

# Data in het lokaal bestuur

Handvaten voor een lokaal databeleid



- 3** Inleiding
- 4** Het belang van een goede datahuishouding
- 14** Pijlers voor data in het lokaal bestuur
- 25** Naar een databeleid in elke gemeente
- 29** Instrumenten en nuttige bronnen
- 30** VVSG standpunten
- 31** Bijlagen

# 1. Inleiding

Iets meer dan de helft van de Vlaamse lokale besturen wil werk maken van een databeleid. Dat blijkt uit de analyse van de meerjarenplannen die een stagiair in het voorjaar van 2020 maakte voor de VVSG. Maar wat verstaan we onder een databeleid? Wat is er nodig in het lokaal bestuur om data goed te laten stromen en hieruit inzichten te halen? Welke doelstellingen stellen we voorop en hoe ziet een datastrategie eruit?

In de schoot van de VVSG startte in het najaar van 2020 een lerend netwerk databeleid met voortrekkers uit verschillende steden en gemeenten om op deze vragen een antwoord te formuleren. Het lerend netwerk bestond uit datamanagers, GIS-medewerkers en IT-managers van de gemeenten Harelbeke, Deinze, Gent, Kontich, Leuven, Lier, Mechelen, Knokke-Heist, Roeselare, het Kenniscentrum Vlaamse Steden en de VVSG.

Verschillende steden en gemeenten zetten reeds stappen richting een datagedreven gemeente. Als lokale besturen kunnen we veel van elkaar leren. In deze whitepaper delen we graag de inzichten van dit lerend netwerk. We hopen dat het lokale besturen kan inspireren, prikkelen en op weg zetten om werk te maken van een databeleid in de gemeente.

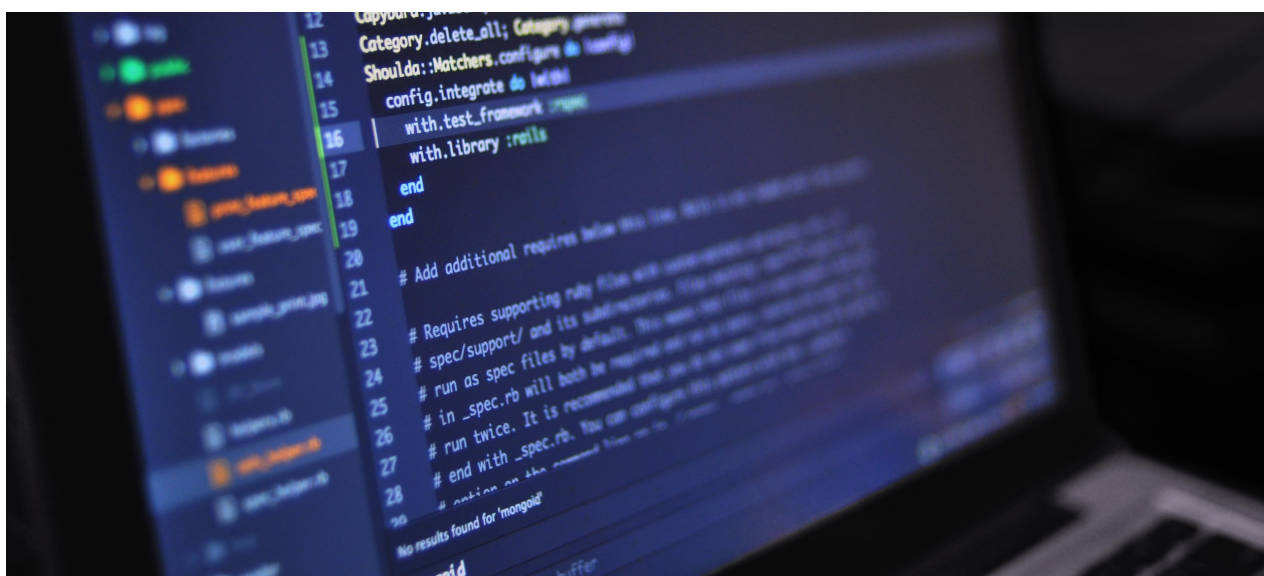


## 2. Het belang van een goede datahuishouding in het lokaal bestuur

Lokale overheden beschikken over heel wat data vervat in allerlei digitale toepassingen, databanken en bestanden en hebben ook toegang tot veel data van andere overheden, commerciële dataproviders... We onderscheiden verschillende soorten data: operationele data over interne processen en diensten, strategische data over beleidsthema's die beslissingen helpen stofferen,... Er zijn onder andere statistische data, persoonsdata als sensordata... Deze data kunnen zowel statisch zijn als real-time. Al deze data kunnen erg bruikbaar zijn.

