

The background of the cover is a photograph of a classical building facade. At the top, a flag with vertical stripes of blue, white, and red flies on a tall pole against a blue sky with light clouds. Below the flag, a dark blue rectangular box contains white text. The building's facade features a central arched stone relief of a coat of arms, flanked by two windows with decorative white metal grilles. The building is constructed of light-colored stone with classical architectural details like balustrades and urns.

Datastrategie Gemeente Zutphen

Van onderbuik naar onderbouwd;
gefundeerde besluitvorming voor een
aantrekkelijk Zutphen

2025-2028



Colofon

Dit is een uitgave van de gemeente Zutphen

Postbus 41

7200 AA Zutphen

's Gravenhof 2

www.zutphen.nl

Programmteam Datagedreven werken

Auteur(s): Viola den Hartog

Versie: 1.0

Inhoud

H1 Inleiding	4
H2 Visie en strategische richting	5
2.1 Visie: datagedreven werken binnen de gemeente Zutphen	5
2.2 Strategische richting Datagedreven werken	6
H3 Sterke basis in het datafundament	10
3.1 DAMA DMBOK; raamwerk datamanagement	10
3.2 Infrastructuur & Technologie	11
3.3 Datadelen	11
3.4 Privacy en Informatiebeveiliging	12
3.5 Ethisch Datagebruik en kader	13
H4 De organisatie van datagedreven werken	15
4.1 Decentrale datagedreven werken teams met centrale regie	15
4.2 Leermodules datagedreven werken	17
Bijlage 1 Toelichting aanpak	20
1.1 Waarom is een datastrategie nodig?	20
1.2 Aanpak en Werkwijze	20
Bijlage 2 IBDS als toetskader	21
2.1 Relevantie van de interbestuurlijke datastrategie (IBDS)	21
2.2 Korte uitleg van het IBDS-model	21

H1 Inleiding

Zutphen kijkt vooruit. In 2040 is Zutphen een sterke gemeente aan de IJssel en in het landschap: groen, verbonden en toekomstgericht. Een plek waar mensen gezond en prettig wonen, werken, ondernemen en recreëren. Deze toekomst maken we samen — met inwoners, ondernemers, instellingen en partners. En voor die toekomst zijn scherpe keuzes nodig, gebaseerd op inzicht, samenwerking en maatschappelijke waarden. Precies daar ligt de kracht van datagedreven werken.

Met deze **Datastrategie 2025–2028** zetten we als gemeente een concrete stap om scherpere keuzes te maken. Datagedreven werken is geen doel op zich, maar een middel om beleid beter te onderbouwen, maatschappelijke opgaven effectiever aan te pakken en onze dienstverlening te versterken. Het helpt ons de juiste vragen te stellen, onderbouwde keuzes te maken en onze inzet continu te verbeteren: van onderbuik naar onderbouwd — mét oog voor de menselijke maat.

De datastrategie ondersteunt de ambities uit de omgevingsvisie. In al deze ambities ‘Zutphen bloeit’, ‘Zutphen onderneemt’ en ‘Beleven in Zutphen’ staat één ding centraal: de mens. Data helpt ons om het verhaal achter de cijfers te zien, signalen eerder te herkennen en maatwerk te leveren waar het nodig is. De inwoner staat hierbij centraal. Of het nu gaat om bestaanszekerheid, mobiliteit, wonen of leefomgeving: alleen als we weten wat er speelt, kunnen we écht betekenisvol beleid maken.

Datagedreven werken vraagt om veel meer dan technologie: het vraagt om een nieuwe manier van denken en doen. Daarom is deze strategie ook een veranderopgave. We investeren in bewustwording, vaardigheden en samenwerking. Want alleen in een cultuur van eigenaarschap en vertrouwen, waarin mensen worden ondersteund in hun ontwikkeling, groeit datagedreven werken duurzaam.

We kiezen voor een duidelijke centrale positionering van datagedreven werken, met bestuurlijke verankering, regie en structurele investeringen. Tegelijkertijd geloven we in de kracht van de uitvoering: de echte beweging ontstaat in de praktijk, binnen teams en sectoren, waar data wordt ingezet voor concrete maatschappelijke vraagstukken.

Gemeente Zutphen kiest in deze Datastrategie voor een groeipad, waarbij we voortbouwen op wat er al is, versterken waar het nodig is, en zorgen dat datagedreven werken steeds vanzelfsprekender wordt. In lijn met onze I-visie investeren we in technologie, datamanagement, ethiek, privacy en – vooral – mensen.

Met deze strategie leggen we het fundament voor een gemeente Zutphen dat sterker, slimmer en socialer de toekomst tegemoet gaat. Want de samenleving van 2040 maken we vandaag en data helpt ons om koers te houden, én om te leren bij te sturen.

H2 Visie en strategische richting

Gemeente Zutphen is een aantrekkelijke en uitnodigende gemeente aan de IJssel. Wij zijn er voor onze samenleving. Wij willen onze inwoners zo goed mogelijk van dienst zijn en werken graag met hen samen. Dit doen wij van “onderbuik naar onderbouwd”. Beleidsverbeteringen worden toegepast door waardevolle inzichten en door toepassing van data wordt onze dienstverlening voor onze stad effectiever en efficiënter.

2.1 Visie: datagedreven werken binnen de gemeente Zutphen

Wij geloven dat de inzet van data leidt tot meer inzicht, scherpere keuzes en verbeterde dienstverlening aan onze inwoners en ondernemers. Het stelt ons in staat om beleid te baseren op feiten in plaats van aannames, scenario's te ontwikkelen voor de toekomst. Daarnaast helpt data ons bij het monitoren en evalueren van beleid om op tijd bij te sturen waar nodig. Maar dat vraagt om méér dan goede dashboards of technologie: het vraagt om vakmanschap, eigenaarschap en samenwerking over afdelingen en domeinen heen.

