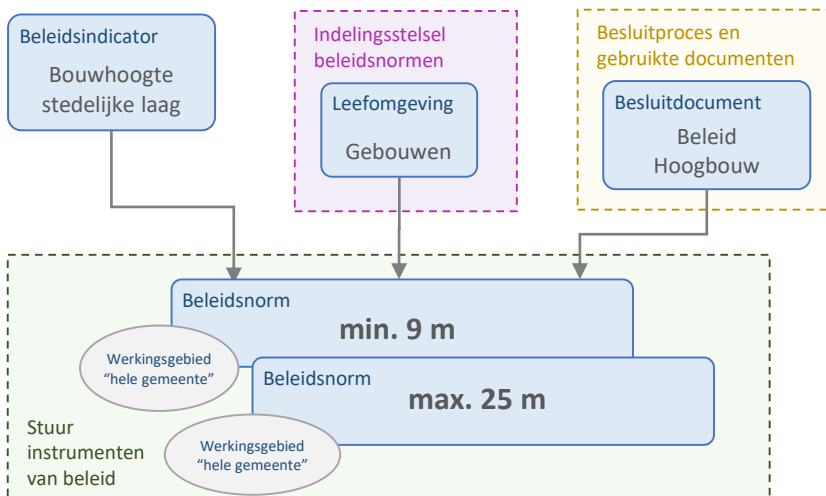
- Op welke sector heeft norm betrekking?
- Op welke materiaal/grondstof heeft de norm betrekking?
- Op welk objecttype in de leefomgeving heeft de norm betrekking?

Voorbeeld: Uitsnede beleid hoogbouw

1. Typologie

1.1 Stedelijke laag

1. de bouwhoogte varieert van minimaal 9 tot maximaal 25 meter hoog;



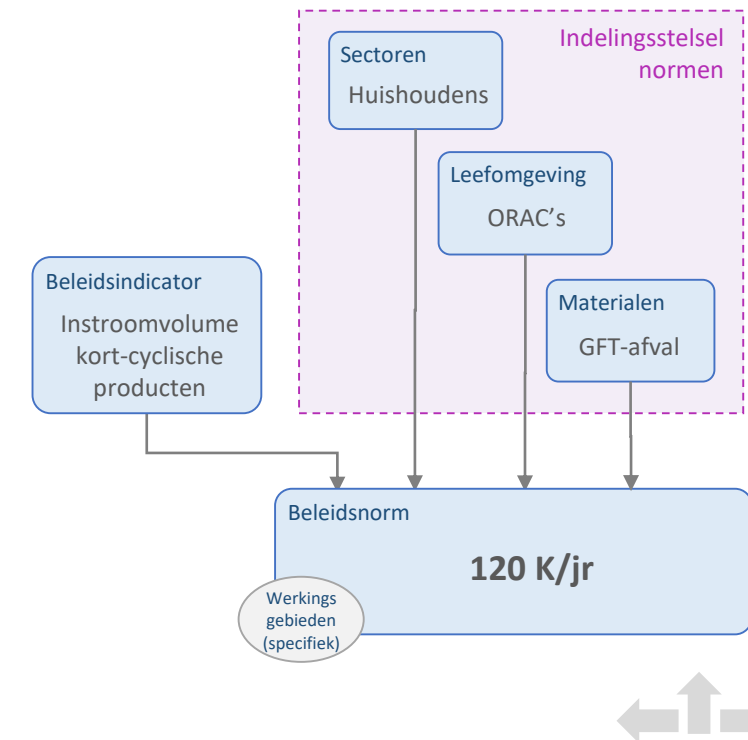
Specificatie beleidsnormen

Voor een beleidsindicator kunnen meerdere beleidsnormen worden gesteld, niet alleen in de tijd, rekenmethode of werkingsgebied, maar ook voor specifieke actoren, materialen en/of betrokken omgevings-objecten.

Bij het invoeren van de onderhanden zijnde beleidsindicator wordt voor de daarvoor gestelde beleidsnormen bekeken of ze specifiek zijn voor drie mogelijke indelingen.

- **Sectoren (groep van actoren).** Geldt de norm voor een specifieke sector (bijv. alleen voor de overheid, voor taxibedrijven, voor huishoudens) of voor alle sectoren (of is er geen relatie met een sector)?
- **Materialen (groep van stoffen).** Geldt de norm alleen voor een bepaald materiaal (bijv. GFT-afval of diesel) of geldt het voor alle materialen of is er geen relatie met materialen?
- **Objecten in de leefomgeving (groep van assets).** Geldt de norm voor specifieke objecten in de openbare ruimte (bruggen, wegen, waterlopen, woningen, containers) of is er geen relatie met fysieke objecten in de leefomgeving?

Als een beleidsnorm niet specifiek is voor een bepaalde sector, materiaal of object dan kunnen we óf kiezen voor het koppelen van de norm aan "alle sectoren, alle materialen of alle objecten" óf kiezen om de indelingsrelatie voor deze norm überhaupt niet te leggen.



Stap 4. Analyse beleidsmaatregelen en beoogde effecten

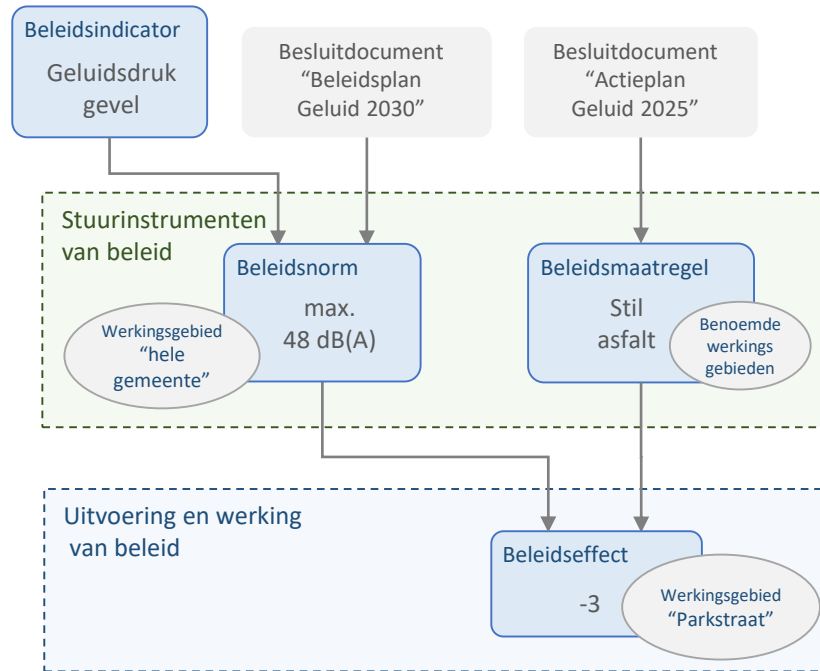
Basis werkwijze voor het meetbaar maken van beleid

4. Beleidsmaatregelen

De volgende stap is het analyseren van de uitvoerings-/actieplannen of projectplannen binnen het betrokken beleidsthema. Hierbij zoeken we naar specifieke beleidsmaatregelen. We onderkennen twee typen maatregelen:

- maatregelen bedoeld om een gestelde kwantitatieve beleidsnorm te bereiken, Het effect dat de maatregel heeft op de betrokken beleidsnorm noemen we ‘beoogd effect’
- maatregelen bedoeld om een gestelde kwalitatieve beleidsregel uit te voeren. De in de maatregel genoemde uitvoering van de betrokken beleidsregel noemen we “beoogde uitvoering”

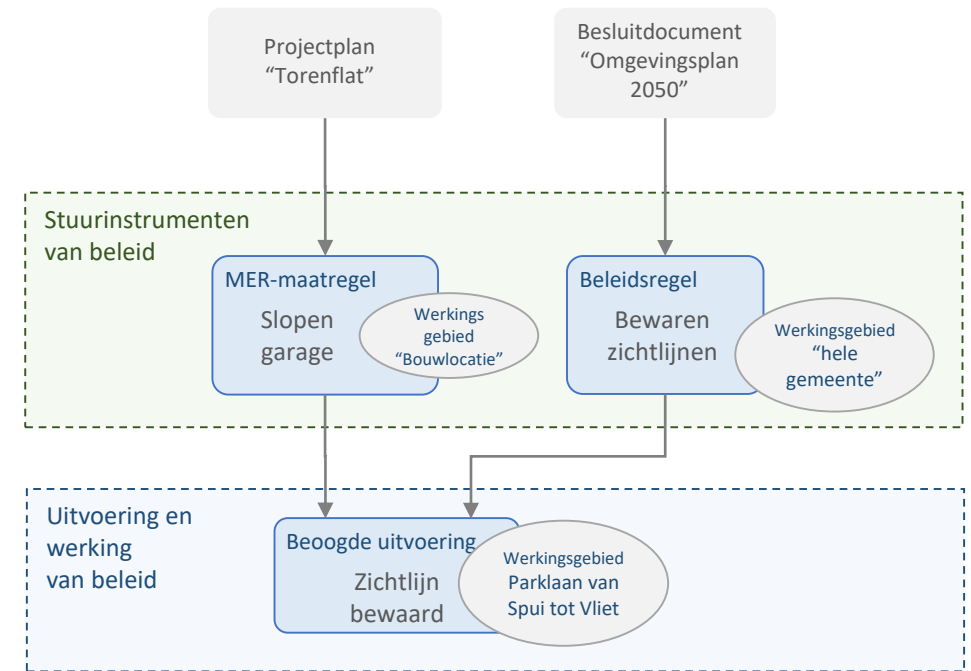
Een maatregel heeft vaak effecten op diverse beleidsterreinen en daarom moeten we ook aangeven wat de effecten van de maatregel zijn op de andere beleidsregels cq. beleidsindicatoren en hun normen.



Vaststellen en invoeren beoogde effecten

Samen met de functioneel beheerder van de KRB analyseert de beleidsmedewerker de inhoud van de beleidsmaatregel om vast te stellen welke indicatoren en beleidsnormen precies worden beïnvloed (vaak zijn dat er meerdere). Daarna analyseren we de waarde van het ‘beoogde effect’.

Elk “beoogd effect” voeren we op in de KRB en daarna koppelen we elk effect aan de betrokken beleidsmaatregel en de betrokken beleidsnorm.



Vaststellen en invoeren beoogde uitvoeringen

Samen met de KRB-beheerder analyseert de beleidsmedewerker de inhoud van de beleidsmaatregel om vast te stellen om welke beleidsregel met deze maatregel wordt uitgevoerd.

Voor elke beleidsregel die wordt uitgevoerd middels de maatregel, voeren we een “beoogde uitvoering” op en koppelen deze aan de betrokken maatregel en betrokken beleidsregel.

In het geval van een projectdossier met daarin een projectplan, kan het nodig zijn om een m.e.r.-procedure uit te voeren. In de resulterende MER kan een voorwaarde gesteld worden die in het projectplan moet worden opgenomen. Een dergelijke “MER-maatregel” nemen we ook op als “beleidsmaatregel” in de KRB, samen met de “beoogde uitvoeringen” van relevante “beleidsregels”.





Kernregistratie Beleid

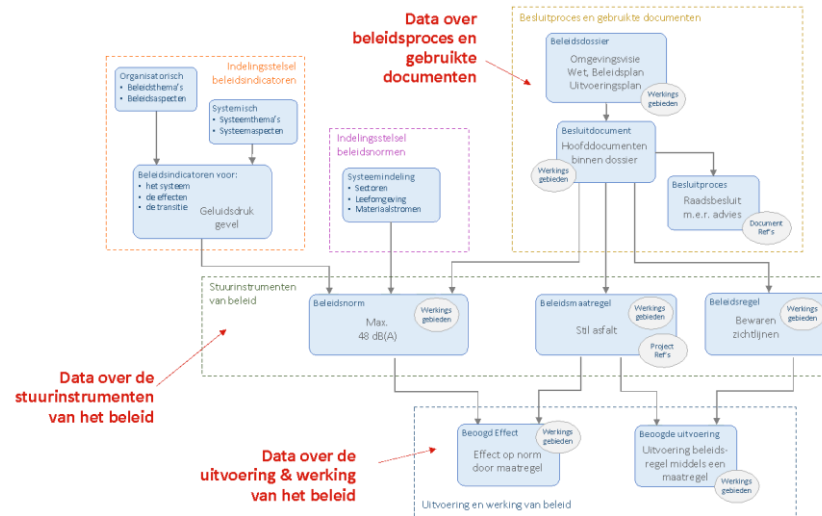
4. Implementatievormen

Instrumentbeschrijving

Opzet | Model | Werkwijze | Realisatie

• Vormen van implementatie	29
• KRB in Excel	30
• Voorbeelden SaaS-oplossing	31

Er zijn drie mogelijkheden voor het implementeren van de KRB. We lichten ze hieronder toe.



KRB Beleidsmodel

In principe zijn de relaties tussen beleidsterreinen nodig om dwarsverbanden tussen beleid te kunnen leggen. In feite gebeurt het leggen van die relaties door de registratie van beleid uit te voeren op basis van het KRB-beleidsmodel. Het gebruik van een implementatie gebaseerd op een formele database ondersteunt en vergemakkelijkt dit proces en is daarom aan te raden.

Toch kan het zijn dat we een eerste start willen maken met centrale beleidsregistratie zonder direct een database-applicatie te bouwen of een SaaS-oplossing te kiezen. In dat geval kan een eerste opzet in Excel worden gebouwd. Daarvoor is het raadzaam om dan wel het KRB-model te vereenvoudigen, in verband met complexiteit en omvang. Dat heeft als nadeel een beperktere functionaliteit, maar als voordeel dat toch snel een start kan worden gemaakt met het leerproces rond het meetbaar van maken van beleid en het werken met ‘datagedreven integraal beleid’.

Implementatie-vormen

Excel

Als we een Excel willen gebruiken om een start te maken met de opslag van beleidsdata, dan kleven daar wat randvoorwaarden aan:

- Het beleidsmodel moet worden vereenvoudigd om niet een onbeheerbare Excel te krijgen.
- De Excel-sheet moet centraal worden ingericht en beheerd, anders kunnen we beleid niet integraal beschouwen
- De Excel moet bereikbaar zijn vanuit de data research omgeving zodat beleidsdata kan worden gebruikt binnen onderzoek en monitoring.

Op de volgende pagina wordt kort toegelicht hoe een beperkte KRB in Excel vorm kan krijgen

Eigen database-applicatie

Het is mogelijk om het beleidsmodel te implementeren in een eigen (relationele) database en dan de invoerschermen te bouwen waarmee de beleidsmedewerker de beleidsdata kan invoeren.

Bijkomend voordeel is dat de database allerlei controles kan uitvoeren tijdens de invoer, zodat de kwaliteit van de beleidsdata toeneemt.

Dit betekent dat een scrum-project wordt gestart met de interne ICT-organisatie. Op deze manier kan een basis-versie worden ontwikkeld, die daarna middels sprints kan worden aangepast aan de specifieke wensen van de beleidsdiscipline

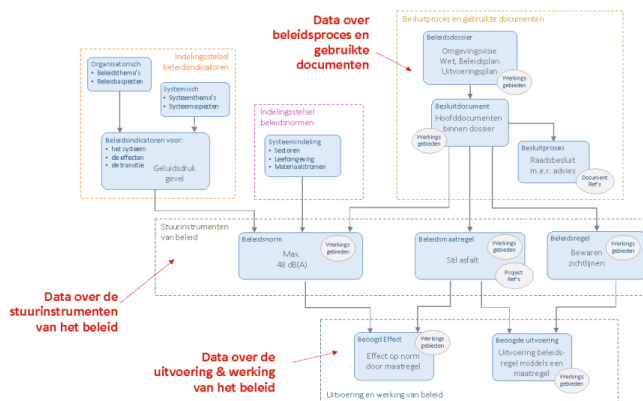
SaaS

Als de organisatie geen eigen KRB kan of wil bouwen, kan een abonnement worden genomen op een op de markt beschikbare SaaS-oplossing voor een KRB.



Implementatie van een KRB in Excel

Hiernaast wordt een overzicht gegeven van de stappen om tot een beperkte implementatie van een KRB in Excel te kunnen komen.