Een goed georganiseerde datahuishouding is één van de bouwstenen voor de digitale transformatie van het lokaal bestuur. **(1)** Dat betekent dat data in het lokaal bestuur gekend zijn, geordend zijn en correct zijn en dat data “stromen” tussen verschillende toepassingen en diensten.

Er zijn verschillende doelgroepen die er baat bij hebben dat het lokaal bestuur inzet op een sterke, kwaliteitsvolle datahuishouding. We onderscheiden vijf doelgroepen en redenen.



## 1) Data voor het bestuur: datagedreven besturen

Data-analyses kunnen helpen om beleidskeuzes vorm te geven. In de context van een lokaal bestuur kunnen die data ook helpen voor de opmaak van de omgevingsanalyse bijvoorbeeld, om beleidsbeslissingen te formuleren en motiveren of uitdagingen die er zijn te definiëren.

Het datagedreven sturen wint aan belangstelling. Datagedreven is echter niet hetzelfde als datagestuurd. Beleid zal immers nooit énkél door data-analyse tot stand komen maar het is wel een belangrijk hulpmiddel. Data zijn ondersteunend voor beleidsvorming en vergemakkelijken het proces. Ze brengen inzichten met zich mee die kunnen worden vertaald in beleidsdoelen en acties.

De resultaten van datagedreven sturen gaan van efficiëntiewinst in de afvalophaling door het analyseren van sensoren in openbare afvalkorven of de ophaalwagens tot een gebruiksvriendelijkere gemeentelijke website door betere inzichten in de behoeften van gebruikers tot het invoeren van verkeersvrije straten na passantentellingen en luchtkwaliteitsmetingen...

Daarnaast is het ook belangrijk voor het beleid om beleidsdoelstellingen te kunnen opvolgen, evalueren en bijsturen waar nodig. Voor rapportage aan het beleid, via rapporten of dashboards, zijn goede en correcte data noodzakelijk.



## Datagedreven mobiliteitsplannen in Leuven

De stad Leuven wil een duurzaam, dynamisch en innoverend mobiliteitsbeleid voeren en werkt daarom aan nieuwe mobiliteitsplannen voor alle deelgemeenten. Hierbij wordt er meer dan ooit beroep gedaan op data om keuzes te onderbouwen. Er wordt gebruik gemaakt van een aantal complementaire databronnen. Enerzijds is er het Citizen Science project Telraam dat in 2019 in Leuven van start ging, en dat grote hoeveelheden verkeersteldata van woonstraten oplevert. Anderzijds zijn er aanvullende klassieke bronnen van telgegevens, afkomstig van vaste of mobiele tellussen op de grotere verkeersassen. Tenslotte is er zogenaamde Floating Car data - gegevens over snelheden en trajecten van voertuigen gebaseerd op GPS signalen - waardoor naast inzichten in verkeersintensiteiten ook verkeersstromen in kaart kunnen gebracht worden.

Om deze rijke databronnen ten volle te benutten, werd er dankzij het Europese project Momentum een lokaal verkeerssimulatiemodel ontwikkeld voor Leuven. Met dit model kunnen verschillende scenario's voor de mobiliteitsplannen virtueel uitgetest worden. De gevolgen van allerlei mogelijke ingrepen in de verkeerscirculatie, inclusief voorstellen van bewoners, kunnen van tevoren worden ingeschat en op een toegankelijke wijze worden geïllustreerd. Op die manier heeft de stad een objectieve basis om betere beleidskeuzes te maken.



