

# Verschillende Blikken op Datagedreven Projecten in de Gemeente

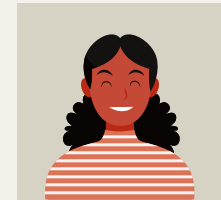
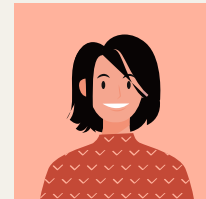
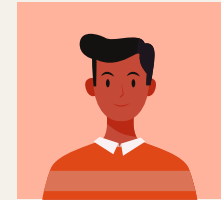
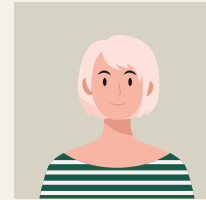
Perspectieven van Actoren:  
Verschillen & Overeenkomsten

Master Scriptie van Tessa Koorevaar, 2024

RSM



Rotterdam School of Management  
Erasmus University



# Korte samenvatting

## Bestuurlijke ondersteuner

Bestuurlijke ondersteuners zijn wethouders of directeuren die een project steunen, omdat het project relevant is voor beleidsdoelen of omdat het medewerkers of burgers tevreden zal stellen. Ze focussen zich op het creëren van middelen voor het project binnen de gemeente en op het faciliteren van lange-termijn verandering.

## Projectleider

Projectleiders zijn gefocust op het ondersteunen van het projectteam, het behalen van resultaat binnen de afgesproken tijdlijn, het beperkt houden van de projectscope en het tevreden houden van stakeholders.

## Technische vertaler

Technische vertalers zijn verantwoordelijk voor het bouwen van een werkend dataproduct, en zijn gefocust op het ontdekken van technische mogelijkheden, het nastreven van technische excellentie en een goede samenwerking met de expertgebruiker.

## Expertgebruiker

Expertgebruikers zijn gebruikers met relevante expertise voor het project. Zij gebruiken het product om een verhaal te vertellen en vinden bruikbaarheid belangrijk. Ze hebben een specifieke visie voor het product, die niet altijd technisch haalbaar is.

## Productbeheerder

Productbeheerders onderhouden het dataproduct, en vinden de duurzaamheid van het product belangrijk. Zij stellen kritische vragen en optimaliseren beheerprocessen.

## Verschillen

Deze verschillende perspectieven hebben soms geleid tot misverstanden en conflicten tussen actoren, vooral tussen expertgebruikers en technische vertalers. Technische vertalers hechten aan wetenschappelijke normen en technische functionaliteit, terwijl expertgebruikers focussen op bruikbaarheid en relevantie voor hun werk. Projectleiders richten zich op resultaten en efficiëntie, wat kan botsen met expertgebruikers die meer nadruk leggen op bruikbaarheid. Daarnaast kunnen productbeheerders, die duurzaamheid en datakwaliteit benadrukken, verschillen ervaren met zowel bestuurlijke ondersteuners als projectleiders die snelheid en korte termijn prioriteren.

## Overeenkomsten

Ondanks verschillen delen alle betrokken actoren ook verschillende sentimenten. Ze zijn toegewijd aan het bevorderen van datagedreven beleid, zien elk project als cruciaal hiervoor, en benadrukken gebruikersadoptie en productimpact. Echter, ze onderschatten vaak technische nazorg en worstelen met eigendom na afronding. Hoge personeelsverloop binnen gemeenten vormt een uitdaging voor duurzaamheid en impact op lange termijn. Deze gedeelde sentimenten bieden kansen voor begrip en samenwerking, wat cruciaal is voor het behalen van gezamenlijke doelen en het stimuleren van verandering.

**01**

**Introductie**

**02**

**Overzicht van Actoren**

**03**

**Perspectief Verschillen**

**04**

**Gedeelde sentimenten**

**05**

**Aanbevelingen**



## **Sinds 2015 experimenteren Nederlandse gemeenten met datagedreven werken**

Deze projecten richten zich op uiteenlopende doelen zoals duurzaamheid, gezondheidszorg, openbare veiligheid, armoede en onderwijs.<sup>1</sup> Dataproducten, gedefinieerd als producten die een einddoel faciliteren door gebruik van data<sup>2</sup>, worden steeds vaker toegepast. Hoewel de impact per project varieert, hebben data-innovaties geleid tot meer technocratische besluitvorming en rationalisatie in de beleidscyclus.<sup>3</sup>

## **Voor deze projecten is samenwerking tussen verschillende actoren essentieel, waarbij het begrijpen van elkaars perspectieven de samenwerking aanzienlijk kan verbeteren**

Het inbeelden van elkaars perspectief helpt mensen om dichter bij elkaar te komen en makkelijker met elkaar te praten.<sup>4</sup> Het zorgt voor meer vrijgevigheid, soepelere interacties en verbeterde samenwerking. Dit onderzoek kan gebruikt worden om een gesprek te starten over elkaars perspectieven en om zo elkaars perspectief te leren erkennen en waarderen. Bovendien helpt het actoren om potentiële bronnen van conflict te herkennen en te anticiperen, terwijl ze gedeelde sentimenten kunnen benutten voor verbeterde samenwerking en projectresultaten.