Vereenvoudigen KRB

Om een beleidsregistratie in Excel te kunnen realiseren, moeten we het datamodel vereenvoudigen

Excel KRB

Basistabellen

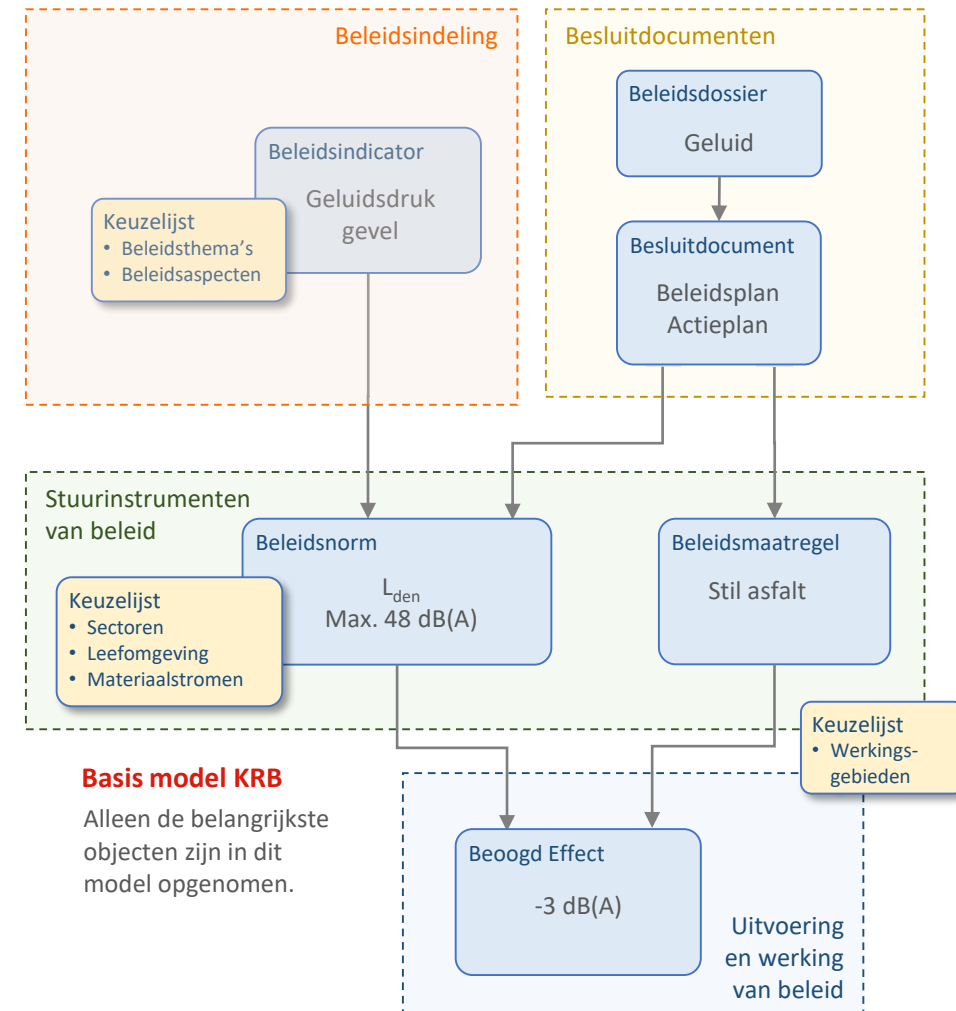
- beleidsdossier
- besluitdocument
- beleidsindicator
- beleidsnorm
- beleidsmaatregel
- beoogd effect

Keuzelijsten

- beleidsthema's
- beleidsaspecten
- sectoren
- leefomgeving
- materiaalstromen
- werkingsgebieden (gemeente, dorpen/stadsdelen, wijken, buurten, straten)

Excel

We kunnen het eenvoudiger KRB-model opdelen in losse tabellen, aangevuld met een aantal 'keuzelijsten' (als Excel-tabs).



Basis model KRB

Alleen de belangrijkste objecten zijn in dit model opgenomen.



Implementatie van een KRB in SaaS

Om een indruk te krijgen, zijn hiernaast wat voorbeelden gegeven van de schermen in een SaaS-oplossing.

Voorbeeld Besluitdocumenten

1. Details van gegevens over een besluitdocument
2. Overzicht van voorbeeld besluitdocumenten

Kernregistratie Beleid

Welkom

Algemene objecten

Besluitproces en gebruikte documenten

Beleidsindeling

Stuurinstrumenten

Uitvoering en werking

Help

Besluitdocumenten

Details Besluitdocument

Logged in as - Account Settings - Log Out

Besluitdocument naam

Archeologische Waarden- en Verwachtingenkaart 2021 (AWVK)

Beschrijving

De archeologische waarden- en verwachtingenkaart Den Haag 2021

Besluitdossier

Beleid Archeologie

Naam combinatie

[Beleid Archeologie] Archeologische Waard

Werkingsgebied

Kaartgebied

Kaartgebied

Gemeente (geheel)

Geldig vanaf

01/01/2021

Geldig tot en met

31/12/2021

Versiedatum

25/10/2022

Document type

Beleidsplan

Document status

Einddocument

DocumentReferentie

Bevoegd gezag

Gemeente

Datum ingevoerd in KRB

Back to Besluitdocumenten

Besluitdocumenten

Binnen een Dossier bevinden zich besluitdocumenten. We nemen in het dossier de hoofddocumenten op, waarnaar wordt gerefereerd tijdens het besluitproces. Besluitdocumenten worden op twee manieren gebruikt.

Documenten, zoals Wetten, Omgevingsplannen en Uitvoeringsplannen, waarin stuurinstrumenten zijn bepaald (normen, ambities, maatregelen en beleidsregels).

Documenten, zoals Omgevingsplannen, Projectplannen en Structuurvisies, waarvan we het besluitproces specifiek willen bijhouden (bijv. m.e.r. procedures).

Toevoegen Besluitdocument

Eigen besluitdocumenten

Dit overzicht laat de besluitdocumenten opgesteld door het eigen bevoegd gezag. Zij kunnen worden aangepast en nieuwe documenten kunnen worden toegevoegd .

Archeologie

search

reset

Add filters

Document naam	Beschrijving	Besluit dossier	Werkingsgebied	Document type	Document geldt vanaf	Details	Wijzig	Verwijder
Archeologische Waarden- en Verwachtingenkaart 2021 (AWVK)	De archeologische waarden- en verwachtingenkaart Den Haag 2021	Beleid Archeologie	Kaartgebied Gemeente: Den Haag (geheel)	Beleidsplan	01/01/2021			
Beleidsnota Archeologie 2021 - 2030	In 2030 heeft archeologie in Den Haag verder bijgedragen aan de positieve houding van inwoners ten opzichte van het rijke verleden en het cultureel erfgoed van de stad. In het verleden ligt het heden: Den Haag wil het fysieke verleden duurzaam beheren, onderzoeken en uitdragen. Archeologie heeft zich verder ontwikkeld tot het duurzaam archeologische kenniscentrum van de stad.	Beleid Archeologie	Kaartgebied Gemeente: Den Haag (geheel)	Beleidsplan	01/01/2021			

Implementatie van een KRB in SaaS

Om een indruk te krijgen, zijn hiernaast wat voorbeelden gegeven van de schermen in een SaaS-oplossing.

Voorbeeld Beleidsindicatoren

1. Overzicht van voorbeelden van landelijk vastgestelde beleidsindicatoren
2. Overzicht van lokale beleidsindicatoren

Kernregistratie Beleid

Welkom

Algemene objecten

Besluitproces en gebruikte documenten

Beleidsindeling

Stuurlinstruments

Uitvoering en werking

Help

Beleidsindicatoren

Een eenheid waarmee normen, effecten en metingen worden geoperationaliseerd, om deze kwantificeerbaar en meetbaar te maken. Een indicator is derhalve een kwantificeerbare entiteit waarmee een norm of het effect van een maatregel kan worden gemeten. Een indicator valt binnen een beleidsaspect en daarna binnen een beleidsthema.

Algemene beleidsindicatoren

Overzicht van beleidsindicatoren die door overkoepelende instanties (bijv. het Rijk) zijn ingesteld

search by keyword

search

Showing 1-11 of 11

Add filters

Naam indicator	Beschrijving	Beleidsthema	Beleidsaspect
CH4	Jaarlijkse emissie van CH4 (Methaan)	[NL] Klimaat	[NL] Broeikas-g
CO2	Jaarlijkse emissie van CO2 (Koolstofdioxide)	[NL] Klimaat	[NL] Broeikas-g
dB_ext	Geluidsvolume gemeten op de gevel	[NL] Geluid	[NL] Geluidshinc
EGGH	Ernstig geluidsgehinderden	[NL] Geluid	[NL] Geluidshinc
Fluorhoudende gassen	Jaarlijkse emissie van fluorhoudende gassen (HFK, PFK, SF6)	[NL] Klimaat	[NL] Broeikas-g
GGH	Aantal geluidsgehinderden	[NL] Geluid	[NL] Geluidshinc
N2O	Jaarlijkse emissie van N2O (Di-stikstofoxide)	[NL] Klimaat	[NL] Broeikas-g
NO2	De concentratie van Stikstofdioxide	[NL] Milieu	[NL] Luchtkwalit
PM10	De concentratie van fijnstof (minimaal 10 um)	[NL] Milieu	[NL] Luchtkwalit
SG	Aantal slaapgestoorden	[NL] Geluid	[NL] Geluidshinc
Totaal broeikasgassen	Jaarlijkse emissie broeikasgassen (CO2, CH4, N2O, F-gassen)	[NL] Klimaat	[NL] Broeikas-g

Beleidsindicatoren

Een eenheid waarmee normen, effecten en metingen worden geoperationaliseerd, om deze kwantificeerbaar en meetbaar te maken. Een indicator is derhalve een kwantificeerbare entiteit waarmee een norm of het effect van een maatregel kan worden gemeten. Een indicator valt binnen een beleidsaspect en daarna binnen een beleidsthema.

Eigen beleidsindicatoren

Overzicht van beleidsindicatoren door het eigen bevoegd gezag gesteld

search by keyword

search

Showing 1-19 of 19

Add filters

Naam indicator	Beschrijving	Beleidsthema	Beleidsaspect	Details	Wijzig	Verwijder
Beleidsindicatoren door het eigen bevoegd gezag gesteld						
Aandeel kleine woningen	Aandeel kleine woningen in de totale nieuwbouw in een gebied	[DH] Leefbaarheid	[DH] Woningbouw			
Aantal gesplitste woningen in een gebied	Figuur 4: gebieden waar splitsing in Den Haag onder voorwaarde mogelijk is.	[DH] Leefbaarheid	[DH] Woningsplitsing			
NO2	Bedraagt specifiek uitstoot	[DH] Luchtkwaliteit	[DH] Milieu			
NO2 concentratie		[DH] Luchtkwaliteit	[DH] Milieu			
PM10		[DH] Luchtkwaliteit	[DH] Milieu			
PM2,5		[DH] Luchtkwaliteit	[DH] Milieu			
# laadpunten elektrische auto's	Het aantal laadpunten elektrische auto's	[DH] Mobiliteit	[DH] Milieu			
Bouwhoogte Stedelijke Laag	Voor de stedelijke laag zijn een aantal verschillende normen en regels gesteld	[DH] Stedelijke Ontwikkeling	[DH] Stedenbouw			
Middeldure huurwoningen nieuwbouw	Aandeel middeldure huurwoningen in de totale nieuwbouw	[DH] Wonen	[DH] Woningbouw			
Sociale Huurwoningen nieuwbouw	Aandeel sociale huurwoningen in totale nieuwbouw	[DH] Wonen	[DH] Woningbouw			



Implementatie van een KRB in SaaS

Om een indruk te krijgen, zijn hiernaast wat voorbeelden gegeven van de schermen in een SaaS-oplossing.

Voorbeeld Beleidsnormen

- 1. Details van een lokale beleidsnorm
- 2. Overzicht algemene Rijksnormen
- 3. Overzicht lokale beleidsnormen

Kernregistratie Beleid

Welkom

Algemene objecten

Besluitproces en gebruikte documenten

Beleidsindeling

Stuurinstrumenten

Uitvoering en werking

Help

Beleidsnormen > Details Beleidsnorm

Beleidsnorm details

Naam beleidsnorm

PM10

Beschrijving

hoeveelheid fijnstof in de lucht als jaargemiddelde

BesluitDocument

[Luchtkwaliteit] Schone Lucht Akkoord (SLA)

Indicator

[DH] Luchtkwaliteit - Milieu - PM10

Werking gebied

Kaart gebied

Kaart gebied

Gemeente (geheel)

Norm geldt van

29/07/2022

Norm geldt tot

01/01/2030

Geplande datum norm

01/01/2030

Normwaarde

15,0

Type norm

Streefwaarde

Normrelatie

Type waarde

Maximum

RekenMethode

[DH] RIVM rekenmethode

Bronobject

Meetobject

[DH] Meetstations RIVM - - Meting luchtkwaliteit RIVM

Document-gedeelte

Bevoegd gezag

Gemeente

Back to Beleidsnormen

Beleidsnormen

Een norm wordt gesteld voor een bepaalde indicator, gedurende een bepaalde periode en voor de hele stad of een bepaald gebied.

+ Toevoegen Beleidsnorm

Eigen beleidsnormen

Overzicht van de normen gesteld door het eigen bevoegd gezag

search by keyword

search

Showing 1-25 of 27

Add filters

Naam beleidsnorm

Beschrijving

Document

Werking gebied

Indicator

Normwaarde

Wijzig

Details

Verwijder

PM10

hoeveelheid fijnstof in de lucht als jaargemiddelde

[Luchtkwaliteit] Schone Lucht Akkoord (SLA)

Kaart gebied
Gemeente: Den Haag (geheel)

[DH] Luchtkwaliteit - Milieu - PM10

15,0

PM2,5

hoeveelheid fijnstof in de lucht als jaargemiddelde

[Luchtkwaliteit] Schone Lucht Akkoord (SLA)

Kaart gebied
Gemeente: Den Haag (geheel)

[DH] Luchtkwaliteit - Milieu - PM2,5

5,0

100,0

Algemene beleidsnormen

Overzicht van algemeen geldende normen. Deze kunnen niet worden aangepast

search by keyword

search

Showing 1-9 of 9

Add filters

Naam beleidsnorm

Beschrijving

Document

Werking gebied

Indicator

Normwaarde

Details

Max daggrens dB-Ext (Wgh)

De maximaal daggemiddelde geluidsbelasting op de gevel volgens de Wgh

[Geluidsbeleid] Actieplan Geluid 2021-2023

Kaart gebied
Land: Nederland

[NL] Geluid - Geluidshinder - dB_ext

68,0

Max jaargrens NO2 (Wmb)

Maximaal jaargemiddelde concentratie NO2 (Wmb)

[Wmb - Wet milieubeheer] Wmb - Wet milieubeheer

Kaart gebied
Land: Nederland

[NL] Milieu - Luchtkwaliteit - NO2

40,0

Max jaargrens PM10 (Wmb)

De maximaal jaargemiddelde concentratie van PM10 volgens de Wmb

[Wmb - Wet milieubeheer] Wmb - Wet milieubeheer

Kaart gebied
Land: Nederland

[NL] Milieu - Luchtkwaliteit - PM10

40,0

Max overschrijdingsdagen NO2 (Wmb)

Maximaal aantal dagen dat de grens voor de maximale uurgemiddelde concentratie van NO2 mag worden overschreden

[Wmb - Wet milieubeheer] Wmb - Wet milieubeheer

Kaart gebied
Land: Nederland

[NL] Milieu - Luchtkwaliteit - NO2

18,0

Max uurgrens NO2 (Wmb)

Maximaal uurgemiddelde NO2 concentratie (Wmb)

[Wmb - Wet milieubeheer] Wmb - Wet milieubeheer

Kaart gebied
Land: Nederland

[NL] Milieu - Luchtkwaliteit - NO2

200,0

Streef jaaremissie broeikasgassen (2030)

Landelijke norm voor de maximum uitstoot van broeikasgassen in 2030

[Klimaatwet] Klimaatwet

Kaart gebied
Land: Nederland

[NL] Klimaat - Broeikas-gassen - Totaal broeikasgassen

113,0

Streef jaaremissie broeikasgassen (2050)

Landelijke norm voor de maximum uitstaat van broeikasgassen in 2050

[Klimaatwet] Klimaatwet

Kaart gebied
Land: Nederland

[NL] Klimaat - Broeikas-gassen - Totaal broeikasgassen

11,0

Streef jaaremissie CO2 (2030)

Landelijke norm voor de maximum uitstoot van CO2 in 2030

[Klimaatwet] Klimaatwet

Kaart gebied
Land: Nederland

[NL] Klimaat - Broeikas-gassen - CO2

83,0

Implementatie van een KRB in SaaS

Om een indruk te krijgen, zijn hiernaast wat voorbeelden gegeven van de schermen in een SaaS-oplossing.