## 2) Data voor de organisatie / het management: voor betere processen

Door data van verschillende beleidsdomeinen te integreren en te analyseren komen slimme oplossingen tot stand. Het draagt bij aan het automatiseren en stroomlijnen van processen en diensten in de organisatie en voor de burger.

Misschien droom je in jouw gemeente wel van een gemeente zonder gemeentehuis, nieuwe dienstverleningsconcepten, van het inschakelen van nieuwere technologieën zoals chatbots of het mogelijk maken van automatische rechtentoekenning? Doorgedreven digitale dienstverlening kan nooit tot stand komen zonder beschikbare en juiste data. Natuurlijk zullen er altijd burgers zijn die nood hebben aan persoonlijk contact. Digitale processen op basis van data kunnen ruimte creëren voor medewerkers om hun inhoudelijke expertise meer in te zetten voor het helpen van de burger en voor een persoonlijke benadering voor wie daar behoefte aan heeft.

De komst van het Internet of Things zorgde voor nieuwe databronnen: allerlei geconnecteerde apparaten zoals camera's en sensoren capteren en genereren een stortvloed aan data en dat aantal blijft exponentieel groeien. Maar wat ben je met dergelijke slimme toepassingen als je de data niet kan verwerken, niet kan ordenen, samenbrengen met andere data om ervan te leren om de dienstverlening te optimaliseren of het beleid bij te sturen?

Het is van belang om die gigantische hoeveelheid data te inventariseren, datasets te benoemen en op orde te brengen. Een goed georganiseerde datahuishouding is essentieel. De opmaak van een databeleid, met heldere afspraken en dataprincipes is een eerste belangrijke stap.

Door goed georganiseerde data kan je als manager ook beter vinger aan de pols houden bij de verschillende processen die doorlopen worden in de organisatie en bij de verschillende projecten die worden uitgevoerd. Door het monitoren hiervan kan je mee opgestelde doelen en indicatoren opvolgen en aftoetsen, komen tot betere, meer gestoffeerde evaluaties van projecten en processen om bij te sturen waar nodig.

Tot slot kunnen data ook bijdragen aan de kostenbeheersing in een organisatie. Door het beheer en de interpretatie van kosten-batenanalyses kunnen de doelmatigheid en de organisatie van een lokaal bestuur ook worden verbeterd. Om tot correcte analyses te komen, heb je nood aan... juist, opnieuw die data!

## Van inzichten naar betere dienstverlening in Roeselare

Dankzij een uitgebreide data- en business intelligence strategie heeft de stad Roeselare beter inzicht in de dienstverlening aan zijn burgers. De data worden hierbij gecentraliseerd op één plaats, het aantal applicaties wordt gereduceerd en er wordt volop ingezet op data-integraties en uitwisselbaarheid van data tussen de verschillende toepassingen. De verschillende stadsdiensten maken gebruik van één centrale databron en hebben beter zicht op de werking en het gebruik van de verschillende datasets.

Door gegevens van meldingen van burgers die binnenkomen via het meldingskanaal 1788 te structureren en visualiseren in een digitaal Power BI dashboard kan de stad haar dienstverlening verbeteren. Aan de hand van dit dashboard wordt gemonitord hoe vragen en meldingen van burgers doorheen de organisatie stromen, welke doorlooptijden ze hebben, rond welke onderwerpen de meeste vragen komen, op welke plaatsen in de stad...

Zo werden meldingen rond bladkorven in kaart gebracht en werden bepaalde korven verplaatst in functie van de meldingen. Zo wordt de dienstverlening van de burger beter en krijgt de stad ook minder meldingen. De stad merkt een vlottere doorstroming en kortere doorlooptijd van de melding/vraag van de burger naar de betrokken dienst. Voor verschillende onderwerpen noteren ze een tijds winst van 10% in 2020 t.o.v. 2019.