De gemeente Zutphen ziet datagedreven werken als een wezenlijke cultuurverandering – een manier van denken en doen die doordringt tot in alle haarvaten van de organisatie. Niet de data zélf staan centraal, maar de maatschappelijke opgaven die we ermee willen dienen. Het werken vanuit de kernwaarden, naar een ondernemend en betrokken organisatie dat vertrouwen biedt. Datagedreven werken is voor ons geen doel op zich, maar een middel om tot beter onderbouwde evaluatie en beslissingen te komen, gericht op een eerlijkere, effectievere en mensgerichte overheid.

Daarom zetten we de mens centraal in deze verandering. We investeren in het bewustzijn, de vaardigheden en het vertrouwen van onze medewerkers. We stimuleren leren in de praktijk, ondersteunen eigenaarschap en bouwen aan een organisatie waarin multidisciplinair samenwerken de norm wordt. Leiderschap, reflectie en ruimte voor experiment vormen daarbij de motor van vernieuwing.

We kiezen voor een ambitieuze maar realistische route richting het IBDS-niveau 'gevoorderd'. Dat betekent: centrale regie, bestuurlijke verankering en structureel investeren in datakwaliteit, infrastructuur en ethisch verantwoorde toepassingen van data en AI. Transparantie, privacy en publieke waarden zijn hierin niet optioneel, maar fundamenteel.

Datagedreven werken is geen project of afdeling. Het is een organisatieontwikkeling. Alleen door samen te bouwen aan een databewuste cultuur, maken we de stap van losse

toepassingen naar structurele impact. Zo benutten we de kracht van data voor wat écht telt: een betere samenleving.

2.2 Strategische richting Datagedreven werken

Gemeente Zutphen ziet datagedreven werken als een cultuurverandering. Het gaat hierbij dus niet alleen om het inrichten van informatieproducten, maar vooral om het daadwerkelijk gebruiken ervan in de dagelijkse praktijk. Om datagedreven werken duurzaam te verankeren, zullen organisatiebrede acties, projecten en leerprocessen worden ingezet.

Op basis van de gevoerde interviews en de thema's uit de Interbestuurlijke Datastrategie (IBDS), zijn voor de periode 2025–2028 de volgende organisatie brede uitgangspunten geformuleerd voor de groei van datagedreven werken.

Vijf uitgangspunten om de groei van datagedreven werken vorm te geven binnen gemeente Zutphen	
Inwoner centraal; de veranderopgave als uitgangspunt	Datagedreven werken wordt als middel ingezet voor beter onderbouwde keuzes ten dienste van maatschappelijke opgaven.
Optimaal functionerende organisatie	Data wordt ingezet om als organisatie effectiever en efficiënter te werken (doelgericht en doelmatig).
Aandacht voor leren en ontwikkelen	Er is aandacht en ruimte voor leren en bewustwording rond het alomvattende begrip Datagedreven werken en al haar afzonderlijke facetten.
Centrale positionering, decentrale uitvoering	Positionering: centrale regie, bestuurlijke verankering en structureel budget Decentrale uitvoering door de maatschappelijke vraagstukken in de sectoren op te pakken met de mensen die er dagelijks mee aan de slag zijn.
Ambitieuw én realistisch	Gemeente Zutphen kiest voor een groeipad richting het IBDS-niveau 'gevorderd'.

De uitgangspunten voor datagedreven werken zijn vertaald in onderstaande strategische doelstellingen voor de periode 2025–2028. Deze doelen vormen het kompas voor de ontwikkeling van een lerende, datagedreven organisatie en zijn uitgewerkt per IBDS-thema:

1. Maatschappelijke opgave

Datagedreven werken is een middel om als gemeente Zutphen slimmer, transparanter en effectiever te opereren. Door data doelgericht in te zetten, versterken we onze maatschappelijke opgave. Dit leidt tot beter onderbouwd beleid, effectieve en efficiënte dienstverlening aan inwoners en ondernemers en proactieve besluitvorming op basis van analyses, prognoses en scenario's. Daar waar mogelijk wordt ook in regionaal verband samengewerkt.

Datagedreven beleidsontwikkeling en -evaluatie

In 2028 is het de standaard om beleid te onderbouwen met data en waar relevant met trendanalyses en scenario's, gebaseerd op zowel actuele als historische data.

Datagedreven dienstverlening

Procesmanagement en datagedreven werken zijn in 2028 structureel met elkaar verbonden. Relevante procesindicatoren worden expliciet gekoppeld aan ambitie en doelstellingen (KPI's). Dit alles ten dienste van een verbeterde dienstverlening.

Datagedreven programmasturing

Voor alle concernbrede maatschappelijke programma's zijn in 2027 meetbare maatschappelijke effecten gedefinieerd. Deze worden zichtbaar en systematisch gemonitord in dashboards.

2. Medewerkers

De mens staat centraal in de ontwikkeling naar een datagedreven organisatie. Medewerkers vormen de spil van deze verandering. Beleidsmedewerkers worden toegerust om datagedreven vragen te stellen en inzichten te benutten in beleid en uitvoering. Bewustwording over de waarde van data in het dagelijkse werk wordt actief bevorderd. Scholing, coaching en praktijkervaring zijn essentieel om databekwaamheid duurzaam te ontwikkelen. Tot slot wordt multidisciplinair samenwerken – tussen beleid, uitvoering en data-experts – gestimuleerd als aanpak om tot betekenisvolle inzichten te komen.