Voorbeeld

Beoogde effecten van beleidsmaatregelen

- 1. Details van een beoogd effect
- 2. Overzicht beoogde effecten

Kernregistratie Beleid

Welkom

Algemene objecten

Besluitproces en gebruikte documenten

Beleidsindeling

Stuurinstrumenten

Uitvoering en werking

Help

[Beoogde effecten](#) > [Details BeoogdEffect](#)

Logged in as - [Account Settings](#) - [Log Out](#)

Beoogd effect details

Naam beoogd effect	Uitwendige geluidsreductie comfortboxes
Beschrijving	De gewenste reductie in geluid, uitwendig op de gevel, als gevolg van comfortboxes.
Beïnvloede algemene norm	Max daggrens dB-Ext (Wgh)
Beïnvloede lokale norm	
Beïnvloede ambitie	
Beleidsmaatregel	Geluid gevel comfortboxes
Werkingsgebied	Plangebied
Plangebied	The Grace
Effect geldt van	
Effect geldt tot	

Type beïnvloede norm	Algemeen geldende norm
Effectwaarde	-6
Effectwaarde is percentage	No
Vervalperiode	
Vervalwaarde	
Vervalwaarde is percentage	No

Bronreferentie	Hamburg berekening
BevoegdGezag	Gemeente

[Back to Beoogde effecten](#)

Beoogde Effecten

Met elke beleidsmaatregel worden bepaalde effecten beoogd met betrekking tot een specifieke algemene of eigen beleidsnorm. Een beleidsmaatregel kan meerdere effecten veroorzaken op allerlei normen. Het beoogde effect van een maatregel wordt per norm geregistreerd. Een beoogd effect heeft een invloed op een of meerdere werkingsgebieden (geografische gebieden).

+ Toevoegen Beoogd Effect

Eigen Beoogde Effecten

De beoogde effecten door eigen beleidsmaatregelen

search by keyword

search

Showing 1-6 of 6

Add filters

Naam	Lokale norm	Algemene norm	Ambitie	Beleidsmaatregel	Effectwaarde	Effect geldt van	Effect geldt tot	Details	Wijzig	Verwijder
garanderen externe veiligheid - plaatsgebonden risico		Landelijke wetten omtrent externe veiligheid				23/02/2023	23/02/2023			
Reductie CO2 dmv Softs Points			Streef jaaremissie CO2 (CA 2018)	Realisatie Softs Points	-75	01/09/2019	01/01/2027			
Reductie NO2 VCP-2007		Max jaargrens NO2 (Wmb)		VCP (2007)	-10	01/11/2009				
Reductie PM10 VCP-2007		Max jaargrens PM10 (Wmb)		VCP (2007)	-2	01/11/2009				
Uitwendige geluidsreductie comfortboxes		Max daggrens dB-Ext (Wgh)		Geluid gevel comfortboxes	-6					
Veilige stad						02/04/2013	31/12/2023			



Opzet

[Lees meer](#)

De KRB is een ‘database’ voor beleidsgegevens. Om de beleidscyclus effectief te ondersteunen is een tweede instrument nodig, namelijk: **“Beleidsonderzoek”**. KRB en Beleidsonderzoek vormen samen het instrumentarium voor beleidsmedewerkers

Beleidsonderzoek voeren we uit middels een data-research omgeving. Deze omgeving bestaat uit twee hoofdonderdelen: Een **data lake** en **data research tooling**

In het **Data Lake** verzamelen we metingen rond de beleids-indicatoren uit het KRB uit allerlei interne en externe bronnen. Zo komen we te weten hoe het in de praktijk met deze indicatoren is gesteld

Met **research tooling** kunnen we het beleidsproces gaan ondersteunen met bijv. het verklaren van werkelijke effecten, het doen van voorspellingen rond indicatoren en het onderzoeken van mogelijk verklarende factoren voor ons beleidsveld. Maar ook het inrichten van afwegingskaders en beleidsmonitoren

Onderdelen

Wat hebben we nodig voor beleids-onderzoek?

Hieronder staan de belangrijkste onderdelen van de research omgeving

[Lees meer](#)

Centrale dataverzameling

Hier ontsluiten en verzamelen we alle benodigde data op een centrale plek (data lake). Deze data is nodig voor het effectief ondersteunen van beleid

Research tooling

Dit is de centrale plek met tools die data researchers kunnen gebruiken om hun reproduceerbaar onderzoek te doen en machine learning modellen te bouwen

Distributie

Alle onderzoeksresultaten worden in een centrale ‘gebruikers’-omgeving ter beschikking gesteld aan de stakeholders

Governance

Rond de research omgeving zijn governance functies nodig t.b.v. semantiek, herbruikbaarheid, versiebeheer et cet.

Werkwijze

Hoe gaan we te werk in de onderzoeks-omgeving?

We gaan hiernaast in op drie belangrijke procesaspecten: onderzoeksproces, samenwerking en cultuur

[Lees meer](#)

Navolgbaar onderzoek

Een gestandaardiseerd onderzoeksproces helpt bij het navolgbaar en reproduceerbaar maken van de resultaten. Dat is nodig om met afwegingskaders en monitoren over de tijd te kunnen werken

Samenwerking

Typisch voor beleidsonderzoek is de hoge mate van samenwerking tussen data researcher en beleidsmedewerker. Tijdens het onderzoeksproces wordt de beleidsmedewerker constant betrokken voor materiekkennis

Cultuur

Beleidsonderzoek is experimenteel en dynamisch van aard. Gericht op effectiviteit van het resultaat voor het beleidsproces



Implementatie

Hoe kunnen we een onderzoeks-omgeving inrichten?

[Lees meer](#)

Veel organisaties hebben al een algemene onderzoeksomgeving. Zo niet, dan kun je klein beginnen en langzaam professionaliseren, zodat het veranderproces je kan bijhouden



Beleidsonderzoek

1. Algemene opzet

Instrumentbeschrijving

Opzet | Onderdelen | Werkwijze | Realisatie

• Introductie	37
• Doelstellingen	38
• Ondersteunende rol	39
• Machine Learning binnen beleid	40

Positionering

In het vorige gedeelte hebben we het instrument “Kernregistratie Beleid (KRB)” beschreven. In de KRB registreren we al het beleid van de gemeente zo meetbaar mogelijk op één centrale plek.

De beleidsdata (indicatoren, normen, regels, maatregelen etc.) die in de KRB wordt verzameld, wordt regelmatig ontsloten naar het Data Lake in de Data Research Omgeving (DRO). De DRO is een omgeving waarin we het beleidsproces actief ondersteunen met onderzoek. In deze omgeving zijn data-researchers actief, die samen met beleidsmedewerkers analyses en voorspellingen doen om de beleidsmedewerkers te helpen in de vragen die ontstaan in hun beleidsproces. Beleidsonderzoek kan zinvol gebruikt worden in elk van de vier stappen in de PDCA-cyclus.

Voor beleidsonderzoek wordt een Data Research Omgeving (DRO) gebruikt bestaande uit twee hoofdonderdelen, die hiernaast kort worden toegelicht.

Data Lake

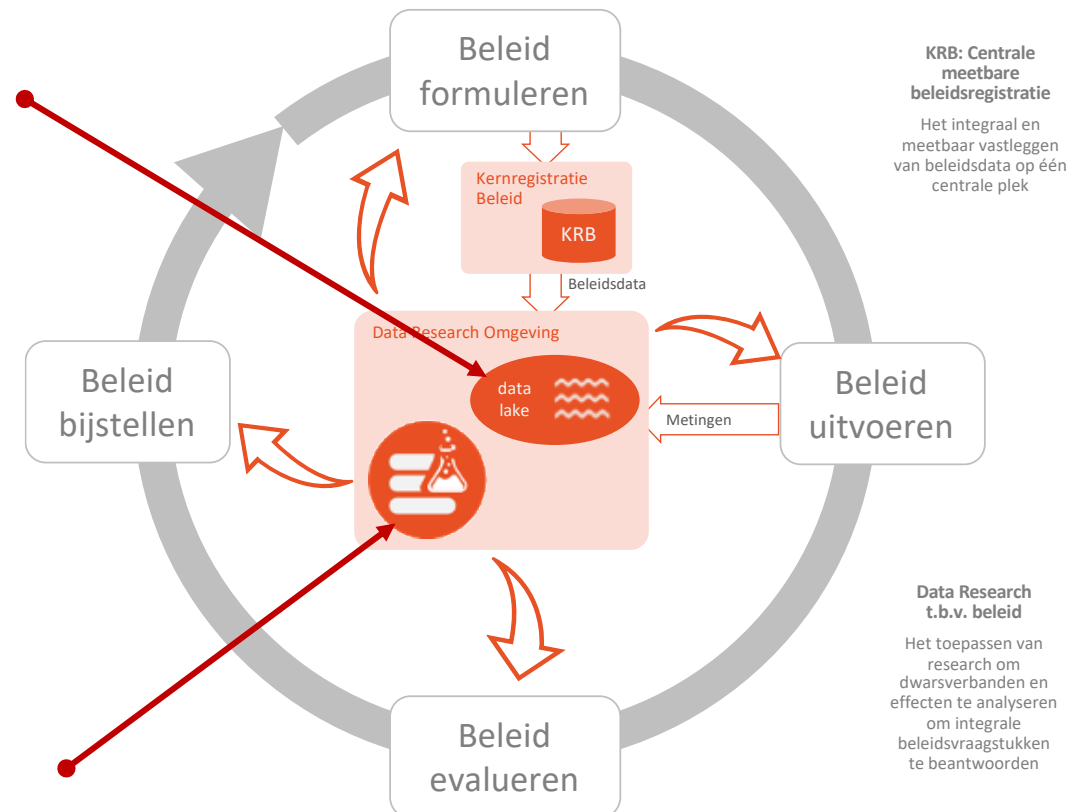
In het centrale datalake van de DRO laden we een aantal gegevensgebieden:

- Beleidsdata uit de KRB (indicatoren, normen, regels, maatregelen, et cet.)
- Metingen rond de genoemde indicatoren uit de werkelijkheid (interne en externe bronnen)
- Algemene factoren die een rol kunnen spelen, zoals populatiegegevens, gegevens over omstandigheden (interne en externe bronnen)

De gegevens worden verzameld over een langere periode om een tijdlijn op te bouwen en worden gebruikt door de data researcher om het beleidsproces te kunnen ondersteunen

Data Research toolbox

Op basis van de centrale data, kunnen we nu met behulp van breed scala van data research tools alle stappen (beleidsvorming, uitvoering, evaluatie en bijstelling) in het beleidsproces gaan ondersteunen. Denk bijvoorbeeld aan research tools rond: Data verwerking, GIS-functies, Machine Learning, presentatie tools voor dashboards, et cet.



Doelstellingen

Hiernaast is een overzicht geplaatst van de belangrijkste doelstellingen rond het ondersteunen van het beleidsproces met beleidsonderzoek.

Meetbaar beleid

Beleid moet worden geëvalueerd om effectiviteit en efficiëntie te bepalen op basis waarvan beleid eventueel kan worden bijgesteld. In de KRB wordt beleid zo meetbaar mogelijk vastgelegd in de vorm van meetbare indicatoren, normen en de beoogde effecten van maatregelen. Dit is in feite de helft van meetbaarheid. De andere helft is het gebruik van data research.

Binnen beleidsonderzoek verzamelen we metingen rond de gestelde indicatoren in een centraal datalake. De combinatie van beleidsdata en metingen uit de werkelijkheid kunnen het beleidsproces effectief ondersteunen met monitoring, voorspellingen, analyses van dwarsverbanden, etc.

Integraal beleid

Beleidsthema's beïnvloeden elkaar. Beleidsonderzoek kan helpen om dwarsverbanden te vinden en in te schatten hoeveel onderlinge invloed deze hebben op de thema's. Beleidsonderzoek kan worden gebruikt om voorafgaand aan beleidsformulering een brede analyse houden om de belangrijkste dwarsverbanden te bepalen zodat deze al in een standaard monitor kunnen worden geplaatst.

Beleid is voor de toekomst

Beleid (beleidsnormen/regels en beleidsmaatregelen) is bedoeld voor het beïnvloeden van de toekomst. Inzicht in de toekomst is dus van groot belang bij het formuleren van het beleid en bij het evalueren ervan. Beleidsonderzoek omvat naast een centrale opslagplaats (datalake) voor alle data nodig bij het beleidsproces, een ruim assortiment van data research tools (incl. machine learning tools). Hiermee kan het beleidsproces worden ondersteund met:

- **Voorspellingen:** Voorspellingen kunnen snel en regelmatig worden uitgevoerd, zodat we weten hoeveel, waar en wanneer beleid nodig is.
- **Evaluatie:** Beleidsonderzoek kan analyses doen om de werkelijke effecten te vergelijken met de beoogde, zodat we weten of het beleid effectief was.
- **Monitoring:** Beleidsonderzoek kan de beoogde en werkelijke stand van zaken (geografisch) in beeld brengen en uitschieters analyseren.

Rechtmatig beleid - Participatie

Het aanbieden van een beleidsplan of projectplan t.b.v. participatie is niet al te effectief door zijn algemeenheid en het gebrek aan concrete vraagstelling. De feedback bestaat vaak uit het positioneren van belangen en geeft daarmee geen concreet antwoord op de afwegingen die nodig zijn.

Beleidsonderzoek kan helpen om duidelijke afwegingen rond dwarsverbanden te analyseren en deze als concrete vragen aan te bieden ter participatie. Belanghebbenden kunnen gericht meedenken over de te maken afwegingskeuzes.



Centraal beleid

Gegevens over beleid (metingen, rekenmodel-resultaten) zijn vaak sterk verspreid over de organisatie of alleen aanwezig bij externe adviespartijen. Een groot deel van de tijd voor het beantwoorden van beleidsvraagstukken of voor het monitoren van beleid wordt besteed aan het telkens weer verzamelen van de data die daarvoor nodig is.

Door metingen rond beleidsindicatoren zelf te verzamelen, beschrijven en centraal op te slaan in een datalake, is regelmatige monitoring van beleid mogelijk en zijn vaak veel van de gegevens die nodig zijn voor de antwoorden op beleidsvraagstukken al aanwezig in het datalake.



Beleidsvraagstukken

beantwoorden

Samen met onderzoekers werken beleidsmedewerkers aan het beantwoorden van beleidsvraagstukken, onderzoeken van dwarsverbanden, evalueren van beleid en het doen van voorspellingen.

Hiernaast zijn wat voorbeelden gegeven van de mogelijke ondersteuning door beleidsonderzoek bij de vier stappen van de beleidscyclus.

Beleidsonderzoek

Het toepassen van data om het beleidsproces effectief en efficiënt te ondersteunen

Beleidsindicatoren

Datagedreven onderzoek kan de beleidsmedewerker helpen bij het bepalen van de juiste indicatoren voor het beleidsonderwerp (directe invloed, haalbaar te meten, stabiel over de tijd, etc.

Beleidsmaatregelen

M.b.v. datagedreven onderzoek kunnen we bepalen welke maatregelen het meeste effect zullen hebben op de betrokken indicator. Aan welke knopjes kunnen we het beste draaien?

Toekomst

M.b.v. datagedreven onderzoek kunnen we bepalen welke factoren relevant zijn voor onze doelen en scenario's. En voorspellingen gaan doen over de stand van die indicatoren over de tijd

Beleidsafhankelijkheden

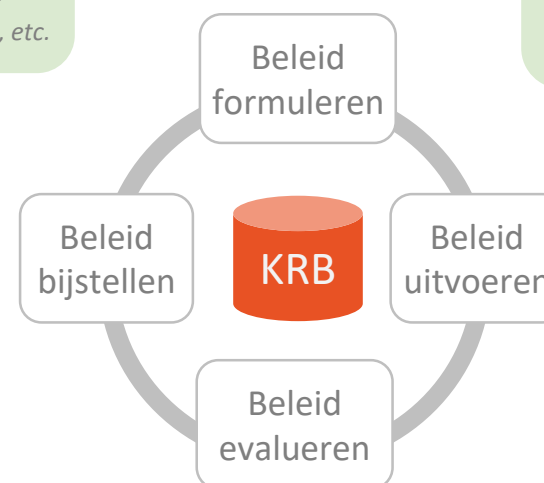
Datagedreven onderzoek kan dwarsverbanden onderkennen, waardoor de invloed van (maatregelen van) beleidsthema's op elkaar duidelijker wordt.