## **Ook is het nu tijd om van de afgelopen jaren te leren, maar daarvoor is het eerst belangrijk om te weten hoe alle project actoren 'succes' definiëren**

Dit onderzoek draagt bij aan bredere initiatieven van de VNG om lessen te trekken uit jaren van experimenteren, zodat gemeenten van elkaars ervaringen kunnen leren en de transitie naar datagedreven werken kunnen versnellen.<sup>5</sup> Hoewel een studie van het A&O Fonds Gemeenten succesfactoren in dataprojecten heeft geïdentificeerd, lag de focus voornamelijk op het perspectief van projectleiders.<sup>6</sup> Aangezien succesbeoordelingen sterk subjectief zijn en actoren verschillende definities van succes hebben, is het essentieel om de perspectieven van alle relevante actoren te begrijpen.<sup>7</sup> Door succes op een inclusievere manier te bekijken, kunnen toekomstige projecten worden verbeterd voor alle actoren.



02



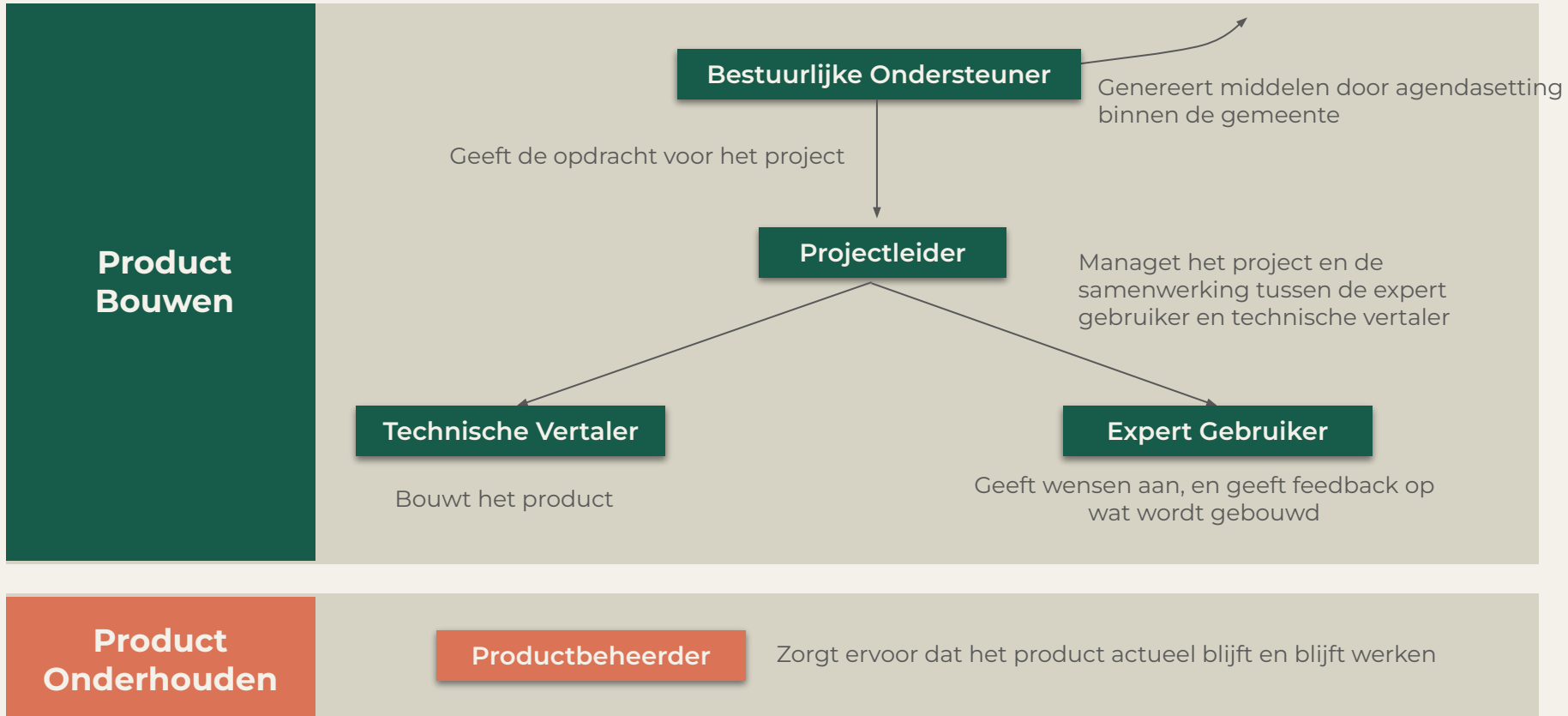
## Overzicht van Actoren

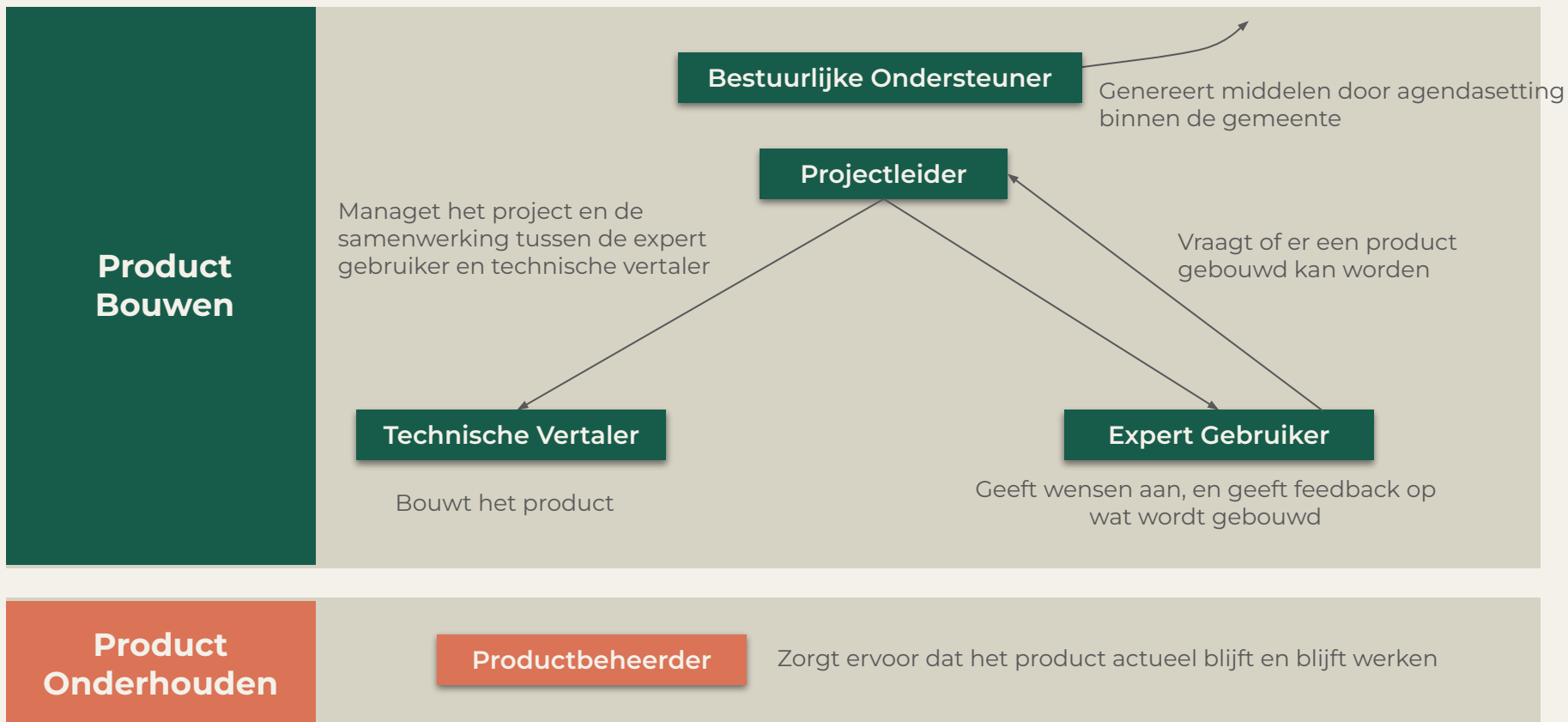
Wat zijn de verschillende type actoren die betrokken zijn bij het creëren en onderhouden van gemeentelijke data producten, en wat zijn hun perspectieven?



# Rollen van Actoren in Top-Down Projecten

4







## Relevantiegericht

Bestuurlijke ondersteuners worden gemotiveerd om een project te ondersteunen wanneer zij het zien als in lijn met **beleidsdoelen** die voor hen van belang zijn. Daarom benadrukken zij het belang van het afstemmen van het project op de beleidsdoelstellingen die het beoogt te dienen.