## Ziekteverzuim in kaart in Harelbeke

De datacel in Harelbeke ontwikkelde in Power BI een dashboard met data van Personeelszaken. Het dashboard brengt een aantal cijfers bijeen in een handig overzicht. Op basis van data uit de personeelssoftware Dileoz kunnen de medewerkers van de personeelsdienst en het management nu beter het ziekteverzuim in beeld brengen. Zij krijgen beter zicht op de graad van afwezigheid door ziekte in de verschillende diensten, tijdens welke periodes er veel/minder afwezigheid is, welke functies en profielen het meest getroffen worden... Die informatie helpt de personeelsdienst om hun ziekteverzuimbeleid vorm te geven en om eventuele problemen in de diensten (bijvoorbeeld rond werkdruk, ziekteverzuim...) te detecteren.



### 3) Data voor de burger: voor betere diensten en informatie

De burger verwacht gebruiksvriendelijke digitale dienstverlening 24/7. Of de burger nu via het e-loket van de gemeente documenten aanvraagt, een meldingsfiche invult via de gemeenteapp of via de website op zoek is naar informatie... Al deze processen werken maar als de data in de achterliggende systemen en databanken volledig, correct en actueel zijn. Door meerdere databanken aan elkaar te koppelen, draag je ook bij aan de gebruiksvriendelijkheid van dienstverlening. Bijvoorbeeld doordat de burger niet meermaals dezelfde gegevens moet invullen of doordat diensten en rechten automatisch worden toegekend.

Voor de burger is het belangrijk dat hij te allen tijde toegang heeft tot correcte informatie. Inwoners en bezoekers willen goed geïnformeerd zijn en steeds vaker ook actief betrokken worden bij het beleid, mee nadenken over projecten en verbetervoorstellen formuleren... Van het lokaal bestuur wordt een zekere transparantie verwacht over hoe beslissingen tot stand zijn gekomen. Voor de burger is het ook belangrijk dat hij zicht heeft op zijn dossiers (zijn aanvragen, meldingen...) en de gegevens die door de lokale overheid werden verwerkt.

Omgekeerd kunnen er ook winsten te boeken zijn door als lokaal bestuur "de wisdom of the crowd maximaal te benutten." Denk aan de opkomst van citizen science waarbij inwoners helpen om data te verzamelen over de biodiversiteit in de tuin, over de geluidsoverlast of luchtkwaliteit... of aan de organisatie van hackathons waarbij inwoners zelf meewerken aan innovatieve oplossingen op basis van de beschikbare datasets van de gemeente. Door inwoners van meet af aan te betrekken bij dataprojecten kan je bepaalde skills benutten en de creativiteit en innovatie bevorderen. Bovendien vergroot je het draagvlak en de kans op slagen.

## Data voeden chatbot Bertje in de stad Roeselare

Bertje, is de chatbot van de stad Roeselare die werd ontwikkeld om breed gericht vragen van inwoners te kunnen beantwoorden en de gebruiker van de website gericht tot de juiste digitale informatiebron te gidsen. De virtuele assistent helpt de burger 24/7 aan een antwoord op vragen over allerlei dienstverlening van de stad.

De chatbot maakt gebruik van een databank met meer dan duizend vragen en synoniemvragen, maar hij wordt ook continu getraind om via Artificiële intelligentie, en meer bepaald Natural Language Processing, zelf vragen te herkennen en hierop het juiste antwoord te formuleren.

Voor dergelijke intelligente toepassingen zijn data cruciaal. De chatbot haalt informatie uit de website maar dan moet die informatie natuurlijk actueel en correct zijn. Vóór dat de chatbot live kon hebben verschillende medewerkers van de stad een jaar werk gemaakt van het “opkuisen” van de data. En ook nu nog, vergt het een blijvende inspanning om de achterliggende databanken actueel te houden. Veel inwoners vonden reeds hun weg naar de chatbot maar correcte, actuele data zijn essentieel om deze goed te laten werken.



## 4) Data voor domeinexperten: kennisopbouw en expertise

De verschillende inhoudelijke domeinexperten in de gemeente hebben ook nood aan informatie, over de thema's waarrond ze werken, over de resultaten van projecten die ze opvolgen... Door het aanboren van nieuwe databronnen kunnen ze tot nieuwe inzichten komen, en hun kennis en expertise rond dit thema vergroten. Ze kunnen de voortgang van projecten die ze initiëren ook beter opvolgen en de werkelijke impact meten.