Datavaardigheden en databewustzijn versterken

In 2027 heeft minimaal 80% van de medewerkers een basisopleiding gevolgd in data-geletterdheid. Voor de beleids- en kwaliteitsmedewerkers is er daarnaast aandacht voor het stellen van datagedreven beleidsvragen en het definiëren van procesindicatoren voor dienstverleningsprocessen.

Datagedreven leiderschap

Vanaf 2026 is een module datagedreven werken opgenomen in het Management Development (MD) programma. Elke leidinggevende volgt deze en kan de basisprincipes toepassen binnen de eigen context.

Lerende praktijk met decentrale werkgroepen en centrale regie

In elk domein is eind 2025 een multidisciplinaire werkgroep actief dat op iteratieve wijze samenwerkt aan dataproducten en inzichten. In dit team zijn mensen vanuit diverse

afdelingen samen aan het werk om de doelstellingen onder de kopjes *Maatschappelijk opgave* en *Data* vorm en inhoud te geven. Het programmateam zorgt voor centrale regie.

3. Organisatie

Om datagedreven werken organisatiebreed te verankeren, is een stevige organisatorische basis nodig. Er wordt gewerkt aan centrale regie en positionering van datagedreven werken om versnippering tegen te gaan. Inzicht in beschikbare data en dataproducten wordt vergroot, evenals het eigenaarschap daarop. Samenwerking tussen afdelingen professionaliseert: van informele afstemming naar gestructureerde samenwerking en gedeeld eigenaarschap over datagebruik.

Governance op data-initiatieven

In 2026 is een concernbreed governancekader vastgesteld, waarmee wordt geborgd dat alle dataprojecten in lijn zijn met de centrale datastrategie.

Herkenbare data-infrastructuur voor medewerkers

Eind 2025 is een organisatiebreed 'data-ecosysteem' ingericht: met heldere rollen, processen en werkwijzen, zodat elke medewerker weet waar hij of zij terecht kan voor datavragen en ondersteuning.

4. Techniek

Technologie ondersteunt en faciliteert de ambities van gemeente Zutphen. Er wordt gebouwd aan een robuuste en flexibele data-infrastructuur die toekomstbestendig is. Bij de inzet van technologie zijn privacy, ethiek en informatiebeveiliging leidende principes. Transparantie in datagebruik en verantwoord omgaan met technologische middelen vormen de norm.

Toekomstbestendige data-infrastructuur

In 2026 is een schaalbaar, veilig en flexibel dataplatvorm operationeel, geschikt voor analyse, monitoring en rapportage. Dit zal in de vorm van een datalakehouse worden ingericht.

Veilig en verantwoord gebruik van technologie

De gebruikte IT-infrastructuur en tooling voldoen aantoonbaar aan actuele normen voor informatiebeveiliging, privacy en ethiek.

5. Data

Data is de grondstof van datagedreven werken, en het beheer ervan wordt verder geprofessionaliseerd. Er wordt zoveel mogelijk data gebruikt die we al ter beschikking hebben, vanuit interne en externe bronnen. Er wordt geïnvesteerd in datamanagement, met als doel: betere kwaliteit, betrouwbaarheid en uniformiteit van data. Registraties en definities worden gestandaardiseerd om interpretatieverschillen te voorkomen. Data wordt steeds beter beschikbaar, herleidbaar en bruikbaar gemaakt voor sturing, evaluatie en verantwoording. Bij de ontwikkeling van dataproducten geldt het principe "intern,

tenzij", ook bij externe realisatie blijft de verantwoordelijkheid voor borging en beheer bij de gemeente.

Structurele verbetering van datakwaliteit

In 2026 is een kwaliteitsverbeteringsproces ingericht binnen de multidisciplinaire teams. Generieke procedures voor datakwaliteit zijn in werking en ondersteunen continue bewaking.

Herleidbare en betrouwbare inzichten

Eind 2027 is het gebruik van gedeelde definities, metadata en herkomstregistratie (data lineage) vast onderdeel van alle dashboards en rapportages van de gemeente.

Ethisch gebruik van data

Eind 2026 is het ethisch waardenkader geïmplementeerd voor een verantwoorde toepassing van data.

H3 Sterke basis in het datafundament

Data: de basis op orde met professioneel datamanagement.

Datamanagement is meer dan techniek en vraagt een integrale aanpak

3.1 DAMA DMBOK; raamwerk datamanagement

Betrouwbare, toegankelijke en goed beheerde data vormen het fundament onder datagedreven werken. Zonder die basis zijn betrouwbare inzichten, goede analyses of verantwoorde beleidskeuzes niet mogelijk. Binnen gemeente Zutphen zien we datamanagement dan ook als een essentiële bouwsteen binnen de transitie naar een datagedreven organisatie.

Datamanagement gaat over het organiseren van data zélf: hoe we deze verzamelen, vastleggen, beheren, beveiligen en beschikbaar stellen binnen en buiten de organisatie. Professioneel datamanagement zorgt ervoor dat data:

- van voldoende kwaliteit is: juist, volledig en actueel;
- vindbaar, toegankelijk en beveiligd is, bijvoorbeeld via metadata en autorisaties;
- duidelijk eigenaarschap kent: het is helder wie waarvoor verantwoordelijk is;
- gestandaardiseerd wordt beheerd, onder andere via een gemeenschappelijk datamodel.