## Agenda-bepaler

Zij hebben de autonomie om de agenda binnen hun respectieve afdelingen vorm te geven, waardoor ruimte ontstaat voor de uitvoering van het project. Ze zetten zich actief in voor de belangen van het project binnen de organisatie, waarbij ze ervoor zorgen dat er **voldoende middelen** worden toegewezen en dat het project de **aandacht** krijgt die het verdient.

## Conflictvermijder

Bestuurlijke ondersteuners benadrukken het belang van het ondersteunen van initiatieven binnen hun afdeling voor de ontwikkeling van dataproducten, waarbij ze bottom-up innovatie waarderen om enthousiasme en wederkerigheid onder medewerkers te bevorderen. Ze streven ernaar **politieke onrust binnen hun afdeling te vermijden** door deze initiatieven te ondersteunen, omdat gebrek aan goedkeuring van hogerhand kan leiden tot conflicten.

## Veranderingsgericht

Ze streven ernaar dat het product breed wordt gebruikt binnen de organisatie, met als doel een significante impact op alle niveaus te hebben. Ze erkennen de uitdagingen in het bewerkstelligen van **blijvende verandering** te midden van kortetermijnbelangen en politieke omwentelingen, en benadrukken daarom het **belang van voortdurende inspanningen** om datavaardigheden te bevorderen en het product gebruiksvriendelijk te ontwerpen.





## Team Ondersteuner

De projectleider benadrukt het belang van effectieve samenwerking tussen de expertgebruiker en de technische vertaler, met een focus op het **creëren van een gedeelde taal**. Ze sturen aan op hoogwaardige teamvergaderingen en stimuleren expertgebruikers om voldoende tijd te besteden aan het project. Daarnaast structureren ze interacties om wederzijds begrip te bevorderen en **prioriteiten** te stellen voor een tijdige productoplevering.

## Resultaatgericht

Projectleiders zijn toegewijd aan **klanttevredenheid** door nauwkeurige afstemming op de eisen van de klant en het leveren van producten die waarde toevoegen en tevredenheid garanderen. Ze bevorderen kortere projecttimelines om **snellere levering** mogelijk te maken en stellen strikte afspraken met het team vast om dit te bereiken. Hun focus ligt op het behalen van meetbare resultaten en het optimaliseren van projectprocessen.

## Scope manager

Projectleiders vertalen gebruikerswensen naar concrete doelen en stellen bij aanvang **duidelijke afspraken** vast, inclusief deadlines en meetbare criteria. Ze handhaven de **haalbaarheid** door grenzen te stellen met gebruikers en klanten, en beginnen met een beperkte scope die indien nodig kan worden uitgebreid.

## Stakeholder manager

Projectleiders zijn de schakel tussen het projectteam en hoger management, waarbij ze communicatie onderhouden en **politieke spanningen** rondom het project managen. Ze **betrekken** managers vroeg om acceptatie te vergroten en stimuleren enthousiasme voor datagestuurde benaderingen binnen de organisatie.



## Technische Ontdekker

Technische vertalers worden gemotiveerd door de mogelijkheid om nieuwe technieken te leren en toe te passen bij het bouwen van een dataproduct. Ze zijn enthousiast over het werken met data en genieten van het **verkennen** van nieuwe methoden voor data-analyse. Tijdens het project blijven ze gedreven door de vraag wat **technisch mogelijk** is met de beschikbare data, eerder dan door een vastomlijnde visie op het eindproduct. Ze ervaren het bouwproces als een ontdekkingsstocht waarbij ze gaandeweg zaken uitvinden.

## Grondige Analist

In hun rol als bouwer van het dataproduct streeft de technische vertaler naar **technische en wetenschappelijke uitmuntendheid**. Ze hechten veel waarde aan het handhaven van wetenschappelijke normen en het valideren van de gebruikte data. Ze zijn pas tevreden als alles technisch **correct** werkt en vinden het lastig om een product te tonen dat niet aan hun standaarden voldoet.

## Samenwerkende Ontwikkelaar

Belangrijk is dat de technische vertaler afhankelijk is van de samenwerking met gebruikers om een goed product te leveren. Ze hebben de gebruiker nodig om beslissingen te nemen over het gebruik, de inhoud en het uiterlijk van het product, beslissingen die expertise vereisen die de technische vertaler niet bezit. Daarom hechten ze veel waarde aan een **grondig begrip** van de gebruikersvereisten om het ontwikkelingsproces effectief te sturen. Dit omvat vaak het verduidelijken van gebruikersbehoeften door middel van vervolgvragen, wat veel tijd kan kosten vanwege verschillen in technische en gebruikers terminologie.