### City dashboard in Knokke-Heist

Een concreet voorbeeld is het city dashboard van de gemeente Knokke-Heist. Op het dashboard krijgen gemeenteamttenaren in één oogopslag de actuele situatie van de geluids- en luchtkwaliteit, het verkeer, de openbare afvalkorven, de bezetting van parkeerplaatsen... Ook de waterstanden van de watergangen, riolering en technische installatie in gemeentebouwen worden gemonitord. Zo kunnen ze snel ingrijpen als er problemen of afwijkingen zich voordoen. Door het monitoren van verschillende omgevingsfactoren krijgen domeinexperten ook beter zicht op de stand van zaken in de gemeente, kunnen ze problemen detecteren, oorzaken in kaart brengen en aan concrete oplossingen werken hiervoor.

### Dashboards voor diensten in Harelbeke

In Harelbeke bouwt de datacel verschillende dashboards ten behoeve van de domeinexperten op basis van interne data. Deze dashboards worden zelf ontwikkeld door de medewerkers van het lokaal bestuur. Er wordt hiervoor gebruikt gemaakt van de tool van Microsoft Power BI. Eén voorbeeld is het dashboard over cultuur. Op basis van de data van het reserveringssysteem voor cultuuractiviteiten Recreatex krijgen de medewerkers tal van nieuwe inzichten, zoals welke leeftijdsgroepen ze bereiken met hun activiteiten, welke voorstellingen er het meest populair zijn bij wie, van waar de toeschouwers afkomstig zijn... Deze inzichten helpen de medewerkers van de cultuurdienst om hun aanbod van activiteiten te evalueren en bij te sturen.

## 5) Data voor de bredere lokale gemeenschap (bedrijven, onderwijs)

We schreven het al, een lokaal bestuur beschikt over heel veel data: al dan niet digitaal. Deze informatie is niet alleen interessant voor het lokaal bestuur, maar is ook nuttig voor andere partijen.

Zo kan het openstellen van data een stimulans zijn voor innovatie in de gemeente. Steeds meer steden en gemeenten publiceren hun data (uiteraard gaat het hier over statistische gegevens of geanonimiseerde, gepseudonimiseerde of geaggregeerde data, geen persoonsgegevens) zodat innovatieve bedrijven, start-ups, studenten... ermee aan de slag kunnen en hiermee tools kunnen ontwikkelen, die ook voor de gemeente een meerwaarde kunnen zijn. Data kunnen ook onderzoeksprojecten van kennisinstellingen staven en hen helpen om tot interessante onderzoeksvragen en inzichten te komen.

Steden organiseren steeds vaker hackathons of datathons, dit zijn evenementen waarbij ze datasets voorleggen aan groepjes studenten of vrijwilligers, die met die data aan de slag gaan. Een hackathon kan ook vertrekken vanuit een bepaalde uitdaging of probleemstelling, waarvoor de verschillende teams de opdracht krijgen om een oplossing uit te dokteren.

Hierdoor geef je niet alleen kans aan jongeren in de gemeente om mee te participeren aan het beleid, de creativiteit wordt gestimuleerd, het draagvlak wordt vergroot en als lokaal bestuur kan je er bovendien een toffe, innovatieve oplossing aan over houden. Een Win/win!

Sommige steden investeren in een eigen open data portaal. Er bestaan heel wat databanken, al dan niet door de overheid aangestuurd, met beschikbare data over de stad of gemeente. Deze info kan ook interessant zijn voor de inwoners, maar die vinden vaak hun weg niet naar zo'n platform. Een lokaal bestuur kan gebruik maken van die data en ze op een dashboard visueel en begrijpelijk maken voor de inwoners.

Zie je als lokaal bestuur maar weinig brood in een eigen dataportaal? Dan kan je ook terecht bij het platform van Vlaanderen. De Vlaamse overheid levert inspanningen om zoveel mogelijk data met betrekking tot de overheid en lokale besturen te centraliseren op hun Open Data Portaal. Als lokaal bestuur kan je hier ook, kosteloos, jouw datasets aan toevoegen. Zo help je mee aan het bouwen van een gecentraliseerde databank van de steden en gemeenten in Vlaanderen.