Een goed ingericht datamanagementproces stelt medewerkers in staat om data effectief in te zetten bij beleidsvorming, uitvoering en verantwoording. Het ondersteunt tegelijkertijd samenwerking tussen domeinen en bevordert consistentie en transparantie in besluitvorming.

Datamanagement is geen puur technische opgave. Het gaat om heldere afspraken, werkwijzen en kaders over het beheer en gebruik van data – organisatiebreed. Binnen gemeente Zutphen gebruiken we het internationaal erkende raamwerk DAMA DMBOK als referentie. Dit raamwerk biedt handvatten voor het inrichten van datamanagement op zowel strategisch als operationeel niveau.

Het DAMA DMBOK raamwerk onderscheidt elf samenhangende aandachtsgebieden:

- Data Governance – Coördinatie en sturing van datagerelateerde verantwoordelijkheden en beleid
- Data Architecture Management – Ontwerp en onderhoud van datalandschappen en standaarden
- Data Modeling & Design – Structureren van gegevens en onderlinge relaties
- Data Storage & Operations – Beheer van opslag en toegangstechnologieën

- Data Security Management – Bescherming van data tegen ongewenste toegang en misbruik
- Data Integration & Interoperability – Samenbrengen van data uit verschillende systemen
- Document & Content Management – Beheer van ongestructureerde informatie (zoals documenten)
- Reference & Master Data Management – Beheer van kerngegevens die organisatiebreed gelden
- Data Warehousing & Business Intelligence – Analyse en rapportage van grote datasets
- Metadata Management – Beheer van gegevens over data, zoals definities en herkomst (lineage)
- Data Quality – Bewaken en verbeteren van de kwaliteit van data

Deze onderdelen sluiten nauw aan bij de bouwblokken van het IBDS-volwassenheidsmodel. In deze datastrategie worden ze daarom niet afzonderlijk uitgewerkt, maar maken zij integraal deel uit van het groeipad dat gemeente Zutphen volgt richting een hoger niveau van datavolwassenheid.

3.2 Infrastructuur & Technologie

De gemeente Zutphen werkt toe naar een geautomatiseerde en toekomstbestendige data-infrastructuur binnen het OneLake-platform, gebaseerd op de medaillonarchitectuur (bronze, silver, gold). Deze architectuur maakt het mogelijk om ruwe brondata (bronze) gecontroleerd op te schonen en te structureren (silver), waarna deze als betrouwbare, gevalideerde informatie (gold) breed beschikbaar wordt gesteld voor dashboards en rapportages.

Hierdoor ontstaat een centrale, uniforme en veilige gegevensvoorziening die datagedreven werken structureel ondersteunt. Door processen van dataverzameling en -transformatie te standaardiseren en te automatiseren, neemt de afhankelijkheid van handmatige handelingen af en wordt de kwaliteit, actualiteit en herleidbaarheid van data verhoogd.

Deze infrastructuur vormt de ruggengraat van toepassingen zoals het inrichten van dashboard, maar ook van toekomstige domeinoverstijgende analysetools en andere besluitvormingsinstrumenten. Het draagt bij aan de ambitie om real-time managementinformatie beschikbaar te maken en vormt daarmee een cruciale bouwsteen voor de verdere groei in datavolwassenheid.

3.3 Datadelen

In gemeente Zutphen zijn we aangehaakt bij de ontwikkelingen van het Gemeenschappelijk Datamodel (GDM). Dit model biedt een fundament voor het verantwoord en effectief delen van data met andere overheden, maatschappelijke organisaties en bedrijven. Door standaardisatie en interoperabiliteit ondersteunt het GDM gemeenten zoals gemeente Zutphen in het realiseren van ketensamenwerking, betere

dienstverlening en maatschappelijke impact. Daarbij blijven privacy, veiligheid en transparantie richting inwoners leidende principes. Belangrijke uitgangspunten:

1. Eenduidigheid en standaardisatie: door uniforme definities van gegevens (bijv. 'adres', 'burger', 'voorziening') te hanteren, begrijpen organisaties elkaar beter en worden misinterpretaties voorkomen.
2. Herbruikbaarheid en interoperabiliteit: gegevens worden zó ingericht dat ze op meerdere plekken bruikbaar zijn. Dit voorkomt dubbele registraties en verhoogt de efficiëntie in ketensamenwerking.
3. Samenwerking in ketens en netwerken: gemeenten werken steeds vaker samen met maatschappelijke partners (zoals zorgorganisaties, onderwijsinstellingen of woningcorporaties). GDM maakt het mogelijk om in ketens gegevens te delen met behoud van kwaliteit en betekenis.
4. Veiligheid en privacy als randvoorwaarde: hoewel het model het delen van gegevens vergemakkelijkt, staat het verantwoord omgaan met persoonsgegevens centraal. Denk aan het toepassen van autorisatie, logging, en het borgen van juridische kaders (zoals AVG).
5. Duidelijke governance en rolverdeling: door afspraken te maken over wie verantwoordelijk is voor welk deel van de data, ontstaat er helderheid in samenwerking met externe partners.

3.4 Privacy en Informatiebeveiliging

Binnen gemeente Zutphen is privacy een randvoorwaarde voor verantwoord datagebruik. Het borgen van persoonsgegevens van inwoners, ondernemers en medewerkers is essentieel voor het behouden van vertrouwen in onze digitale overheid. Daarnaast is het veilig omgaan met data een absolute vereiste om onze informatiepositie te beschermen en risico's zoals datalekken en cyberdreigingen te beheersen.