## Product-visiehouder

Expert gebruikers spelen een actieve rol bij het bepalen van welke gegevens ze in het product willen zien en hoe deze visueel worden gepresenteerd. Hun nauwgezette aanpak zorgt ervoor dat elk **detail** aan hun **hoge normen** voldoet, waarbij ze streven naar perfectie in elk aspect van het product.

## Data Beginner

Expert gebruikers hebben vaak weinig ervaring met data-analyse, waardoor ze **hoge verwachtingen** hebben voor het project en moeite hebben om realistische deadlines te begrijpen. Ze kunnen **impulsief** hun wensen uiten zonder de complexiteit te begrijpen, wat druk legt op technische vertalers om snel resultaten te leveren.

## Gebruiksgericht

Expert gebruikers hechten waarde aan de effectiviteit van het product door de **bruikbare inzichten** die het biedt voor hun werk, zoals het identificeren van aandachtspunten en opkomende trends. Ze vinden het essentieel dat het product direct toepasbaar is en gebruiksvriendelijk, met eenvoudig ontwerp en **minimale inspanning** voor gebruik.

## Externe Communicator

Expert gebruikers vinden het cruciaal dat het product hun **verhaal ondersteunt** dat ze willen vertellen over hun afdeling. Ze zien het product als een middel om dit verhaal duidelijk en **effectief te communiceren**, zowel binnen als buiten de gemeente.



## Discussie Aanjager

Productbeheerders benadrukken het belang van betrouwbare en bijgewerkte gegevensbronnen, waarbij ze **kritische vragen** aanmoedigen over de herkomst en waarde van de data. Ze zien onderhoud als een **gezamenlijke inspanning** en stellen belangrijke vragen over gegevensopslag en -beheer.

## Duurzaamheids Voorstander

Productbeheerders geven prioriteit aan de duurzaamheid van het dataproduct door een **goede onderhoudsstrategie**. **Verouderde data is risicovol** omdat het kan leiden tot verkeerde analyses, verkeerde besluitvorming en onnodige ophef met politieke gevolgen als burgers en journalisten fouten ontdekken.

## Proces Optimalisator

Productbeheerders streven naar **gestandaardiseerde processen** en benadrukken het belang van georganiseerd onderhoud om efficiëntie te bevorderen. Ze zien **professionalisering** als essentieel voor de gemeente om toekomstige problemen met verouderde dataproducten te voorkomen.

## Incidentele Beheerder

Productbeheerders zijn vaak incidentele beheerders die na de ontwikkeling van een specifiek dataproduct verantwoordelijk worden voor het regelmatig bijwerken en onderhouden ervan, zelfs als dit **niet primair tot hun takenpakket** behoort. Expert gebruikers of technische vertalers zijn bijvoorbeeld vaak verantwoordelijk voor incidenteel beheer.

## Projectleider



Team Ondersteuner  
Resultaat Gedreven  
Scope manager  
Stakeholder manager

## Technische Vertaler



Technische Ontdekker  
Grondige Analist  
Samenwerkende Ontwikkelaar

## Productbeheerder



Discussie Aanjager  
Duurzaamheids  
Voorstander  
Proces Optimalisator  
Indicentele Beheerder

## Bestuurlijke Ondersteuner



Relevantiegericht  
Conflictvermijder  
Agenda Bepaler  
Veranderingsgericht

## Expert Gebruiker



Product-visiehouder  
Data beginner  
Gebruiksgericht  
Externe Verhalenverteller



03



## Perspectief Verschillen

Op welke manier botsen de perspectieven van de relevante actoren die betrokken zijn bij gemeentelijke data projecten?





## Expert Gebruiker



## Technische Vertaler

### Gebruiksgericht versus Grondige Analist

Technische vertalers hechten veel waarde aan wetenschappelijke standaarden, waardoor ze soms terughoudend zijn om cruciale indicatoren voor expertgebruikers op te nemen als deze niet aan die normen voldoen. Dit kan de waarde en bruikbaarheid van het product voor expertgebruikers verminderen.

### Externe Verhalenverteller versus Grondige Analist

Technische vertalers vinden het belangrijk dat het product op een zorgvuldige manier wordt geïnterpreteerd, terwijl expertgebruikers een eenvoudig en begrijpelijk verhaal prefereren en disclaimers soms negeren. Bovendien hechten expertgebruikers veel waarde aan de visuele aantrekkingskracht van het product, wat kan leiden tot frustraties omdat technische vertalers vaak meer gefocust zijn op technische details dan op esthetiek.

### Gebruiksgericht versus Technische Ontdekker

Technische vertalers focussen op praktische oplossingen en blijven meestal bij een werkende aanpak, terwijl expertgebruikers de nadruk leggen op relevantie en bruikbaarheid voor hun werk. Dit kan leiden tot ontevredenheid als technische vertalers te veel tijd besteden aan technische haalbaarheid zonder aan de behoeften van expertgebruikers te voldoen. Daarnaast vinden expertgebruikers gebruiksvriendelijkheid essentieel, maar technische vertalers hebben, door hun gevorderde datavaardigheden, moeite met het ontwikkelen van echt gebruiksvriendelijke producten.