Beleidsevaluatie

M.b.v. datagedreven onderzoek kunnen we meten wat de werkelijke effecten zijn nadat de maatregelen zijn uitgevoerd.

Beoogde effecten

M.b.v. datagedreven onderzoek kunnen we inschatten hoe groot het effect zal zijn en waar we effecten kunnen verwachten op indicatoren van andere thema's.



Data Research Omgeving

data lake



METINGEN



Van beleidsvraagstuk naar antwoord

Machine Learning kan het beleidsproces en de daarbij opkomende vraagstukken in hoge mate ondersteunen. Hiernaast staan wat voorbeelden van mogelijke onderzoek-modellen en de beleidsvragen die we daarmee kunnen adresseren.

Onderzoeks- modellen

Welke modellen kunnen we gebruiken om onze beleidsvraagstukken te beantwoorden?

Beleids antwoorden



FACTOR ANALYSE MODEL

Berekent de invloed van diverse factoren op een beleidsdoel

- Welke factoren beïnvloeden mijn beleidsveld het meest?
- Aan welke knopjes kan ik best draaien om mijn beleidsdoelen te bereiken?
- Welke dwarsverbanden met andere beleidsthema's spelen de belangrijkste rol?
- Wat is het werkelijke effect van mijn beleidsmaatregelen?



CLUSTERING MODEL

Groepeert data gebaseerd op gezamenlijke kenmerken of gedrag

- Welke groepen kan ik mijn populatie onderkennen die eenzelfde gedrag vertonen rond een bepaald beleidsdoel?
- Hoe kan ik die groepen herkennen en met mijn beleidsmaatregelen adresseren?



VOORSPEL MODEL

Voorspelt toekomstige waarden met patronen vanuit historische data

- Ik weet hoe mijn beleidsdoelen er nu voorstaan, maar wat is de prognose voor de toekomst?
- Hoeveel WMO-uitkeringen kan ik verwachten tot 2030 en in welke wijken/bevolkingsgroepen?
- Wat is de elektriciteitsbehoefte tot 2040 kijkend naar: bouw-scenario's, elektrificatie, klimaat-verandering, warmtenet?



OUTLIER MODEL

Identificeert afwijkende observaties om anomalieën te detecteren

- Welke afwijkingen zie ik bij het evalueren of monitoren van mijn beleid
- Waarom treden deze op?
- Onder welke omstandigheden of bij welke bevolkingsgroepen treden deze afwijkingen op?
- Beïnvloeden deze afwijkingen mijn prognoses?



Voorbeeld: Opbouw integraal afwegingskader

Hier bespreken we een voorbeeld om een integrale beleidsvraagstukken te kunnen adresseren door gaandeweg een integraal afwegingskader op te bouwen

De opbouw van een integraal afwegingskader

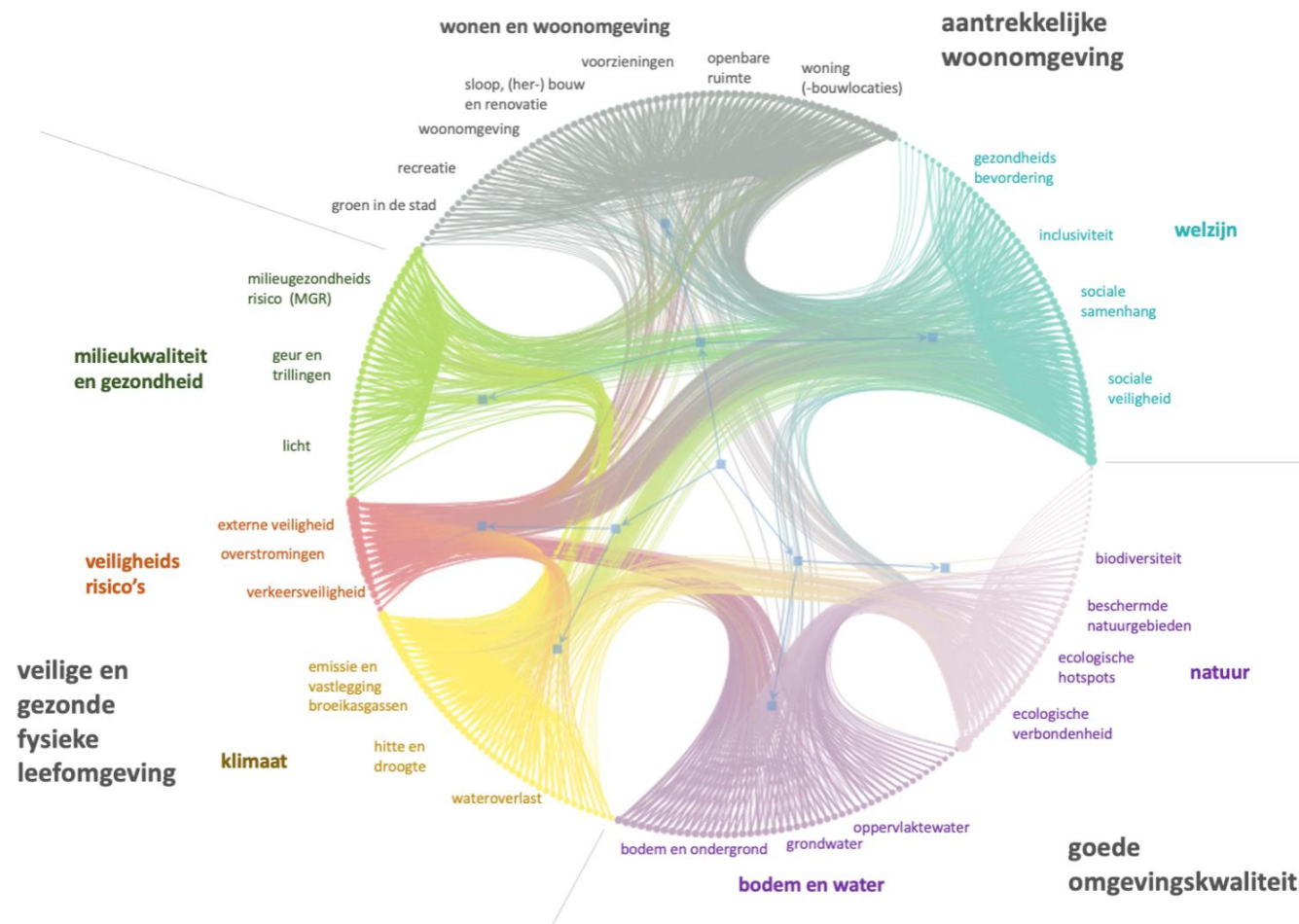
Door middel van research technieken (machine learning) kunnen de dwarsverbanden tussen beleidsthema's in kaart worden gebracht middels een netwerk-diagram. Hierbij kan ook worden aangegeven hoe zwaar (relevant) die dwarsverbanden zijn (zie voorbeeld hiernaast).

Een dergelijke factoranalyse helpt om belangrijke dwarsverbanden al in een vroeg stadium te onderkennen en mee te nemen in de beleidsoverwegingen rondom de stedelijke transitie-opgaven in de leefomgeving.

Ook kunnen deze 'belangrijkste dwarsverbanden' continue gemonitord worden, zodat de basis wordt gevormd voor een continue aanwezig en ge-update afwegingskader voor bijv. m.e.r. processen.



Dwarsverbanden tussen thema's, aspecten en indicatoren



Welke dwarsverbanden tussen beleidsthema's hebben de sterkste onderlinge invloed?



Als we de daarbij betrokken indicator-waarden nu eens pro-actief structureel en eenduidig gaan verzamelen. Zodat we het inzicht in deze dwarsverbanden continu en direct kunnen gebruiken bij onze integrale beleidsafwegingen



Een omgevingsplan is bedoeld als een levend document over veel beleidsthema's die in onderlinge samenhang continu worden gemonitord en bijgesteld



We moeten sneller en vaker (bij)sturen over een complex van beleidsthema's heen.
Het wordt lastiger en duurder om elke vijf jaar of zo, een adviesbureau aan de gang te zetten



Niet voor elke vraag iedere keer opnieuw alle data verzamelen (zelf of door een adviesbureau)



Beleidsonderzoek rond de Omgevingswet

De centrale registratie van meetbaar beleid in combinatie met beleidsonderzoek faciliteiten kunnen ook goed gebruikt worden bij het implementeren van beleid en beleids-instrumenten rond de Omgevingswet.

Hiernaast zijn verschillende voorbeelden weergegeven bij de diverse onderdelen van de instrumenten binnen de Omgevingswet.

Omgevingsvisie

- Welke indicatoren kunnen we gebruiken om onze doelen en ambities meetbaar te maken?
- Wat zijn de belangrijkste dwarsverbanden tussen de indicatoren van de betrokken beleidsthema's?
- Mogelijk maken van de afweging van scenario's met inachtnaam van dwarsverbanden tussen beleidsthema's en hun indicatoren
- Integraal (meetbaar) en samenhangend beeld van de leefomgeving over beleids-thema's heen, inclusief de consequenties van de omgevingsvisie erop
- Mogelijk maken van eenduidiger participatie met inwoners en ondernemers, door concrete vraagstelling voortkomend uit de afweging van dwarsverbanden

Omgevingsplan

- Welke factoren zijn relevant voor onze doelen en scenario's?
- Precieze specificatie van beleidsindicatoren t.b.v. haalbare meetbaarheid
- Het verkrijgen van inzicht door het doen van voorspellingen over de stand van die indicatoren over de tijd
- Het bepalen en registreren van haalbare beleidsnormen/regels en hun werkingsgebieden en deze centraal te registreren t.b.v. Om-monitoring
- Opzetten afwegingskader o.b.v. dwarsverbanden ter ondersteuning van de regelmatige bijstelling van het omgevingsplan
- Meetbare beleidsindicatoren en hun normering zijn onmisbaar voor een effectieve omgevings-monitoring

Omgevingsprogramma

- Bepalen welke maatregelen het meeste effect zullen hebben op de betrokken indicator en de te bereiken norm
- Inschatten hoe groot het effect zal zijn en waar we effecten kunnen verwachten op indicatoren van andere thema's
- Centraal registreren van gestelde beleidsmaatregelen
- Centraal registreren van beoogde effecten en het koppelen aan de juiste beleidsindicatoren
- Meetbare maatregelen en beoogde effecten zijn onmisbaar voor een effectieve omgevingsmonitor

Omgevingsmonitoring

- Meten en bepalen wat de werkelijke effecten zijn nadat de maatregelen zijn uitgevoerd
- Vormt afwegingskader voor continue beleidsbijstelling, vergunningsverlening en OER-beoordelingen
- Centraal registreren van metingen uit de werkelijkheid
- Geeft inzicht in de werkelijke invloeden van beleidsaspecten (ook onderling) binnen de leefomgeving
- Waar zijn afwijkingen zichtbaar en wat is daar de oorzaak van?
- Geeft inzicht over waar het beste kan worden bijgesteld als normen niet worden bereikt
- Research dashboards en kaarten rond de stand van zaken en de effecten van het omgevingsbeleid geven vorm aan een effectieve omgevingsmonitoring





Beleidsonderzoek

2. Onderdelen

Instrumentbeschrijving

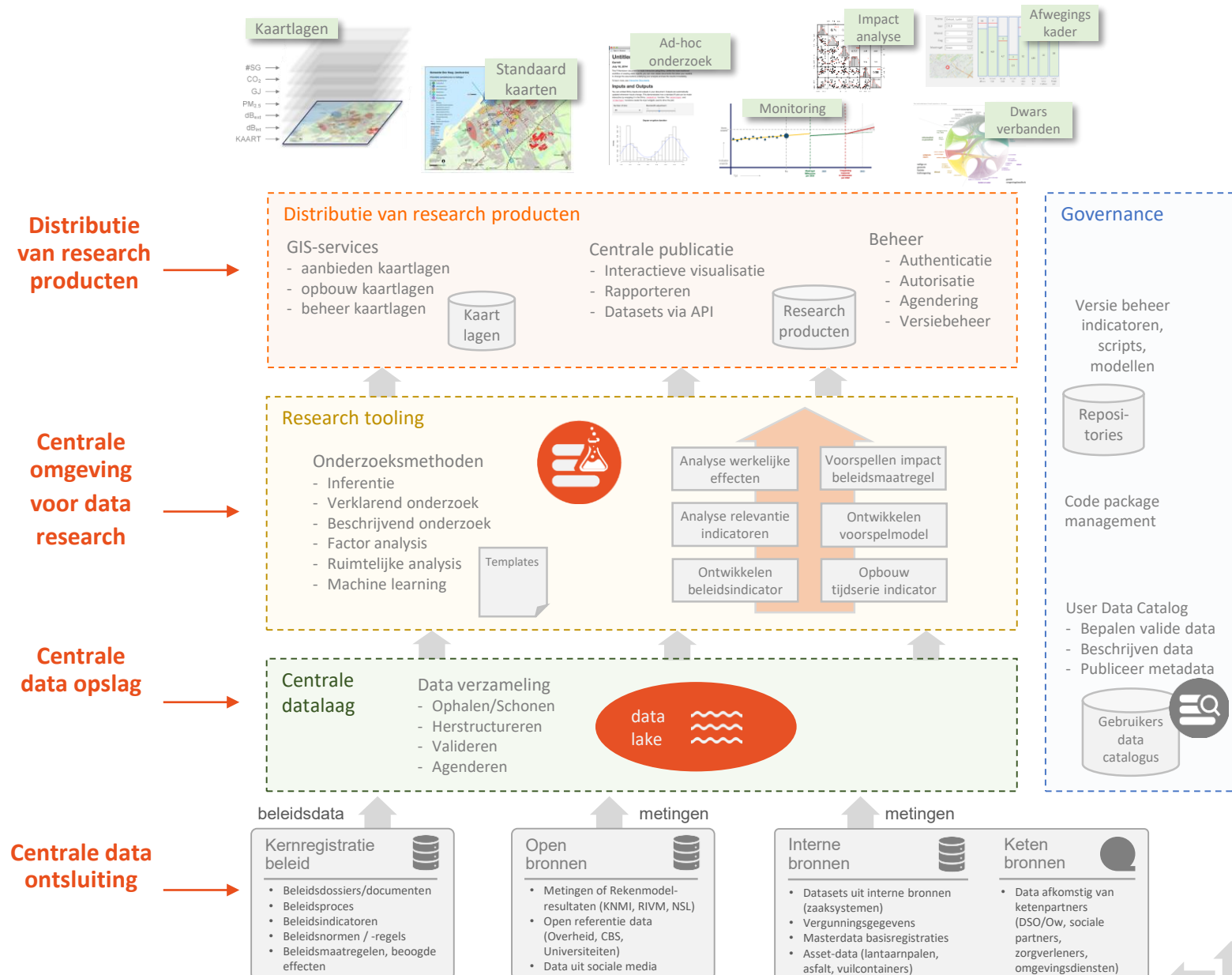
Opzet | Onderdelen | Werkwijze | Realisatie

Functionele hoofdonderdelen van de data research omgeving

Overzicht Data Research Omgeving

Hiernaast staat een overzicht van de functionele opbouw van een data research omgeving. We lichten deze onderdelen hieronder kort toe

- **Centrale dataaag.** Hier verzamelen we alle benodigde data op een centrale plek (het data lake). Deze data kan uit allerlei bronnen komen, zoals interne bronnen (ook de kernregistratie beleid), ketenpartners en open bronnen. Hier zetten we vooral de data klaar voor daaropvolgend onderzoek, met functies als: data ontsluiten, schonen, valideren en centraal opslaan
- **Research tooling.** Dit is de centrale plek met tools die data researchers kunnen gebruiken om hun reproduceerbaar onderzoek te doen en machine learning modellen te bouwen. Veelal gebruiken we hier een geïntegreerde ontwikkelomgeving, zoals RStudio, JupyterHub of DataBricks. Deze omgevingen bieden toegang en het gebruik van omvangrijke functie-bibliotheken (repositories) met onderzoeksfuncties
- **Publicatie research producten.** Alle geproduceerde onderzoeksresultaten (rapporten, dashboards en zelfs interactieve API's) worden in een centrale 'gebruikers'-omgeving ter beschikking gesteld aan de beleidsmedewerkers en andere stakeholders. Hier wordt ook de autorisatie en agendering rond de research producten geregeld
- **Governance.** Rond de research omgeving zijn governance functies nodig. De valide data in het data lake moeten we goed beschrijven (semantiek) en vindbaar maken zodat we die in allerlei onderzoeken kunnen hergebruiken. Tevens moeten gemaakte onderzoek-scripts en modellen in versiebeheer worden geplaatst.