Onze aanpak is vierledig:

1. Kaders en richtlijnen: binnen gemeente Zutphen werken we volgens duidelijke wettelijke en beleidsmatige kaders rondom privacy, waaronder de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). We sluiten aan op landelijke en Europese richtlijnen. Deze kaders bieden houvast bij het verantwoord verzamelen, opslaan, gebruiken en delen van persoonsgegevens. We vertalen deze richtlijnen actief naar werkbare standaarden, zodat ze toepasbaar zijn in de praktijk en gemakkelijk geïmplementeerd kunnen worden binnen teams en processen.
2. Betrekken van expertise: om privacy en dataveiligheid op een hoog niveau te houden, is het essentieel om de juiste experts actief te betrekken. Denk hierbij aan functionarissen gegevensbescherming (FG), security officers en privacy officers. Zij spelen een belangrijke rol bij het adviseren over beleid en aanpak. Binnen (complexe) dataprojecten wordt hun inbreng vroegtijdig ingeschakeld om 'privacy by design' en 'security by design' te waarborgen.
3. Inzet van technologie: technologie speelt een cruciale rol bij het beschermen van privacy en het waarborgen van dataveiligheid. Binnen gemeente Zutphen zetten we, daar waar nodig, *geavanceerde beveiligingsmaatregelen in, zoals encryptie, toegangscontrole op basis van rollen, logging, monitoring en automatische*

detectie van afwijkend gedrag. Daarnaast gaan we gebruik maken van tooling voor dataclassificatie en dataminimalisatie. Door deze technologische oplossingen slim te integreren in onze systemen en processen, verlagen we de kans op datalekken en verhogen we het vertrouwen in een digitale, veilige gemeente. Ook volgen we de ontwikkelingen rondom privacyvriendelijke AI en veilige datadeling om toekomstige risico's proactief aan te pakken

4. Bewustwording en training (i.c.m. databewustzijn): privacy en veiligheid zijn niet alleen technische onderwerpen, maar ook gedragsvraagstukken. Daarom investeren we in trainingen en bewustwordingssessies voor medewerkers. Hierbij staat databewustzijn centraal: het vermogen om de waarde van data te herkennen, risico's te overzien en verantwoordelijkheid te nemen voor juist gebruik. Medewerkers leren hoe zij veilig omgaan met persoonsgegevens, wat hun rol is binnen de geldende privacykaders, en hoe zij signalen van risico's tijdig herkennen. Door het stimuleren van een 'privacy first'-mentaliteit maken we de hele organisatie sterker.

3.5 Ethisch Datagebruik en kader

Datagedreven werken biedt kansen voor betere dienstverlening en beleidsvorming, maar vraagt tegelijkertijd om een zorgvuldige omgang met maatschappelijke waarden. Binnen gemeente Zutphen erkennen we dat het gebruik van data nooit waardevrij is. Daarom nemen we ethische reflectie mee in onze datastrategie.

We baseren ons hierbij op de ethische thema's uit het rapport "Opwaarderen, Borgen van publieke waarden in de digitale samenleving" van het Rathenau Instituut¹. Deze thema's helpen ons bewust om te gaan met de maatschappelijke impact van data en digitalisering. Het gaat onder meer om het waarborgen van privacy (zoals gegevensbescherming en het recht op mentale ruimte), het respecteren van autonomie (zoals keuzevrijheid en bescherming tegen manipulatie), en het garanderen van veiligheid, zowel digitaal als fysiek.

Daarnaast willen we controle behouden over technologie en algoritmes: wie is verantwoordelijk, hoe voorspelbaar is het systeem, en wat betekent dit voor onze inwoners? Menselijke waardigheid – denk aan het voorkomen van instrumentalisering of sociale uitsluiting – en rechtvaardigheid, zoals gelijke behandeling en het vermijden van discriminatie, vormen daarbij essentiële uitgangspunten. Tot slot houden we oog voor machtsverhoudingen, bijvoorbeeld tussen overheid, marktpartijen en burgers.

Om deze thema's te borgen wordt in 2025 een ethisch waardenkader ontwikkeld dat als toetssteen dient bij het ontwerpen en gebruiken van datatoepassingen. Daarmee bevorderen we niet alleen een transparante en verantwoorde inzet van data, maar ook een inclusieve digitale overheid waarin mensen en waarden centraal staan.

¹ https://www.rathenau.nl/sites/default/files/2018-02/Opwaarderen_FINAL.pdf

Bij het delen van data aan derden worden afspraken gemaakt over de toepassing hiervan. Ook derde partijen moeten zich houden aan het Zutphens ethisch waardenkader bij het gebruik van deze data.