### Data Beginner versus Technische Ontdekker

Technische vertalers hebben duidelijke richtlijnen nodig om hun experimenten en ontwikkeling effectief te sturen. Expertgebruikers, die vaak minder ervaring met data hebben, kunnen echter onduidelijk zijn in hun eisen en deze tijdens het project wijzigen, wat uitdagingen creëert voor technische vertalers.



**Projectleider**

**Technische Vertaler**



### Resultaatgericht versus Grondige Analist

Technische vertalers streven naar technische perfectie en willen het product pas opleveren als het volledig aan hun verwachtingen voldoet. Projectleiders willen echter subproducten sneller aan de klant leveren en vinden het belangrijk dat het product snel geadopteerd wordt, wat soms tot spanningen leidt.



**Projectleider**

**Expert Gebruiker**



### Resultaatgericht versus Gebruiksgericht

Expertgebruikers zijn voorzichtig met de tijd die ze aan het project besteden, omdat dit ten koste kan gaan van hun andere prioriteiten. Ze streven naar een balans tussen de tijd die ze investeren en de waarde die ze uit het project halen. Aan de andere kant zijn projectleiders gedreven om een hoog tempo aan te houden, zodat gebruikers zo snel mogelijk met het product aan de slag kunnen. Ze geven daarom de voorkeur aan korte projectcycli, maar dit vereist een aanzienlijke tijdsinvestering van expertgebruikers voor frequente feedback aan technische vertalers.





**Expert Gebruiker**



**Bestuurlijke Ondersteuner**

### Gebruiksgericht versus Relevantiegericht

Bestuurlijke ondersteuners leggen de nadruk op hoe een dataproduct kan bijdragen aan hun overkoepelende beleidsdoelstellingen, die vaak algemeen en abstract zijn. Expertgebruikers daarentegen prefereren producten die specifiek genoeg zijn om hun dagelijkse werkbehoeften te adresseren. Als de invloed van bestuurlijke ondersteuners het product te veel naar een strategische richting stuurt, kan dit leiden tot een gebrek aan gebruik door de beoogde gebruikers.



**Productbeheerder**



**Bestuurlijke Ondersteuner**

### Duurzaamheids Voorstander versus Agenda Bepaler

Productbeheerders benadrukken het belang van voldoende budgettaire middelen voor voortdurende updates en onderhoud van het product, om zo de functionaliteit en relevantie te waarborgen. Echter, manageriële supporters zien vaak het belang van nazorg over het hoofd en reserveren hier geen budget voor, mogelijk doordat zij de risico's van veroudering van producten en de noodzaak van continu onderhoud niet volledig onderkennen. Bovendien wordt de nazorg van producten vaak als minder glamoreus en opzienbarend ervaren dan de creatie van een nieuw product, waardoor het lastiger is om steun te krijgen voor productbeheer budgetten.



**Productbeheerder**



**Projectleider**

### **Duurzaamheids Voorstander versus Resultaatgericht**

Productbeheerders hechten aan de lange-termijn duurzaamheid van een product en vinden het waarborgen van datakwaliteit essentieel. Projectleiders focussen vaak op snelle oplevering om aan klantverwachtingen te voldoen, waarbij ze soms de uitdagingen van datakwaliteitsbehoud na afronding onderschatten. Pas na projectvoltooiing realiseren ze zich vaak dat nazorg van het product cruciaal is en veel inzet vergt.



**Productbeheerder**



**Technische Vertaler**

### **Proces Optimalisator versus Technische Ontdekker**

Productbeheerders hechten veel waarde aan goed gedocumenteerde processen tijdens de productontwikkeling, omdat dit latere updates vergemakkelijkt. Ze streven naar een professioneel en gestandaardiseerd documentatieproces. Dit betekent echter dat technische ontdekkers extra tijd moeten besteden aan documentatie, wat zij soms als belastend ervaren omdat zij liever focussen op technische verkenning en nieuwe technieken leren.

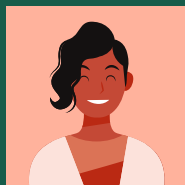


04



## Gedeelde Sentimenten

Welke sentimenten worden gedeeld door alle type actoren?