Beleidsonderzoek

3. Werkwijze

Instrumentbeschrijving

Opzet | Onderdelen | Werkwijze | Realisatie

• Structuur onderzoeksproces	46
• Cultuur beleidsonderzoek	47
• Samenwerking	48

Hoofddlijnen van data onderzoek

Data researchers ondersteunen de beleidsmedewerkers in het beleidsproces. Om dat op een goede wijze te doen wordt een gestandaardiseerd werkproces aanbevolen waarin de reproduceerbaarheid van het onderzoek wordt bevorderd. De stappen in dit proces staan hieronder kort beschreven

01. Vraag Formulering

Beleidsmedewerker en onderzoeker werken samen aan de formulering van het beleidsvraagstuk en de vertaling naar een concreet datavraagstuk met een duidelijke scope en de toegestane foutmarge in het resultaat, rekening houdend met haalbaarheid en beschikbaarheid van data.

02. Data Ontsluiten

Vanuit vakkennis helpt de beleidsmedewerker de onderzoeker bij het ontdekken van geschikte interne en externe databronnen. Samen ontdekken en bespreken ze data die geschikt (zouden kunnen) zijn in het kader van het beleidsvraagstuk. De onderzoeker ontsluit de data in het datalake (ruwe data), lost inconsistenties op en behandelt eventueel missende waarden (schone data).

03. Data Exploratie

De onderzoeker visualiseert de beschikbare data en verkent en interpreteert deze samen met de beleidsmedewerker. Samen wordt beoordeeld welke data ze gaan gebruiken door het stellen van hypothesen over de mogelijke relatie met het vraagstuk.

04. Feature Engineering

Als eerste stap van het modelleren-proces (machine learning) bereidt de onderzoeker de data voor als basis voor betekenisvolle 'features' (belangrijke en beïnvloedende variabelen) en bespreekt deze met de beleidsmedewerker.

05. Modelleren

De onderzoeker en beleidsmedewerker bespreken de mogelijk toepasbare modellen, voor wat betreft toepasselijkheid, voorspellende kracht en de optredende model-fouten en selecteren samen de meest toepasselijke en best werkende modellen. De onderzoeker zet de modellen op en traint deze met de beschikbare data.

06. Tunen en Voorspellen

Samen met de beleidsmedewerker bespreekt de onderzoeker de prestaties (precisie, kwaliteit, logica, causaliteit) van de modellen en de mogelijkheden om de modellen verder te optimaliseren. Uiteindelijk kiezen onderzoeker en beleidsmedewerker het beste model en laten dit model de voorspellingen genereren.

07. Informatie Product

De beleidsmedewerker en onderzoeker bepalen samen hoe je het model kunt gebruiken, verversen en presenteren, waarna de onderzoeker de resultaten in een dashboard, service of monitor bouwt. Het informatieproduct geeft nieuw inzichten, genereert nieuwe (vervolg)vragen en geeft de mogelijkheid tot periodieke verversing en monitoring over de tijd

08. Beleidsinzichten

De beleidsmedewerker bespreekt de nieuwe inzichten met de betrokken stakeholders (ook een goede basis voor een effectieve participatie door de specificiteit van het beleidsvraagstuk) en verwerkt de resultaten in beleids- en uitvoeringsplannen.



Beleidsonderzoek | 3. Werkwijze

Cultuur van het beleidsonderzoek proces

Cultuur rond de Data Research Omgeving

Naast de data research omgeving bestaat vaak binnen de organisatie al een ander dataverwerkend proces, namelijk de “Data warehouse en Business Intelligence (Dwh/Bi)”-omgeving.

Als nog geen onderzoeksomgeving bestaat binnen de organisatie, kan het verleidelijk zijn om deze Dwh/Bi-omgeving te gaan gebruiken voor datagedreven beleidsondersteuning in plaats van een separate data research omgeving.

Dit wordt echter afgeraden. De cultuur binnen een Dwh/Bi-omgeving verschilt sterk van die binnen een data research omgeving. In de afbeelding hiernaast wordt een beeld gegeven van die cultuur-verschillen.

- **Data Research Omgeving.** Een omgeving waarbinnen wordt onderzocht en geëxperimenteerd. Met een nadruk op de effectiviteit van het resultaat voor het beleidsproces.
- **Data warehouse/Bi omgeving.** De sterk gereguleerde omgeving waarin geborgde processen data verwerken tot reguliere informatieproducten. Hier ligt de nadruk op herhaalbaarheid, traceerbaarheid en efficiëntie

Beide omgevingen hebben hun eigen toegevoegde waarde voor de organisatie en daarmee hun bestaansrecht. Het combineren van de twee omgevingen kan leiden tot een onnodige verstoring van de dataverwerkende processen.

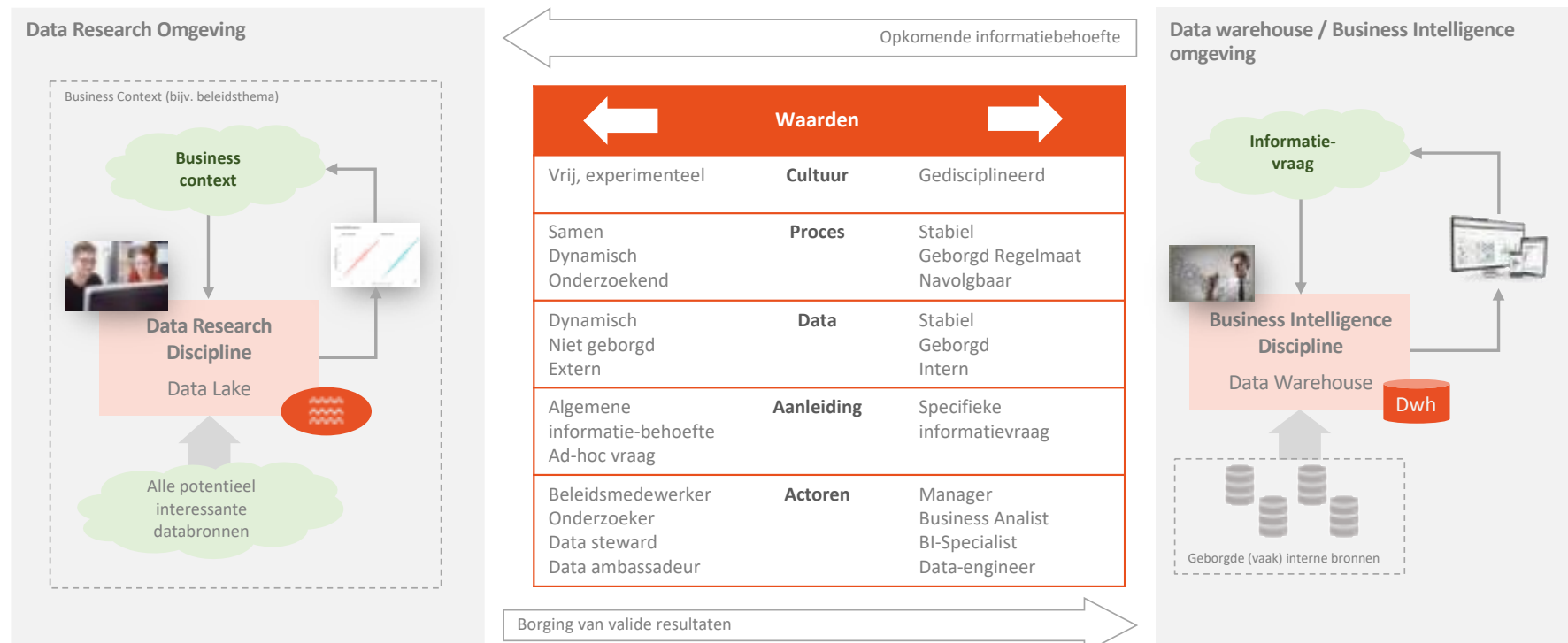
Ondanks de te respecteren verschillen tussen beide omgevingen, kunnen ze elkaar echter wel versterken.

Borgen van research producten

Als onderzoeksresultaten (zoals een beleidsmonitor) over de tijd volledig voldoen aan de wensen van de beleidsmedewerker, kan er voor worden gekozen om dit specifieke product te borgen in de Dwh/Bi-omgeving

Opkomende informatiebehoefte

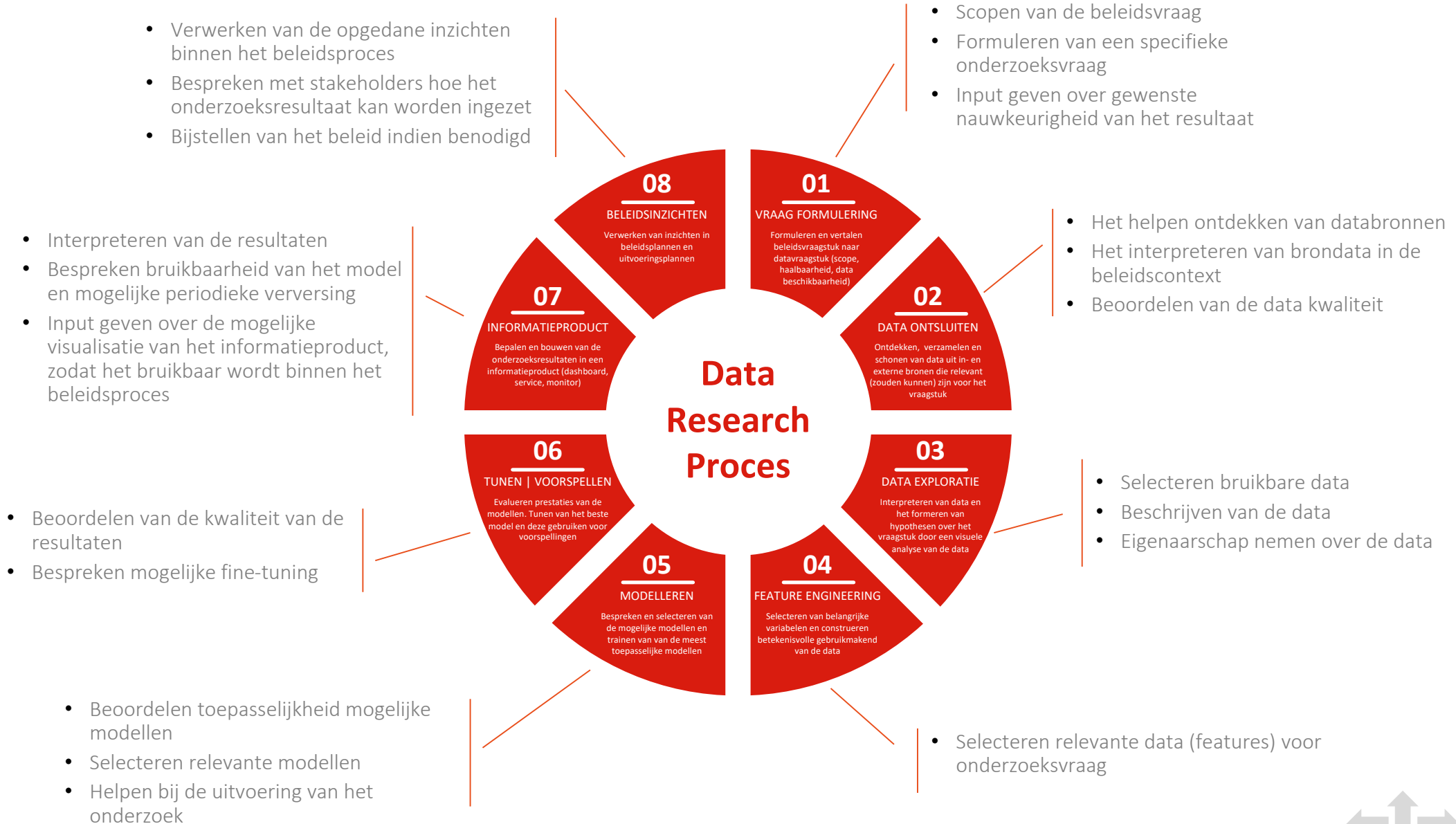
Als informatievragen binnenkomen bij de Dwh/Bi-discipline die niet voldoende concreet en duidelijk gemaakt kunnen worden om een geborgd dashboard voor te bouwen, dan kan deze ‘vage’ informatiebehoefte eerst worden onderzocht binnen de data research omgeving.



Betrokkenheid beleidsmedewerker bij onderzoek

Taken van de beleidsmedewerker bij het data onderzoek

Typisch voor beleidsonderzoek is de hoge mate van samenwerking tussen data researcher en beleidsmedewerker. Om dit te verhelderen is hier naast aangegeven welke taken een beleidsmedewerker heeft in het data-onderzoeksproces.





Beleidsonderzoek

4. Implementatie

Instrumentbeschrijving

Opzet | Onderdelen | Werkwijze | Realisatie

Beleidsonderzoek | 4. Implementatievormen

Realisatie-mogelijkheden

Groeimodel

Datagedreven werken is veel meer een proces- en cultuurverandering, dan dat het een technische uitdaging vormt. Bij de implementatie van de achterliggende techniek is het dus prima mogelijk om klein en eenvoudig te beginnen en naarmate het bovenliggend veranderproces vorm krijgt, de technische implementatie verder te professionaliseren

GIS-server

De onderzoeker kan data en onderzoeksresultaten als shape-files opslaan in de GIS-database. De GIS-server kan deze als Web Feature Services (WFS) publiceren zodat deze opgehaald kunnen worden m.b.v. ArcGIS of WebGIS.

Voorbeelden implementatie van de GIS-database:

- Open source: PostGIS (meest gebruikt)
- Commercieel: Oracle Spatial etc.

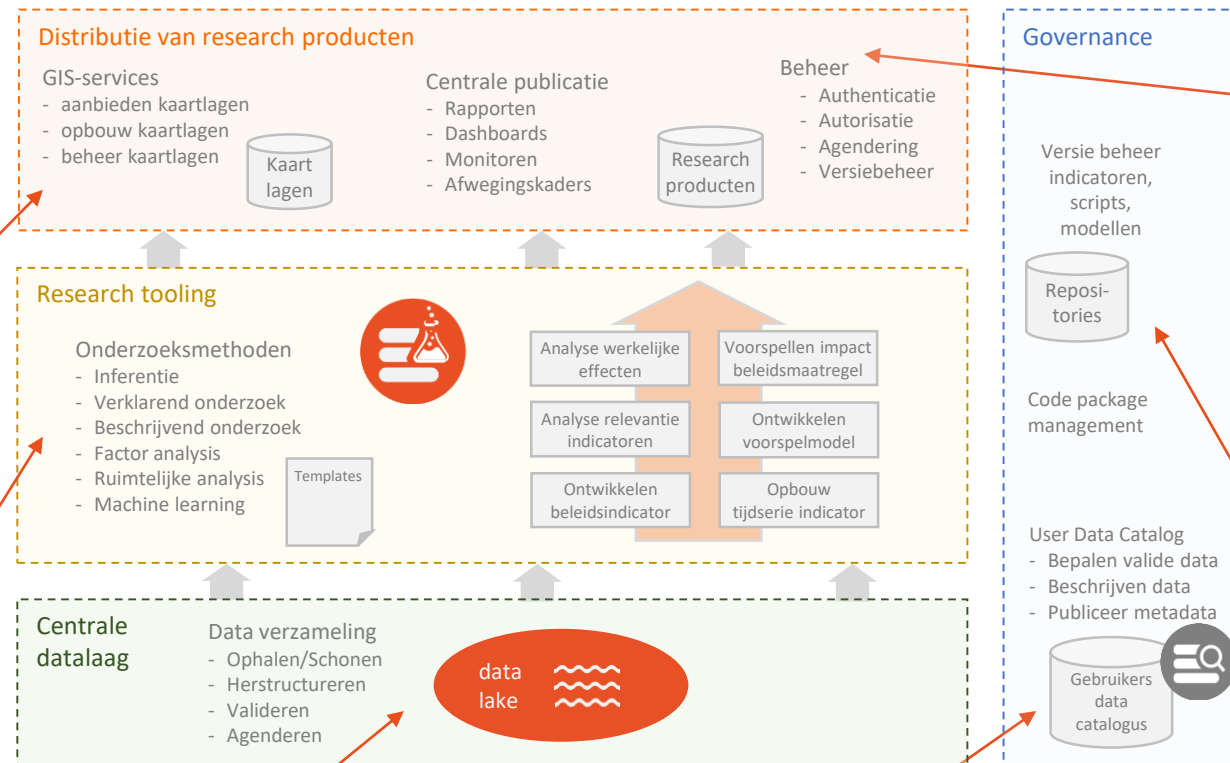
Research tooling

De onderzoeker heeft een ontwikkelomgeving nodig (IDE) waarbinnen met een te prefereren programmeertaal kan worden gewerkt. Meest gebruikt zijn R of Python. De voorkeur is R omdat deze meer specifiek is bedoeld voor statistische modellering en procedureel van aard is, waardoor onderzoek geen object georiënteerde taal hoeven te leren. Het gebruik van SPSS of SAS wordt afgeraden enerzijds door het gebrek aan mogelijkheden voor data manipulatie anderzijds door de beperkte beschikbaarheid van machine learning modellen. Het heeft de voorkeur om de research tooling op een server te plaatsen met web-browser toegang (dus niet op elke individuele client-PC).