H4 De organisatie van datagedreven werken

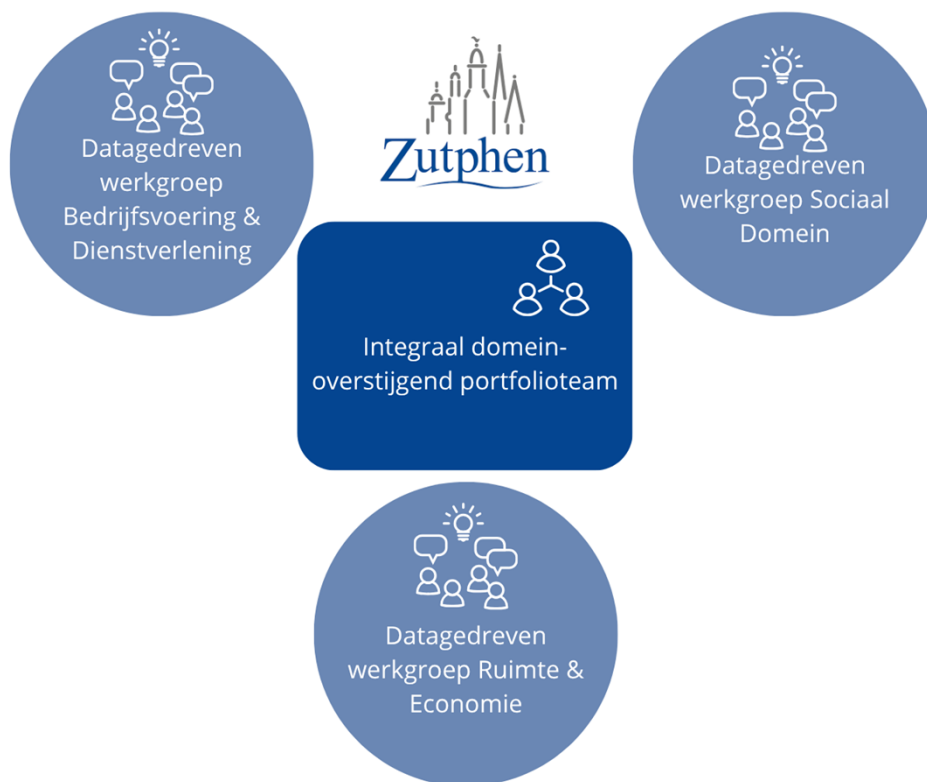
Datagedreven werken vraagt om veel meer dan technologie: het vraagt om een nieuwe manier van denken en doen. Daarom is deze strategie ook een veranderopgave. We investeren in bewustwording, vaardigheden en samenwerking. Want alleen in een cultuur van eigenaarschap en vertrouwen, waarin mensen worden ondersteund in hun ontwikkeling, groeit datagedreven werken duurzaam.

4.1 Decentrale datagedreven werken werkgroepen met centrale regie

Om de groei in datagedreven werken te stimuleren zijn er drie aspecten die centraal staan:

1. Bewustwording: Medewerkers moeten anders leren kijken en data als hulpmiddel gebruiken.
2. Concrete toepassingen: begin klein en praktisch, werk iteratief aan verbetering.
3. Samenhang en regie: Er is behoefte aan centrale regie die voorkomt dat iedereen zijn eigen werkwijze kiest.

Gebruik van data gaat hand in hand met duiding, kwaliteit van data, het gesprek hierover en samenwerking. Om datagedreven werken stevig en duurzaam te verankeren in de organisatie, kiest gemeente Zutphen daarom voor decentrale werkgroepen in combinatie met een integraal portfolioteam, zie hiervoor figuur 4.1 Deze structuur zorgt enerzijds voor nabijheid en praktische toepasbaarheid in het werkveld, en anderzijds voor samenhang, regie en gezamenlijke richting.



Figuur 4.1 Inrichting datagedreven; dichtbij de praktijk, met regie op samenhang

In de decentrale werkgroepen wordt gewerkt aan concrete, domeinspecifieke dataproducten die aansluiten bij maatschappelijke opgaven en de dagelijkse praktijk. Hierdoor kunnen beleidsmedewerkers en uitvoerders direct aan de slag met inzichten, en groeit het bewustzijn over de waarde van data als hulpmiddel in het verbeteren van processen en dienstverlening.

Er zijn echter ook veel domeinoverstijgende vraagstukken. Naast de drie decentrale werkgroepen wordt er daarbij een integraal portfolioteam ingericht. Dit team bewaakt de verbinding tussen de drie domeinen, zorgt voor onderlinge afstemming en samenwerking daar waar dat wenselijk/noodzakelijk is. Tevens wordt hierdoor versnippering voorkomen of het gevaar dat ieder team zijn eigen 'wiel' uitvindt. Door gezamenlijk te prioriteren, te leren en te sturen, ontstaat een gedragen en organisatiebrede beweging. Zo bouwen we aan een datagedreven manier van werken die diep verankerd raakt in hoe we denken, besluiten en verbeteren. Het integraal portfolioteam is het huidig ingerichte programmteam Datagedreven werken, met een afvaardiging vanuit alle domeinen, incl de bestuursadviseur.

Hoe werkt dit in de praktijk? Elke werkgroep is multidisciplinair samengesteld en werkt iteratief aan dataproducten en inzichten die bijdragen aan maatschappelijke opgaven. De werkgroepen bestaan uit medewerkers van beleid, uitvoering en data-expertise en worden begeleid door de informatiemanager. Ze stellen de praktijkvraag centraal, analyseren beschikbare data, verbeteren waar nodig de datakwaliteit en leveren inzichten op die direct toepasbaar zijn in beleid en uitvoering. Elk team heeft twee ambassadeurs: een vertegenwoordiger uit het directieteam en een vertegenwoordiger vanuit het college. Hierdoor wordt de link gelegd met de maatschappelijke opgave en richting vanuit het

college en is er een natuurlijke verbinding tussen de strategische sturing en operationele uitvoering.