## Focus op transitie naar datagedreven werken



Alle actoren zijn gefocust op de lange-termijn transitie naar datagedreven werken. Elk project vertegenwoordigt een belangrijke stap in deze richting, waarbij het eindproduct niet alleen dient als een showcase, maar ook als een aanjager van interne dialogen die anderen binnen de organisatie inspireren. Het laat zien dat data-gedreven benaderingen haalbaar zijn en bevordert samenwerking tussen belanghebbenden, en fungeert als een platform voor geleidelijk leren, waar inzichten worden opgedaan door middel van uitproberen en verbeteren.

## Productgebruik wordt benadrukt maar slecht begrepen



Alle actoren benadrukken het belang van gebruikersacceptatie voor het succes van een product, waarbij het product een tastbare impact moet hebben op besluitvormingsprocessen en dagelijkse werkzaamheden. Niemand weet echter precies waarom sommige mensen het product niet gebruiken, en niemand voelt zich verantwoordelijk om dit te onderzoeken.

## Onderschatting van beheer



Actoren geven vaak niet genoeg aandacht aan het technische onderhoud van een data product nadat het is opgeleverd. Dit zorgt ervoor dat er niet genoeg budget wordt vrijgemaakt voor beheer of dat er niet goed na wordt gedacht over wie er verantwoordelijk zal zijn voor beheer. Alleen ervaren productbeheerders, die dergelijke taken eerder hebben uitgevoerd, zijn zich doorgaans bewust van de benodigde inspanning en het budget voor onderhoud.

## Gebrek aan eigenaarschap na oplevering



Hoewel de rollen tijdens de bouw van het product helder zijn, worden ze na voltooiing onzeker. Ondanks de erkenning van de obstakels voor gebruik voelt bijna niemand zich verantwoordelijk om deze problemen aan te pakken, vanwege de andere werkzaamheden die hun tijd al in beslag nemen en het gebrek aan duidelijk omschreven rollen na de oplevering van het product.

## Verloop als bedreiging voor product succes



Ten slotte ervaren verschillende actoren uitdagingen door hoog verloop binnen de gemeente. Veranderingen in bestuurlijke ondersteuners kunnen de beschikbaarheid van projectmiddelen en bevordering van productgebruik beïnvloeden. Daarnaast verstoort verloop onder technische vertalers en expertgebruikers de teamdynamiek, terwijl het vertrek van ambassadeurs na product voltooiing kan leiden tot verminderde bekendheid en verwaarlozing. Verloop onder potentiële gebruikers vereist voortdurende bewustmaking en training.



05



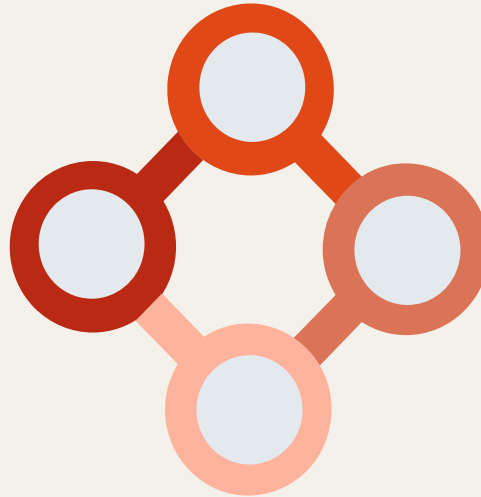
## Aanbevelingen

Welke acties kunnen worden ondernomen op op de gedeelde sentimenten in te spelen, om de actoren elkaar beter te laten begrijpen, en om op een inclusievere manier naar succes te kijken?



# Laat alle actoren elkaar beter begrijpen

Stel samen met alle actoren aan het begin van een project **specifieke succes criteria** vast die met alle betrokkenen resoneren, zodat vanaf het begin duidelijk is wat iedereen van het project verwacht.



Ontwikkel de **vraag- en luistervaardigheden** van alle betrokkenen zodat ze beter in staat zijn om over elkaars perspectief te leren.<sup>10</sup>

Moedig **regelmatige interacties** tussen alle betrokkenen aan, zodat zij meer openstaan voor elkaars perspectieven.<sup>8</sup>

Beheers de **tijdsdruk en cognitieve belasting** van de betrokkenen, zodat ze in staat zijn om elkaar te begrijpen.<sup>9</sup>



## Verbeter productgebruik

- Pas de evaluatiecriteria van gebruikers aan zodat zij ook beoordeeld worden op datagedreven werken
- Pas de wervingscriteria aan zodat er meer mensen worden geworven die affiniteit hebben met datagedreven werken
- Bestuurlijke ondersteuners kunnen specifiek vragen om het gebruik van dataproducten bij rapportageprocessen
- Selecteer expertgebruikers voor projectteams die interesse hebben in het project maar minder bekend zijn met data om diverse perspectieven te behouden
- Faciliteer open gesprekken over uitdagingen in het gebruik van het product met aangewezen gebruikersondersteuners
- Houd regelmatig departementale vergaderingen om het portfolio van data-producten te beoordelen en te verbeteren op basis van gebruikersfeedback