Voorbeelden implementatie van de research tooling:

- Open source: RStudio Server, Jupyter Labs, Visual Code, etc.
- Commercieel: RStudio Workbench Server, Azure Databricks, etc.

De open source opties bieden afdoende research functionaliteit, maar kunnen meestal niet de benodigde security eisen invullen.



Data Lake Server

De onderzoeker gebruikt het data lake om alle ruwe en geschoonde data en gecreëerde informatieproducten op te slaan. We bedoelen hier een data lake (met ongerelateerde data) en niet een data warehouse (data gebonden aan een relationeel datamodel). Een standaard relationeel DBMS is dan ook geen optie.

Voorbeelden implementatie van het data lake :

- Folderstructuur op de data research server.
- Open source: Hadoop DFS / Mongo Db op een aparte server
- Commercieel: Azure Data Lake gen 2 in de cloud

User Data Catalog

Van de centrale data opgeslagen in het data lake leggen we de meta-data vast in een data catalogus. De catalogus maakt het mogelijk om snel en makkelijk te achterhalen welke data binnen de organisatie beschikbaar is en wie de aanspreekpunten daarvoor zijn. Hierdoor wordt het delen van data makkelijker en kunnen we efficiënter werken.

Voorbeelden implementatie:

- Open Source: Github pages/wiki, CKAN
- Commercieel: Sharepoint, Collibra, Civity

Publicatie tools

In een eerste fase kunnen rapporten, dashboards e.d. gewoon door onderzoekers aan de gebruikers worden gestuurd. Zodra de behoefte ontstaat om informatieproducten op een meer georganiseerde en geborgde manier aan gebruikers(groepen) aan te bieden is een goed aansluitende publicatie tool nodig. Op dat moment is dan ook een commercieel product nodig om de toegang tot de informatie-producten te verzorgen.

Voorbeelden implementatie:

- Handmatige distributie
- Commercieel: RStudio Connect

Versiebeheer

Scripts en gebruikte modellen moeten in versie-beheer geplaatst worden. Versie-beheer realiseren we met behulp van Git en Github omdat deze wereldwijd het meest gebruikt worden en in principe open-source zijn.

Betaalde abonnementen t.b.v. additionele functionaliteit van Github zijn niet duur en worden pas later in het groeiproces opportuun.



Opzet

[Lees meer](#)

Het concept “Leerkringen” is een veranderkundige samenwerkingsmethode om beter integraal en datagedreven te kunnen leren werken

Integraal en datagedreven aan beleid gaan werken is een cultuurverandering. De instrumenten KRB en Beleidsonderzoek zijn hier ‘technische’ hulpmiddelen bij. Maar techniek is relatief makkelijk. De uitdaging ligt in het anders gaan werken. Met leerkringen bouwen we aan twee bruggen....



Brug 1. Tussen beleidsthema's

Aan de leerkringen nemen stakeholders van andere relevante thema's deel. Hierdoor worden ervaringen en inzichten gedeeld en inspiraties uitgewisseld. En kunnen dwarsverbanden worden beschouwd.



Brug 2. Tussen beleid en data

Aan de leerkringen nemen ook data-onderzoekers deel, waardoor ervaring wordt opgedaan met het toepassen van beleidsonderzoek binnen beleid en het samenwerkingsproces tussen beleidsmedewerkers en onderzoekers duidelijker.



Overzicht



Methoden

Wat gebruiken we tijdens een leerkring?

Hiernaast enkele voorbeelden van de diversiteit aan veranderkundige methodes en theorieën die worden gebruikt om de veranderopgave te ondersteunen, afhankelijk van de behoeften van de groep.

[Lees meer](#)

Appreciative Inquiry

Waarderend vragen stellen draagt bij aan het creëren en ervaren van een vertrouwde omgeving, waarin men niet bang is om nieuwe dingen te proberen en niet (direct) succesvol te zijn

BOB-model

helpt om als groep effectief door het proces te lopen van probleem naar oplossingsrichting en besluit.

Theory U

Stimulans om intrinsieke motivatie aan te spreken bij het leveren van een bijdrage aan het geheel

Kolb leercyclus

Vier fasen om gedragsverandering aan te leren: begripsvorming, actief experimenteren, concreet ervaren en waarnemen/overdenken.

Werkwijze

Hoe gaan we te werk tijdens de leerkring?

Bij een leerkring doorloopt een kleine groep deelnemers een leertraject opgebouwd in doorgaans vijf á zes sessies

[Lees meer](#)

Meerdere sessies

Een leerkring opgebouwd uit meerdere sessies. Het aantal benodigde sessies is afhankelijk van het doel en de vraagstelling binnen een leerkring

Praktisch aan het werk

Een researchteam ontplooit tussen de sessies door, diverse activiteiten om de gevraagde informatie per sessie uit te zoeken en/of letterlijk in kaart te brengen

Vraagstuk

Een leerkringen wordt opgezet rondom een bepaald vraagstuk, waarbij de deelnemers worden geselecteerd op basis van dat vraagstuk.

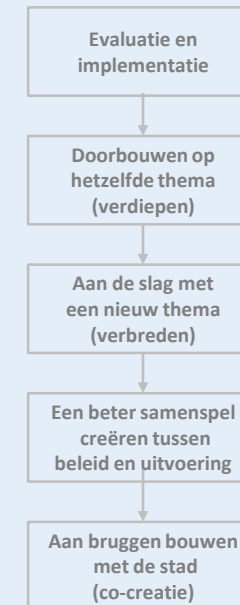
Vervolgstappen

Leerkring positief afgerond... en toen?

De leerkringen bieden een opstapje naar een groeiend, zelflerend datavaardig netwerk rondom de aanpak van integrale opgaven

Vervolgstappen zijn nodig om de ervaringen en werkwijze uit de leerkringen een vaste plek te geven binnen de organisatie.

[Lees meer](#)





Leerkringen

1. Algemene opzet

Instrumentbeschrijving

Opzet | Methoden | Werkwijze | Vervolgstappen

• Introductie	53
• Doelstellingen	55
• Aanpak	56



Leerkringen

Integrale opgaven vragen om integraal inzicht. En door de toename van complexe, integrale opgaven ontstaat er bij gemeenten steeds meer behoefte aan samenwerking en uitwisseling van kennis, kunde en best practices. Echter, het delen van kennis en ervaringen die gemeenten opdoen bij de aanpak van integrale opgaven beperkt zich veelal nog tot de organisatorische grenzen van de eigen afdeling of het eigen organisatieonderdeel. Dit terwijl de behoefte aan samenwerking juist op alle niveaus aanwezig is; van beleid tot uitvoering en tussen diverse organisatieonderdelen en/of expertises. Daarom wordt binnen de methode IDGB met leerkringen gewerkt. De leerkringen zijn bedoeld ter ondersteuning van het (door)ontwikkelen van integraal en datagestuurd werken aan complexe, multi-thematische opgaven.

Bij leerkringen staat niet alleen het leren centraal, maar ook om tegelijkertijd vooruitgang te boeken voor de praktijk. Deelnemers leren tijdens de leerkringen om waardevolle informatie uit data te destilleren voor vraagstukken uit hun dagelijkse (beleids)praktijk. Daarbij is ook aandacht voor de culturele vraagstukken binnen de bredere veranderoepgaven. Binnen deze leerkringen is tevens aandacht voor het vergroten van het bewustzijn van het belang van data voor een effectieve en efficiëntere aanpak van integrale stedelijke opgaven en transitievraagstukken. De inhoudelijke integrale vraagstukken (voor beleid) en het primaire proces zijn het vertrekpunt bij leerkringen. Data(toepassingen) zijn ondersteunend aan de beantwoording van deze vraagstukken.





Integraal én datavaardig leren ontwikkelen

Voor een integrale beschouwing is een integraal beeld nodig. En dat kan bijvoorbeeld al mogelijk worden gemaakt door data te ontsluiten en in samenhang visueel te maken.

Vaak is het echter nog een hele kunst om te bepalen wat je uit dit integrale beeld kunt opmaken: Welke kleur geef je aan de data? Welke betekenis kun je de data geven? Welke routes kun je nemen? En hoe hangen de mogelijke stappen vanuit een integrale beschouwing samen met de stappen van anderen?

Welke stappen en data kunnen de meeste waarde opleveren voor de antwoorden op vragen binnen jouw dagelijkse (net)werk? En als ik dan de juiste stap weet te zetten hoe hangt dit dan vanuit een integrale benadering samen met de stappen van anderen? En hoe vertalen we (beschikbare) data naar waardevolle informatie voor de beantwoording van deze vraagstukken? Dit zijn vragen die aan de orde komen tijdens leerkringen.

Teamwork vanuit kleine groepen

Binnen de leerkringen gaan de deelnemers in teamverband gezamenlijk aan de slag met de aanpak van integrale vraagstukken. Hierbij wordt ruimte geboden voor verschillende perspectieven van de deelnemers en kan rekening houdend met de diverse belangen naar een gezamenlijke oplossing worden toegewerkt. Voorgaande verkleint de kans op blinde vlekken in het proces om tot oplossingsrichtingen te komen. Daarbij biedt deze aanpak een stimulans voor het aangaan van nieuwe patronen en samenwerking rondom integrale vraagstukken. En daardoor kan tevens meer draagvlak en eigenaarschap ontstaan om resultaten en vernieuwingen toe te passen.

Leerkringen kunnen ook worden ingezet binnen kleinere gemeenten en organisaties, doordat gewerkt wordt vanuit kleine groepen. Vanwege deze kleinschalige aanpak is het relatief eenvoudig om beheersbare en stapsgewijze uitbreidingen op een leerkring te doen (bij 'Next steps' worden enkele voorbeelden gegeven, hoe zo'n uitbreiding eruit kan zien).



Het bevorderen van integraal werken ondersteund met dataonderzoek

Om goede afwegingen te kunnen maken rond beleid en uitvoering is inzicht nodig over meerdere beleidsterreinen heen. Veelal probeert men nu noodgedwongen tot een integraal advies te komen via multi-sectorale overleggen, functies, programma's of agenda's. Zo kan bijvoorbeeld "een uitvraag voor input" worden gedaan in het kader van een bestuurlijk besluitvormingsproces.

Echter, integraal afstemmen is niet hetzelfde als integraal (samen) werken. De leerkringen zijn er daarom op gericht om meer proactief met elkaar aan de slag te gaan met integrale vraagstukken. Richten is eenduidigheid creëren. Het maakt dat meerdere partijen vanuit eenzelfde vertrekbeeld gezamenlijk inzichten over het hier en nu en over de toekomst kunnen creëren. Binnen de leerkringen wordt van het begin af aan *samengewerkt*, waarbij aan alle deelnemers gevraagd wordt om input te leveren voor de aanpak van integrale vraagstukken. Daarbij worden de deelnemers geholpen om te leren werken met datagerelateerde onderzoeksvragen bij de integrale beschouwing van een (beleids-)vraagstuk. Dataresearch kan het inhoudelijke (beleids-)proces op velerlei wijze ondersteunen (*lees hierover meer bij het onderdeel 'Data Research Omgeving'*). Daarnaast is het mogelijk om in samenhang met deze dataresearch-activiteiten, de bruikbare en relevante input op een gestructureerde wijze te borgen en navolgbaar te maken. Daardoor wordt het ook eenvoudiger om de data te kunnen (her)gebruiken bij de aanpak van toekomstige vraagstukken. De data(mogelijkheden) worden hierbij steeds meer herkenbaar voor de inhoudelijke betrokkenen, die veelal ook de data-eigenaren zijn.

Multidisciplinair en datagedreven leren werken rondom integrale vraagstukken

Multidisciplinair

Binnen organisaties bestaat er soms verschil in inzicht ten aanzien van een bepaald onderwerp, terwijl er toch min of meer dezelfde attitude ten opzichte van dit onderwerp bestaat. In dat geval wordt er op een ander niveau (met een 'andere pet' op) tegen het probleem aangekeken. Zo kunnen binnen gemeenten ontwikkelaars en beheerders hetzelfde doel hebben om bijvoorbeeld een prettige leefomgeving te creëren, maar kan er tegelijkertijd verschil in inzicht bestaan over te maken keuzes en prioriteiten. Bij veel gemeenten en haar partners valt er in de samenwerking tussen afdelingen en bundeling van meerdere expertises (multidisciplinair teamspel) nog een wereld te winnen.

Datagedreven

Ook op het vlak van datagedreven werken kunnen vaak nog stappen worden gezet. Denk daarbij bijvoorbeeld aan uitdagingen als het dichten van de kloof tussen business- en IT-/data-expertise en om data herbruikbaar te maken en uit de silo's te halen. En daarnaast vraagt deze aanpak in veel gevallen nog om het aanleren van een andere werkwijze en om het eigen maken van nieuwe data-vaardigheden binnen organisaties.

Een doel van de leerkringen is om als een *leerwerkplaats* te fungeren om stapsgewijs tot een meer datagedreven en multidisciplinaire samenwerking te komen bij de aanpak van integrale vraagstukken en actuele beleidsonderzoeksthema's.

Datavaardigheid ontwikkelen en bouwen aan een levende community

Datavaardigheid

Bijna elke professional krijgt in toenemende mate te maken met technische vernieuwingen, data(gebruik) en digitalisering. Hierdoor ontstaan er nieuwe en veranderende taken binnen organisaties. Deze ontwikkelingen vragen van data-experts en (beleids-)inhoudelijke adviseurs om elkaars taal te leren spreken en om te leren hoe beter met elkaar samen te werken. De leerkringen worden gebruikt om dit teamspel in te richten en te bevorderen door gezamenlijk met vraagstukken aan de slag te gaan. Verder zijn de leerkringen bedoeld voor de brede (door)ontwikkeling van datavaardigheid bij de deelnemers.

Data-community

Naast het bevorderen van datavaardigheid wordt met de leerkringen gepoogd een bijdrage te leveren aan een groeiend en lerend datanetwerk (zgn. data-community 'on the job'). Een netwerk van waaruit stapsgewijs integrale beleidsvraagstukken op een steeds data-bekwamere wijze kunnen worden geadresseerd. Daarbij geldt dat als er meer samenhangende leerkringen worden opgezet of samenhangende data-initiatieven aan leerkringen worden verbonden, het eenvoudiger wordt om de community verder uit te breiden en vanuit hun dagelijkse praktijk datavaardige professionals aan elkaar te verbinden. Dit is ook afhankelijk van de next steps die volgen op een leerkring. Zo helpt het als de community zich kan verbinden aan een (bestaand) platform, waar experts elkaar kunnen vinden, elkaar vragen kunnen stellen en informatie kunnen uitwisselen binnen de community.



Opzet en werkwijze

Bij de leerkringen doorloopt een kleine groep deelnemers een leertraject opgebouwd in doorgaans vijf á zes sessies. De deelnemers gaan als multidisciplinair team aan de slag met het maken van integraal datagedreven beleid. De leerkringen volgen een ritme van periodieke bijeenkomsten in combinatie met tussentijds ervaringsgerichte actie (dataonderzoek). Tijdens de leerkring leren deelnemers zowel inhoudelijke als data-technische bruggen bouwen. Zo wordt bijvoorbeeld door de deelname van stakeholders van andere relevante thema's een inhoudelijke brug gebouwd van het centrale integrale vraagstuk naar gezamenlijke onderwerpen en vraagstukken, die meerdere samenhangende thema's raken. Door het delen van ervaringen en inzichten en de uitwisseling van inspiratie tussen de deelnemers, wordt het mogelijk om dwarsverbanden tussen de ingebrachte thema's te beschouwen.