Het portfolioteam overziet deze initiatieven domeinoverstijgend. Het brengt focus aan, voorkomt versnippering en stuurt op samenhang tussen opgaven. Dit team zorgt dat de projecten aansluiten op de gemeentelijke strategische doelen, bewaakt de prioritering en stimuleert kennisdeling tussen domeinen. Het portfolioproses en de werkwijze van de domeinteamen sluiten direct aan bij de vijf uitgangspunten die centraal staan in de groei naar een datagedreven organisatie:

1. Inwoner centraal; de veranderopgave als uitgangspunt: elk team werkt aan concrete opgaven die direct bijdragen aan betere dienstverlening en beleidskeuzes voor inwoners. Datagebruik is geen doel op zich, maar een middel om maatschappelijke impact te realiseren.
2. Optimaal functionerende organisatie; elk team werkt aan relevante management- en stuurinformatie en data analyse om te zorgen voor effectieve en efficiënte organisatie. Daar waar nodig wordt niet naar losse teams gekeken, maar naar ketens om efficiëntie te waarborgen.
3. Aandacht voor leren en ontwikkelen: door te werken in iteratieve cycli, met ruimte voor reflectie en bijstelling, ontstaat een lerende praktijk. Medewerkers ontwikkelen vaardigheden en inzicht terwijl ze werken aan echte vraagstukken.
4. Centrale positionering, decentrale uitvoering: de portfoliosturing en datavisie worden centraal geborgd, terwijl de domeinteamen lokaal (binnen hun eigen domein) verantwoordelijk zijn voor uitvoering. Dit voorkomt versnippering en zorgt tegelijk voor eigenaarschap in de uitvoering. Door gezamenlijk te prioriteren, te leren en te sturen, ontstaat een gedragen en organisatiebrede beweging. Deze aanpak stimuleert het leren in de praktijk, verbindt silo's en maakt datagebruik structureel onderdeel van de manier van werken. Zo groeit het eigenaarschap op data, professionaliseert de samenwerking tussen afdelingen en ontstaat stap voor stap een volwassen datacultuur.
5. Ambitieuw én realistisch: deze aanpak is pragmatisch en stapsgewijs: bouwen vanuit bestaande initiatieven en successen, en gaandeweg professionaliseren.

4.2 Leermodules datagedreven werken

Om de groei in datagedreven werken vorm te geven, werken we met het 70-20-10 model² Onderzoekers naar de leerervaringen van succesvolle managers en ontdekten

² Afkomstig uit onderzoek van het Center for Creative Leadership (CCL) in de jaren 1980. De drie onderzoekers die vaak aan het model worden gekoppeld zijn: Morgan McCall, Michael M. Lombardo, Robert W. Eichinger.

dat "Development happens through challenging assignments (70%), developmental relationships (20%), and coursework and training (10%).

1. 70% leren door ervaring
2. 20% leren door interactie
3. 10% leren via formele scholing, zoals trainingen en cursussen

Dit sluit aan bij de werkwijze uit de vorige paragraaf: klein beginnen, samen aan de slag, en lerend ontwikkelen. Er is daarnaast echter een basisniveau in kennis en vaardigheden noodzakelijk. Om deze basiskennis aan te leren worden vanaf 2026 de volgende 4 modules aangeboden:

1. Data awareness training: een leermodule voor iedereen gericht op begrip van datagedreven werken, ethiek, datakwaliteit, privacy, impact op werk, voorbeeldcases, en praktische toepassing in eigen context.
2. Datagedreven leiderschap: een leermodule voor leidinggevenden gericht op datagedreven besluitvorming (vaststellen en sturen op essentiële indicatoren), data-inzichten interpreteren, rol bij verbeteren datakwaliteit. Elke leidinggevende volgt deze en kan de basisprincipes toepassen binnen de eigen context.
3. Datagedreven beleidsontwikkeling: een leermodule voor (beleids)medewerkers geïntroduceerd, gebaseerd op de Theory of Change, waarbij een methodiek wordt aangereikt om beleid te onderbouwen en monitoren met data.
4. Datagedreven dienstverlening: een leermodule voor (kwaliteits)medewerkers geïntroduceerd, waarbij procesmanagement en datagedreven werken met elkaar worden verbonden. Hoe stel je relevante procesindicatoren op en hoe koppel je deze aan ambitie en doelstellingen (KPI's)?

Door te investeren in deze leermodules wordt eenheid in aanpak gestimuleerd. Datagedreven werken wordt zo een vast onderdeel van de PDCA cyclus.

Bijlage 1 Toelichting aanpak

1.1 Waarom is een datastrategie nodig?

De ambitie is helder! Gemeente Zutphen is een aantrekkelijke en uitnodigende gemeente aan de IJssel. Wij zijn er voor de samenleving. Wij willen onze inwoners zo goed mogelijk van dienst zijn en werken graag met hen samen. Dit doen wij van “onderbuik naar onderbouwd”. Beleidsverbeteringen worden toegepast door waardevolle inzichten en door toepassing van data wordt onze dienstverlening voor onze stad effectiever en efficiënter.


Datagedreven werken is geen doel op zich, maar een essentieel middel om als gemeente Zutphen slimmer, efficiënter en transparanter te werken. Deze datastrategie is een concrete uitwerking van de bredere I-visie van gemeente Zutphen. De datastrategie geeft richting aan de veranderopgave van datagedreven werken binnen gemeente Zutphen ten dienste van de stad.

1.2 Aanpak en Werkwijze

Het opstellen van de datastrategie doen we niet alleen. Om tot een gedragen en realistische koers te komen, zijn er gesprekken gevoerd met verschillende interne stakeholders. We hebben interviews gehouden met leden van het college en de gemeenteraad, met MT-leden en met betrokkenen uit het programmateam Datagedreven Werken. Deze gesprekken gaven waardevolle inzichten in behoeften, kansen en bestaande uitdagingen rondom datagebruik binnen de gemeente Zutphen.