## Prioritiseer productbeheer

- Betrek de verantwoordelijke voor productbeheer gedurende het hele project, zodat deze persoon al vanaf het begin kritische vragen kan stellen over duurzaamheid, datakwaliteit en documentatie
- Maak het verplicht om budget toe te wijzen voor productbeheer
- Wijs de productbeheerder al vanaf het begin van het project aan, en zorg voor aanpassingen in de werklust van een technische vertaler of expert gebruiker als zij het productbeheer op zich zullen nemen



## Creëer eigenaarschap na oplevering

- Benoem een productambassadeur om anderen te blijven herinneren aan het product en te enthousiasmeren over de toepassing ervan
- Benoem een verantwoordelijke voor de coördinatie van verandermanagement na de oplevering van het product
- Werk samen met alle betrokkenen om een implementatieplan te ontwikkelen dat duidelijke rollen en verantwoordelijkheden definieert om het product te laten landen in de organisatie
- Zorg ervoor dat de verantwoordelijken voor product implementatie genoeg tijd hebben binnen hun taakomschrijving om deze taken uit te voeren, zo nodig door het deprioritiseren van andere taken



## Verminder de negatieve gevolgen van verloop

- Maak de kennis over dataproducten een standaard onderdeel van de overdracht van vertrekkend personeel
- Wijs een aangewezen persoon aan, zoals een productambassadeur of gebruikerondersteuner, om nieuwe medewerkers te betrekken, hen bekend te maken met het product, enthousiasme te stimuleren en uitgebreide training te bieden
- Moedig bestuurlijke ondersteuners aan om hun opvolgers te informeren over ontwikkelde data producten, waarbij ze de bruikbaarheid en het belang ervan benadrukken
- Stel een systeem op om alle projectafspraken over de scope van het product te documenteren, om snelle integratie van nieuwe teamleden mogelijk te maken en scope-uitbreiding te voorkomen.



# Bedankt voor uw aandacht

## Contactgegevens

Tessa Koorevaar

0655685063

koorevaar.tessa@gmail.com

<https://www.linkedin.com/in/tessa-koorevaar/>

## Volledige scriptie

U kunt mijn volledige scriptie (in het Engels) [hier](#) lezen

# Referenties

1. Davits, R., Heijnen, V., Jansen, M., Pots, T., & De Winter, E. (2021). Datagedreven innovatie in gemeenten: De lessen van 18 dataprojecten. A&O fonds Gemeenten. Retrieved February 3, 2024, from <https://www.aeno.nl/negen-succesfactoren-voor-datagedreven-innovatieprojecten>
2. Patil, D. J. (2012). Data Jujitsu: The art of turning data into product: Smart data scientists can make big problems small. O'Reilly. URL <http://radar.oreilly.com/2012/07/data-jujitsu>. Html.
3. Daalhuijsen, T., Steenman, S. C., & Meijer, A. J. (2015). Big Data: een revolutie in gemeentelijk beleid? Bestuurswetenschappen, 69(3), 6-24. <http://dx.doi.org/10.5553/Bw/016571942015069003002>
4. Ku, G., Wang, C. S., & Galinsky, A. D. (2015). The promise and perversity of perspective-taking in organizations. Research in Organizational Behavior, 35, 79-102. <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2015.07.003>
5. Alberts-de Gier, B., & Nijman, H. (2023). Opgavegericht en verantwoordelijk datagedreven werken. VNG. Retrieved May 31, 2024, from <https://vng.nl/nieuws/vng-datastrategie-ethisch-verantwoord-en-opgavegericht>.
6. Davits, R., Heijnen, V., Jansen, M., Pots, T., & De Winter, E. (2021). Datagedreven innovatie in gemeenten: De lessen van 18 dataprojecten. A&O fonds Gemeenten. Retrieved February 3, 2024, from <https://www.aeno.nl/negen-succesfactoren-voor-datagedreven-innovatieprojecten>
7. Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. International Journal of Project Management, 32(2), 189-201. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.02.006>

# Referenties

8. Ku, G., Wang, C. S., & Galinsky, A. D. (2015). The promise and perversity of perspective-taking in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 35, 79-102.

9. Ku, G., Wang, C. S., & Galinsky, A. D. (2015). The promise and perversity of perspective-taking in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 35, 79-102.

10. Eyal, T., Steffel, M., & Epley, N. (2018). Perspective mistaking: Accurately understanding the mind of another requires getting perspective, not taking perspective. *Journal of personality and social psychology*, 114(4), 547. <http://dx.doi.org/10.1037/pspa0000115>