Leerkringen bieden een werkmethode om deelnemers te helpen bij het datagedreven leren werken met onderzoeksvragen ter ondersteuning van het integraal beschouwen van (beleids-)vraagstukken. De leerkringen worden opgezet rondom een bepaald vraagstuk, waarbij de deelnemers worden geselecteerd op basis van een belang of invalshoek op dat vraagstuk. De inhoudelijke integrale vraagstukken (voor beleid) en het primaire proces zijn hierbij het vertrekpunt. Data(toepassingen) die worden ingezet voor het onderzoek zijn ondersteunend aan de beantwoording van deze vraagstukken. In data-technische zin wordt binnen leerkringen ervaring opgedaan met een *kernregistratie beleid* (zie component B) en met de toepassing van *dataresearch* binnen beleid (zie component C). Daarmee wordt ook het (potentiële) samenwerkingsproces tussen de inhoudelijk deskundigen (beleidsmedewerkers) en de data-experts (onderzoekers) duidelijker. Zo bouwen deelnemers binnen de leerkringen ook aan meer data-technische bruggen tussen beleid en data(toepassingen) en tussen beleidsmedewerkers en data researchers.

Enkele uitgangspunten voor een leerkring

- De thematiek van de leerkring sluit aan op de dagelijkse praktijk van de deelnemers. Elke leerkring heeft een initiërende (beleids)themahouder, die als probleemeigenaar fungeert voor het overkoepelende leerkring thema. Binnen de leerkring staat een vraagstuk uit dit overkoepelende thema centraal.
- Inzicht en kennis kunnen vermenigvuldigd worden door het met elkaar te delen. Daarom bestaat een leerkring bij voorkeur uit een combinatie van deelnemers met een diverse inhoudelijke achtergrond en expertise. Vanuit deze diversiteit kunnen creatieve oplossingsrichtingen worden bedacht om de onderlinge steun en uitwisseling bij een integrale aanpak te bevorderen.
- Binnen de leerkringen wordt gewerkt met kleine groepen. Bij voorkeur zijn er minimaal zes en maximaal tien deelnemers per leerkring. Voorgaande om voldoende leereffect te genereren en een vertrouwde en veilige leeromgeving te bieden voor de deelnemers.
- Beoogd wordt om met behulp van de leerkring bruikbare input en directe meerwaarde te bieden voor het normale werk. Daarom wordt de agendasetting idealiter door de deelnemers zelf bepaald.
- Continuïteit van deelname is van belang om met de groep gezamenlijk het meeste leereffect te kunnen genereren. Enerzijds omdat deelnemers hiermee alle fasen van het leertraject (gezamenlijk) doorlopen. Anderzijds ontstaat daarmee een onderlinge band en vertrouwen en wordt de kans groter dat er op een natuurlijke wijze een zelflerend, groeiend netwerk kan ontstaan rondom het vraagstuk.
- Tijdens de verschillende sessies in een leerkring koppelen deelnemers aan elkaar terug wat ze uit de sessies hebben toegepast en wat zij daaruit hebben geleerd en waar zij hulp bij nodig hebben (gehad).
- De leerkring fungeert onder leiding van een moderator als inspirator, mobilisator en facilitator bij de aanpak van integrale vraagstukken.
- Zowel bij de inrichting en samenstelling van de leerkringen als bij de moderatie ervan worden diverse veranderkundige methodieken toegepast. Hierover meer bij het 'proces van leerkringen'. Het gaat binnen leerkringen om gefaseerde en stapsgewijze veranderingen door te kunnen voeren volgens het principe: 'voordoen - samen doen - zelf doen'. De bedoeling is om de deelnemers te ondersteunen bij het eigen maken van een nieuwe werkwijze, om daarna hiermee op eigen kracht verder te kunnen. Zo leren deelnemers leren steeds meer datagedreven werken (DGW).





Leerkringen

2. Methoden

Instrumentbeschrijving

Opzet | Methoden | Werkwijze | Vervolgstappen

Veranderkundige aanpak bij leerkringen

De leerkringen zijn geen doel op zichzelf, maar bieden een werkwijze voor de (door)ontwikkeling naar een meer datagedreven werkwijze binnen organisaties. Leerkringen voor integraal datagedreven beleid gaan over een specifiek beleidsvraagstuk, die initieel wordt aangeleverd door de initiërende beleidsthemahouder(s). Afhankelijk van het doel, de aanpak en het thema van de leerkring kan er verschil bestaan in wat er nodig is om tot de gewenste datagedreven integrale samenwerking te komen.

Samen met de initiërende themahouders wordt bij elke leerkring en bij elke tussenfase binnen de leerkring (sessie) vooraf apart overeengekomen welke stappen er nodig zijn om voor de initiatiefnemers de gewenste verandering mogelijk te maken.

Tijdens een leerkring worden elementen uit verschillende veranderkundige methodes en theorieën gebruikt om de veranderopgave te ondersteunen, afhankelijk van de behoefte van de groep(en).

Hierna volgen een paar voorbeelden van toegepaste verandermethodieken bij leerkringen.

Appreciative Inquiry

WAT

Bij de theorie van 'Appreciative Inquiry' hanteert men een vorm van waarderend onderzoeken. Waarderend vragen stellen draagt bij aan het creëren en ervaren van een vertrouwde omgeving, waarin men niet bang is om nieuwe dingen te proberen en daarin niet (direct) succesvol te zijn. Het doel is niet om bij de eerste poging al te slagen of om direct een complete oplossing te bedenken voor een probleem. Het benadrukken en onderzoeken van positieve waarderende beelden en acties helpt om te praten over waar we staan en over wat het verlangen is om naartoe te groeien, van zowel de verschillende individuen als van de groep. Dit draagt op zijn beurt bij aan de mate van verbeelding van nieuwe inzichten en mogelijkheden. Organisaties ontwikkelen zich veelal in de richting van de vragen die men zichzelf stelt binnen de organisaties. Het is daarom van belang om een vertrouwde leeromgeving te scheppen van waaruit een positieve attitude geleerd kan worden.

PROCES

Het positief waarderen van 'wat er al is' op de route naar de gewenste situatie is het vertrekpunt bij Appreciative Inquiry. Deze benadering geeft energie en gaat uit van het vakmanschap en stimuleert betrokkenheid van deelnemers aan het onderzoek. Daarna volgt de fase van verbeelding; Wat is de visie van de groep op wat er zou kunnen? Vervolgens gaat men gezamenlijk verder met de fase van verankering, het samen ontwerpen van de gewenste toekomst. Om uiteindelijk de verwezenlijking mogelijk te maken en de ideeën te vertalen in concrete acties.



BOB-model

WAT

Het BOB-model helpt om als groep effectief door het proces te lopen van probleem naar oplossingsrichting en besluit. BOB staat voor Beeldvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming. Tijdens meetings lopen de fases van beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming dikwijls door elkaar. BOB biedt groepen een structuur en aanpak om tot breed gedragen besluiten te komen.

PROCES

In de fase van 'Beeldvorming' wordt getracht de relevante aspecten van het probleem boven water te krijgen. Vanuit een objectieve benadering wordt naar de kern van het probleem gezocht. Tijdens de fase van 'Oordeelsvorming' stemmen de deelnemers hun beelden met elkaar af. Om tot slot in de fase van 'Besluitvorming' op basis van de verzamelde beelden, oordelen en meningen uit de eerder fasen tot een gezamenlijk besluit te komen.

Het is zinvol om binnen de leerkringen regelmatig te reflecteren op de informatie en oordelen die zijn gevormd. Vragen die daarbij gesteld kunnen worden:

- Wat besluiten we?
- Wat gaan we doen?
- Weet iedereen welk besluit genomen is?
- Is iedereen het eens met het besluit?

Theory U

WAT

Het verandermodel 'Theory U' biedt handvatten om gezamenlijk naar oplossingen te zoeken bij integrale vraagstukken en daarbij direct te bouwen aan lerende teams. Theory U richt zich op diepergaande communicatie binnen groepen, waarbij de deelnemers tevens op zoek gaan naar (onder)bewuste denkpatronen en relaties ten aanzien van hun besluiten en keuzes.

PROCES

Bij IDGB worden de diverse fasen uit Theory U doorlopen binnen de context van de ontwikkeling van integraal datagedreven beleid. De lerende teams uit diverse leerkringen kunnen uiteindelijk doorgroeien naar een groeiende, lerende community. Immers met behulp van het verandermodel Theory U, ondanks dat de thematiek binnen een leerkring kan verschillen, is het leerproces waar de teams doorheen gaan bij de aanpak van integrale vraagstukken herkenbaar en grotendeels vergelijkbaar. De deelnemers van de leerkring worden met behulp van Theory U gestimuleerd om hun intrinsieke motivatie aan te spreken bij het leveren van een bijdrage aan het geheel.

De leercyclus van Kolb

WAT

De leercyclus van Kolb gaat uit van het doorlopen van vier fasen om daadwerkelijk gedragsverandering aan te leren. Het maakt niet uit bij welke fase men begint. Het gaat om de fasen van 'Begripsvorming', 'Actief experimenteren', 'Concreet ervaren' en 'Waarnemen en overdenken'.

PROCES

Inzicht worden bruikbaar, zodra je ze uitprobeert. En ervaringen winnen aan waarde als je erover nadenkt. Tijdens de leerkringen worden alle fasen uit de leercyclus van Kolb doorlopen. Dit biedt de mogelijkheid voor de deelnemers om na elke sessie stil te staan bij wat de opbrengst tot dan toe is, wat eventueel nog anders kan of moet en wat hun eigen bijdrage kan zijn om iets toe te kunnen voegen aan de vernieuwde integrale aanpak.





Leerkringen

3. Werkwijze

Instrumentbeschrijving

Opzet | Methoden | Werkwijze | Vervolgstappen

De verschillende sessies in een leerkring

Om het leerproces te ondersteunen en versterken is een leerkring opgebouwd in meerdere sessies. Het aantal benodigde sessies is afhankelijk van het doel en de vraagstelling binnen een leerkring, maar als vertrekpunt wordt uitgegaan van een vijftal opeenvolgende sessies. Een researchteam ontplooit tussen de sessies door diverse activiteiten om de gevraagde informatie per sessie uit te zoeken en/of letterlijk in kaart te brengen. Zie hieronder een voorbeeld van de inrichting van het leerproces binnen een leerkring.

Sessie 1: Introductie

Input:

- Aanpak Leerkring, Datagedreven werken en Meetbaar registreren van beleid
- Introductie van beleidsthema en situatie

Samen verkennen van:

- Het beleidsgebied en inzichten vanuit andere thema's
- Relevante beleidsindicatoren

Sessie 2: Beleid

Input:

- Feedback over het meetbaar maken van beleid
- Toelichting gekozen beleidsvraagstuk

Samen bespreken van:

- meetbaar maken van beleid
- dwarsverbanden met andere thema's
- mogelijk bruikbare data en aanpak dataverzameling

Sessie 3: Data

Input:

- Feedback data-exploratie
- Mogelijkheden research t.b.v. de beleidscyclus en hoe te komen tot een onderzoeksvraag

Samen bespreken van:

- verkregen data-inzichten
- mogelijkheden van research
- Ideeën over beleidsvraagstuk
- Keuze en formulering onderzoeksvraag

Sessie 4: Onderzoek

Input:

- Feedback onderzoeksresultaten
- Integraliteit van beleid, waar en hoe?
- Toekomstschets beleidsthema

Samen bespreken van:

- onderzoeksresultaten en opties van research voor beleid
- ideeën rond een integraal beleidsproces en financiering
- ideeën over toekomst van beleidsthema

Sessie 5: Evaluatie

Input:

- Introductie: Bruggen bouwen tussen beleid, data en techniek
- Mogelijke rollen/org. t.b.v. DGW
- Evaluatie van pilot door beleidsthema houder

Samen bespreken van:

- inzichten, ervaringen van de samenwerking
- rollen in het datagedreven dagelijkse beleidsproces
- resultaten leerkring, next steps en vervolg voor deelnemers

Research team: KRB

Documenten, indicatoren en normen opnemen in KRB

Research team: Data

Data-exploratie, kwalificatie, validatie en centraal opslaan

Research team: Onderzoek

Opzetten/tunen model en beantwoorden onderzoeksvraag
Visueel maken model- en onderzoeksantwoorden





Leerkringen

4. Vervolgstappen

Instrumentbeschrijving

Opzet | Methoden | Werkwijze | Vervolgstappen

Wat te doen na afronding van een leerkring?

Ontwikkelen vanuit en voor de praktijk. Uiteindelijk is het van belang dat de ervaringen en werkwijze uit de leerkringen en de methode IDGB een vaste plek krijgen binnen én buiten de organisatie. Het kost echter tijd alvorens de methode verinnerlijkt is, eigen gemaakt en toegepast wordt door het brede netwerk aan professionals dat zich nu al bezig houdt met de aanpak van integrale vraagstukken. Daarvoor zal gebouwd moeten worden aan de datavaardigheid van dit netwerk alsook aan het integrale samenspel. De kunst is om zoveel mogelijk het denken in het ‘praktisch doen’ om te zetten en voort te bouwen op dat wat werkt. Door vervolgens ‘dat wat werkt’ overdraagbaar te maken en erover te communiceren worden medestanders aangetrokken en uitgenodigd om mee te bewegen in de veranderingen.

Hierna komt aan de orde, hoe stappen kunnen worden gezet in de uitbouw van leerkringen naar een groeiende, levende en datavaardige community. Eerst volgen nu enkele suggesties voor directe vervolgstappen na afronding van een leerkringtraject.

Voorbeelden van vervolgstappen op een leerkring

1. Evaluatie en implementatie

Het is zinvol om aan het einde van een leerkringtraject te *evalueren*: wat is tijdens de verschillende sessies geleerd, welke ervaringen en inzichten zijn bruikbaar voor de dagelijkse praktijk of wat is daarvoor (nog) nodig? Welke informatie is benodigd voor de vervolgstappen binnen de integrale beleidsaanpak? En welke data(toepassingen) kunnen hierbij ondersteunen?

Vervolgens vindt de *implementatie* plaats en worden de geleerde zaken in de praktijk gebracht. Opgedane inzichten worden benut voor het beleid en de verantwoording ervan. De kernregistratie beleid wordt actueel gehouden bij veranderingen in het beleid. En ter ondersteuning van de beantwoording van (openstaande) beleidsvraagstukken worden er binnen beleidsonderzoek met diverse onderzoekstechnieken beleidsanalyses gedaan.

Het is het handig om voor bovenstaande zaken een passende (data)governance in te richten en om de aansluiting te zoeken bij andere data-initiatieven, zoals bijvoorbeeld initiatieven rondom de ontwikkeling naar een digital twin. Zo kunnen de resultaten van beleidsanalyses bijvoorbeeld ook in 3D worden gepresenteerd.

2. Doorbouwen op hetzelfde thema (verdiepen)

Als een leerkringtraject volledig is doorlopen zijn er vaak nog (nieuwe) vragen die beantwoord moeten worden. Na afronding van een leerkringtraject leeft veelal de behoefte om nieuwe leerkringen te starten en verder te gaan met de stapsgewijze ontwikkeling naar een meer gezamenlijke en datagedreven aanpak rondom (de ingebrachte) integrale vraagstukken.

Bij het starten van een opvolgende leerkring op hetzelfde thema valt te overwegen, of het zinvol is om andere deelnemers te selecteren dan bij de eerdere leerkring. Bijvoorbeeld deelnemers met een andere data-expertise en/of beleidsmedewerkers met andere samenhangende thema's. Hiermee wordt de groep uitgebreid die leert werken met de methode IDGB, maar wordt tegelijkertijd het kleinschalige karakter van de leerkringen behouden.

Na afronding van de leerkring kunnen de deelnemers uit de verschillende leerkringen via intervisie hun ervaringen en inzichten uitwisselen. Daaruit kunnen vervolgens weer nieuwe ideeën en gewenste samenwerkingsconstructies ontstaan om de verdere beleidsaanpak rondom de integrale vraagstukken vorm te geven.



Voorbeelden van vervolgstappen op een leerkring (vervolg)

3. Aan de slag met een nieuw thema (verbreden)

Gedurende een leerkring kunnen bij de behandeling van een specifiek beleidsthema nieuwe vragen en inzichten ontstaan voor samenhangende thema's. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de consequenties die voorgenomen beleidsmaatregelen rondom de energietransitie kunnen hebben voor het beleid voor omgevingsveiligheid en andersom.