Daarnaast hebben we ons verdiept in reeds lopende initiatieven en praktijkvoorbeelden binnen de organisatie. Om inzicht te krijgen in de lessen in bestaande initiatieven en praktijkvoorbeelden van datagedreven werken binnen de gemeentelijke organisatie, maken we gebruik van de Rose–Thorn–Bud-methodiek. Dit is een eenvoudige maar krachtige analysetool die helpt om op gestructureerde wijze successen, knelpunten en kansen te identificeren: Rose staat voor wat goed gaat, Thorn verwijst naar wat minder goed gaat of belemmeringen vormt, Bud duidt op kansen en groeimogelijkheden: ideeën, wensen of initiatieven met potentieel voor de toekomst. Door deze methode toe te passen op lopende projecten, dashboards en toepassingen, brengen we gestructureerd in kaart wat er binnen gemeente Zutphen al is, waar we van kunnen leren, en waar ruimte ligt voor verbetering of verdere ontwikkeling. Deze inzichten vormen input voor de verdere uitwerking van de datastrategie en helpen om deze te verankeren in de dagelijkse praktijk.

Als inhoudelijk fundament is onder andere het landelijke kader van de Interbestuurlijke Datastrategie benut. Ook zijn relevante beleidsdocumenten, zoals de I-visie van de gemeente Zutphen en landelijke richtlijnen voor datagebruik, meegenomen.

Door deze combinatie van interviews, praktijkervaringen en inhoudelijke kaders is deze breed gedragen, concreet toepasbare en toekomstgerichte datastrategie opgesteld. 

Bijlage 2 IBDS als toetskader

Gemeente Zutphen hanteert het IBDS-model als basis voor de datastrategie omdat het een samenhangend kader biedt voor het versterken van datavolwassenheid op alle niveaus van de organisatie. Het model verbindt maatschappelijke opgaven, organisatie-inrichting, medewerkers, technologie en data tot één integrale ontwikkellijn. Daarmee sluit het goed aan bij de wens om datagedreven werken duurzaam te verankeren als cultuurverandering binnen de hele gemeentelijke organisatie.

2.1 Relevantie van de interbestuurlijke datastrategie (IBDS)

De directieraad heeft de wens uitgesproken om data te gebruiken als strategisch hulpmiddel voor maatschappelijke opgaven. De inzet is breed: van woningbouw, klimaatadaptatie, sociale vraagstukken, burgerparticipatie tot ruimtelijke ontwikkeling. Door data enerzijds in te zetten bij het ontwikkelen en monitoring van beleid en anderzijds voor het monitoren van processen kan gemeente Zutphen haar dienstverlening continu verbeteren. Dit leidt niet alleen tot efficiëntere en beter onderbouwde beleidsbeslissingen, maar ook tot grotere maatschappelijke meerwaarde.

De Interbestuurlijke Datastrategie (IBDS) is speciaal ontwikkeld om overheden te ondersteunen bij deze verantwoorde en effectieve inzet van data en de groei in datagedreven werken. IBDS helpt bij het creëren van een samenhangende aanpak waarin juridische, technische en organisatorische aspecten van datagebruik worden geïntegreerd. Dit voorkomt versnippering, versnelt de ontwikkeling van datavolwassenheid en draagt bij aan een transparante en verantwoordelijke overheid. Door het kader van IBDS te volgen, krijgt gemeente Zutphen handvatten om een robuuste datastrategie te ontwikkelen en een cultuur van datagedreven werken te stimuleren. Er is vanuit de directie dan ook besloten om dit kader als uitgangspunt in te zetten.

2.2 Korte uitleg van het IBDS-model

De Interbestuurlijke Datastrategie heeft een kader geschreven dat gericht is op het verbeteren van de groei in datavolwassenheid. Deze groei is opgebouwd in vier fases, van beginnend (waar data nauwelijks wordt benut) tot expert (waar datagedreven werken volledig is geïntegreerd in de cultuur en besluitvorming van de organisatie). Zie hiervoor figuur 5.1. Voor gemeente Zutphen betekent dit dat wij een route kunnen volgen waarbij we stapsgewijs groeien in ons datagebruik, met aandacht voor zowel technische als organisatorische randvoorwaarden.



Figuur 5.1 Fases Datavolwassenheid IBDS model

Het IBDS-model is daarnaast opgebouwd rond vijf kerngebieden die aandacht verdienen bij het ontwikkelen van een volwassen en verantwoorde dataorganisatie binnen overheden. De vijf kerngebieden zijn:

1. Maatschappelijke opgave – Hoe draagt datagebruik bij aan de doelstellingen en beleidsuitdagingen van de gemeente?
2. Organisatie – Hoe is de gemeentelijke organisatie ingericht om datagedreven te werken?
3. Medewerkers – Beschikken medewerkers over de juiste vaardigheden en bewustzijn rondom data?
4. Technologie – Welke infrastructuur en systemen ondersteunen datagebruik?
5. Data – Hoe wordt de kwaliteit, opslag en verwerking van data geborgd?

Elk kerngebied is vervolgens verdeeld in 3 tot 4 bouwblokken. Zie hiervoor figuur 5.2. Deze bouwblokken specificeren de belangrijkste onderdelen binnen het betreffende thema. Zo moet bij het thema Organisatie aandacht worden besteed aan structuur, onderlinge afstemming, mate van samenwerking en routines en compliance. Deze onderdelen worden niet verder uitgewerkt in deze datastrategie, maar hiervoor wordt verwezen naar de beslischulp IBDS (<https://realisatieibds.nl/file/download/fa5312ee-b6a2-4c9e-8aab-3e014e59b983/ibds-beslischulp-datavolwassenheid.pdf>).

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

Figuur 5.2 Bouwblokken per kerngebied IBDS model

Binnen deze datastrategie gebruiken wij het IBDS-model voor het bepalen van de richting en het identificeren van stappen om deze te verhogen.