In sommige gevallen kan het zinvol zijn om vandaaruit een nieuwe leerkring op te starten op het samenhangende thema en daarbij voort te borduren op de inzichten en ervaringen uit de eerdere leerkring.

Na afronding van de leerkring met het nieuwe thema kunnen de resultaten en opgedane ervaringen worden gedeeld met de deelnemers uit de eerdere leerkring. Met deze aanpak wordt een meer integrale werkwijze en onderlinge uitwisseling van themaspecifieke, doch integrale leerervaringen gestimuleerd.

Leerkringen worden zo ingericht op onderwerpen waar de urgentie zit binnen de integrale vraagstukken. Via dergelijke leerkringen kan de gezamenlijke kleinschalige aanpak op specifieke onderwerpen binnen beleidsthema's worden geïntensiveerd en datagedreven worden ondersteund.

4. Een beter samenspel creëren tussen beleid en uitvoering

De strategische beleidsaanpak en de aanpak van maatregelen op uitvoeringsniveau binnen gemeenten staan vaak nog ver uit elkaar. Het betreffen nog aparte werelden met een verschillende cultuur, waarin gewerkt wordt met een eigen planning en verantwoordingssystematiek zonder dat beide werelden goed op elkaar zijn afgestemd.

Door initiatieven gezamenlijk op te pakken wordt de kloof tussen de werelden van beleid en uitvoering kleiner worden gemaakt. Zo kan bijvoorbeeld bij de aanpak van de inrichting van de openbare ruimte worden gezien wat de invloed is van het assets ook het beleid en vice versa.

Deze aanpak kan tevens bijdragen aan de ontwikkeling naar een meer gebiedsgerichte aanpak door een betere samenwerking tussen beleid en uitvoering.

5. Aan bruggen bouwen met de stad (co-creatie)

Een gemeente is niet de enige partij die invloed uitoefent op het beleid. Zodra er een integraal beeld ontstaat van de impact van een integraal beleidsvraagstuk op de stad, kan worden beschouwd wat de invloed van diverse actoren op deze problematiek is (geweest). Zo wordt toegewerkt naar meer samenwerking en co-creatie door de gemeente en relevante stakeholders bij de aanpak van stedelijke beleidsvraagstukken.

Dit stimuleert tevens de ontsluiting, het gebruik en de uitwisseling van data tussen de partners. Deze aanpak kan een bijdrage leveren aan de ontwikkeling naar meer participatiemogelijkheden rondom het beleid voor integrale stedelijke vraagstukken.



Vanuit een leerkring bouwen aan een community

De leerkringen bieden een opstapje naar een groeiend, zelflerend datavaardig netwerk rondom de aanpak van integrale opgaven. Zodra er meerdere leerkringen doorlopen worden, is het nuttig om de opgedane inzichten en ervaringen tussen de leerkringgroepen uit te wisselen. Dit om het leereffect voor de deelnemers van de verschillende leerkringen te vergroten

Bovendien kunnen opgedane ervaringen en inzichten worden gedeeld met het bredere netwerk. Door te delen en demonstreren wat de kleinschalige aanpak binnen een leerkring heeft opgeleverd, kunnen anderen uit het bredere netwerk (management, samenwerkingspartners, et cetera) deelgenoot worden van de verkregen inzichten en opgedane ervaringen. Het bredere netwerk vormt als het ware leercirkels om de leerkring (kern) heen.

Dit kan mogelijk een vliegwiel creëren om andere relevante stakeholders in beweging te laten komen om zelf een samenhangende leerkring op te starten of voort te willen bouwen op hetgeen geleerd is tijdens een eerdere leerkring.

*“Verbinden, ervaren,
leren en uitwisselen”*

Intervisie tussen leerkringen

Na afronding van meerdere leerkringen is het waardevol om de opgedane ervaringen en inzichten tussen deelnemers uit de verschillende leerkringen uit te wisselen. De resultaten van de intervisie kunnen vervolgens meegenomen worden bij te nemen vervolgstappen en/of het ontwerp van een nieuwe leerkring. Deze intervisie tussen leerkringen kan het proces versnellen om met de betrokkenen tot een groeiend en zelflerend netwerk te komen. Er kan intervisie plaatsvinden op zowel de inhoud als op de opgedane ervaringen binnen een specifiek specialisme.

Een digitale ontmoetingsplaats

De ondersteuning van de ontwikkeling van leerkring naar data community wordt gefaseerd vormgegeven op basis van: ‘voordoen - samen doen - zelf doen’. En naarmate er meerdere (samenhangende) leerkringen plaatsvinden, zal de beweging naar een zelflerend en databekwaam netwerk een vlucht nemen. Dit groeiende netwerk zal gaandeweg zijn eigen interventies ontwerpen met steeds minder hulp van buitenaf. De datavaardige professionals zullen elkaar steeds beter weten te vinden. Aanbevolen wordt om voor dit netwerk ‘een digitale ontmoetingsplaats’ in te richten als centrale plek waar men terecht kan voor vragen, inzichten en de uitwisseling van leerervaringen rondom de datagedreven aanpak van integrale thema’s en vraagstukken. Zo raakt men eerder bekend met de werkwijze, wat de groei van het netwerk kan versnellen.

“Immers; onbekend maakt onbemind”





Relaties met andere instrumenten

Instrumentbeschrijving

IMBOR | Handreiking

• IMBOR	67
• Handreiking data	68

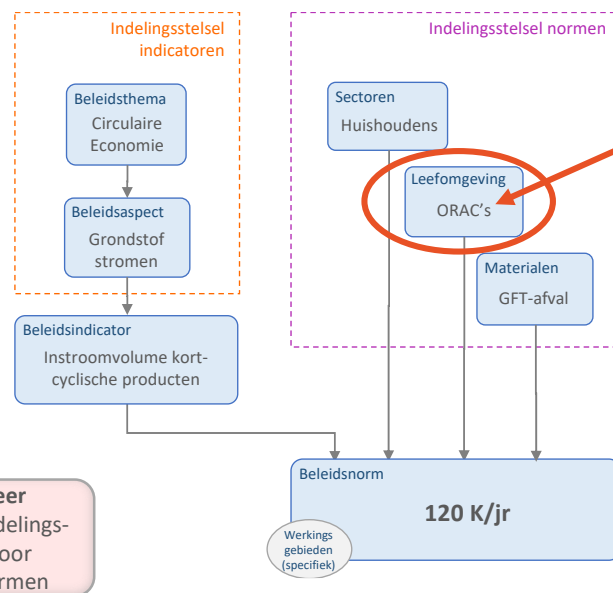
IMBOR gekoppeld aan KRB

Voor het beheer van objecten in de openbare ruimte wordt een informatiemodel gecreeërd (IMBOR). De objectklassen die daarin worden gedefinieerd kunnen dienen als kapstok voor het object “Leefomgeving” in het beleidsmodel van de Kernregistratie Beleid (KRB). Het plaatje verheldert de koppeling die beoogd wordt.

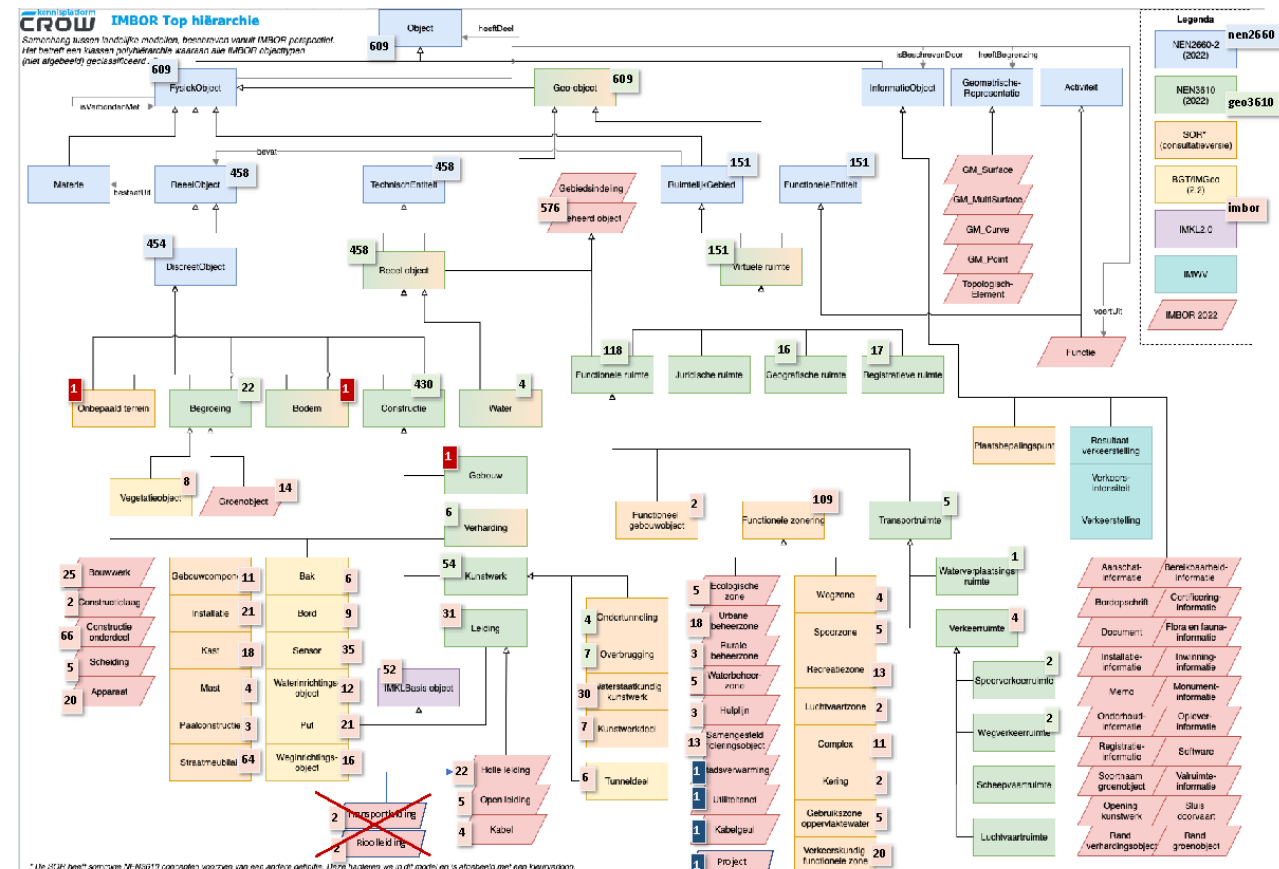
Vanuit asset management geredeneerd, kan dit voor asset-beheer, initiatiefnemers, ingenieursbureau's, e.d. handig zijn bij de vraag met welk beleid zij rekening moeten houden, denk aan:

- Welke beleidsnormen zijn door het Rijk, Provincie, Gemeente geformuleerd voor dit type van asset?
- Welke beleidsmaatregelen zijn geprojecteerd in dit gebied voor dit asset-type?

Aanvullend kan asset-management de status van de assets terugleveren aan het beleidsproces, als een terugkoppeling vanuit de uitvoering



Lees meer
over het indelings-
stelsel voor
beleidsnormen



Samenvattend

Om beleid en beheer rond assets beter (meetbaar) te kunnen koppelen, kan het zinvol zijn om de asset-ontologie (IMBOR) onderdeel te laten zijn van de beleidsontologie (KRB)





Vijf categorieën van informatie

“Er zijn zeer veel soorten informatie en data die in het programmeringsproces van gemeenten worden gebruikt. Gemeenten gebruiken deze categorieën van informatie in meer of mindere mate en in verschillende vormen, bijvoorbeeld als gestructureerde informatie (in een kaartlaag of als microdata) of in de vorm van een document.”

De vijf categorieën zijn:

1. Beleidsinformatie
2. Planinformatie
3. Assetinformatie
4. Omgevingsinformatie
5. Systeeminformatie

Beleidsinformatie

Met behulp van de Kernregistratie Beleid (KRB) kan beleidsinformatie worden vastgelegd op een centrale plek, zoveel mogelijk meetbaar gemaakt

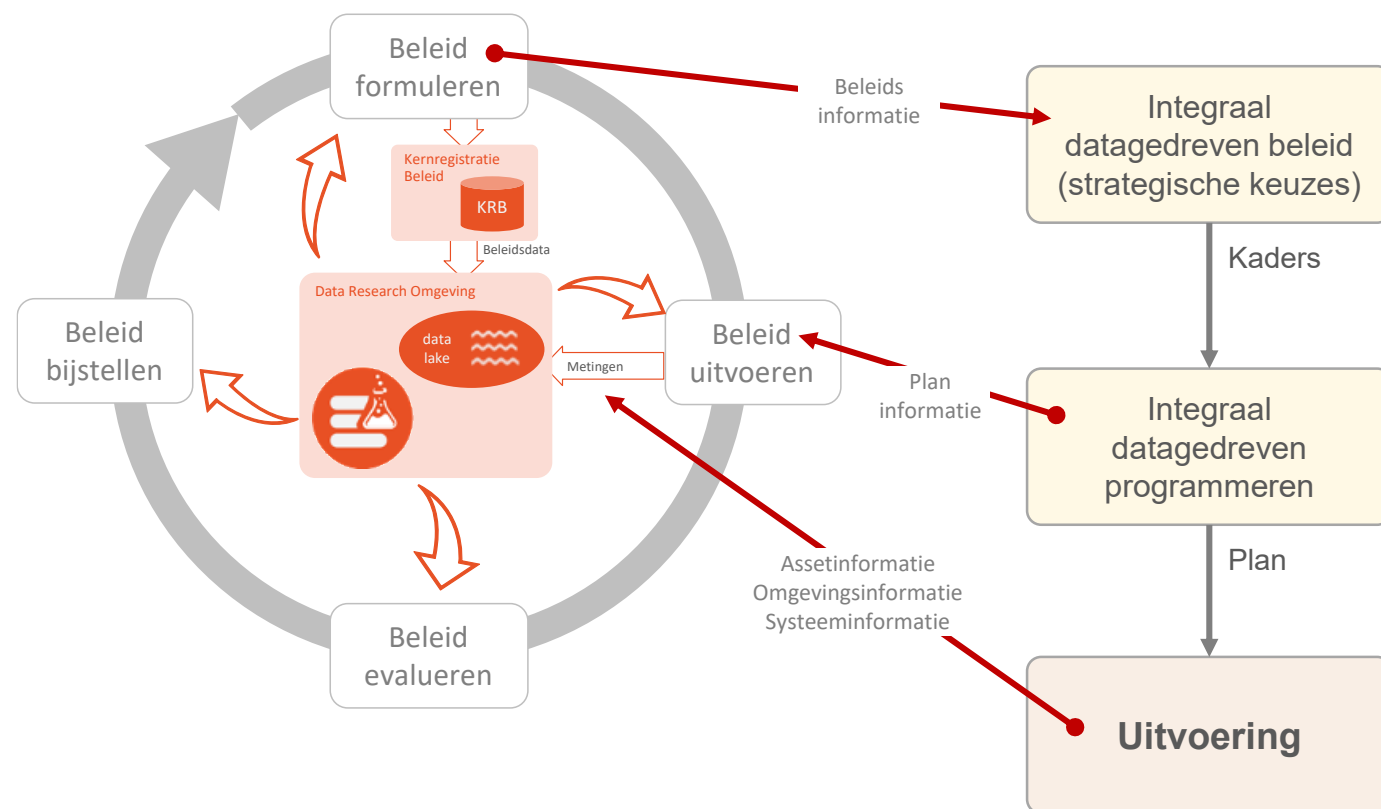
Andere categorieën van informatie

Over de andere vormen van informatie worden gegevens verzameld in het Data Lake van de data research omgeving.

Beleidsmedewerkers kunnen, ondersteund door onderzoekers door middel van beleidsonderzoek, integrale beleidsvraagstukken afwegen en de beleidskaders gaan leveren aan het tactische proces van integraal programmeren.

Mogelijke koppeling instrumenten

Datagedreven integraal programmeren gekoppeld aan de beleidscyclus, die op haar beurt wordt ondersteund door integraal datagedreven beleid



Integraal datagedreven beleid

Meer weten?

gversteeg@fourpoints.nl
lourensdepuij@gmail.com



*"En wat als we er gewoon niets aan doen....
zou het zich dan niet vanzelf oplossen?"*