## Apps for Ghent

Tussen 2011 en 2019 organiseerde de stad Gent ieder jaar een hackathon. Elke coder, geëngageerde softwareontwikkelaar of enthousiaste burger was welkom om deel te nemen. Deelnemen aan de hackathon kon in teams of als individu. Tijdens de hackathon werd een digitaal project uitgewerkt, dat op het einde van de dag werd voorgesteld aan een jury. Deze jury beoordeelde het idee, het creatief karakter of het buitengewoon design en reikte prijzen uit aan de winnaars.

De laatste jaren focuste de hackathon telkens op één thema. Zo is er een sporteditie geweest, een satellietdata hackathon en in 2019 lag de focus op het reilen en zeilen van de Gentse musea. De groepen kregen telkens de opdracht om op basis van de beschikbare data een oplossing te creëren met een bepaalde meerwaarde voor de inwoners en bezoekers van de stad Gent en het stadsbestuur. Op de website [AppsforGhent.be](https://appsforghent.be) kan je verschillende showcases terugvinden van apps die de deelnemers ontwikkelden tijdens de voorbije hackathons.

## Harelbeke in cijfers

Tot 2020 werd in Harelbeke één keer per jaar een jaarverslag gepubliceerd op de site met alle kerncijfers van het afgelopen jaar. Dit was een lijvig pdf document met veel tabellen en tekst. Het was de ambitie van de stad om de cijfers op een aantrekkelijke en gebruiksvriendelijke manier aan de burgers kenbaar te maken. Door het gebruik van power BI visuals op de site worden allee belangrijkste cijfers en streefdoelen op een intuïtieve manier naar de burger ontsloten. Het bestuur heeft ervoor gekozen het beleid te baseren op de SDG's (sustainable development goals) van de VN. Dit is dan ook het uitgangspunt van de rapportering op de site. Via het doorklikken op een bepaalde SDG kan de burger dieper ingaan op de verschillende cijfers en doelstellingen die hieronder vallen.

De stad streeft er naar om de cijfers ook regelmatig up te daten en dit proces zo automatisch mogelijk te laten verlopen. Zo moeten de medewerkers niet meer alle data gaan verzamelen en zelf verwerken. Ze willen dus evolueren naar een continue monitoring waarbij manuele tussenkomst niet meer noodzakelijk is.

# 3.

## Pijlers voor data in het lokaal bestuur

Om meerwaarde te kunnen halen uit data is er meer nodig dan IT of digitale toepassingen. Verschillende bouwstenen zijn nodig op vlak van strategie en beleid, datamanagement: processen en rollen, architectuur en toepassingen en mensen.

Daarnaast is ook (toegang tot) kwaliteitsvolle, correcte data essentieel.

### 1) Strategie en beleid

Om effectief meerwaarde te kunnen halen uit data is er nood aan heldere doelstellingen. Data zijn geen doel op zich maar kunnen een instrument zijn en ondersteunend zijn voor het behalen van een aantal doelen. Als je aan de slag wil gaan met data moet je dus allereerst de volgende vragen stellen:

- Wat wil je meten/weten?
- Welke inzichten hoop je hieruit te halen?
- Welke impact/verandering stel je voorop?
- Hoe zal je die impact creëren? Wat is hiervoor nodig?

Met andere woorden, je dient een antwoord te geven op de “Hoe?”, “Wat” en “Waarom” van dataprojecten.

Het datagedreven innovatie canvas (de Datcan), een tool dat werd ontwikkeld door de Vrije Universiteit van Amsterdam, kan je hierbij helpen.

Hoe			Wat	Waarom		
Welke partijen hebben we nodig om dit vraagstuk op te lossen?	Welke data hebben we hiervoor nodig?	Wat moeten we hiervoor doen?	Welke analyses hebben we nodig om de doelen te kunnen realiseren? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat moeten we beschrijven om het probleem op te lossen?</li> <li>• Wat moeten we diagnosticeren?</li> <li>• Wat moeten we voorspellen?</li> <li>• Wat kunnen we optimaliseren?</li> </ul>	Wat zijn onze doelen?	Welk probleem gaan we oplossen?	Aan welke opgave is dit probleem gerelateerd?
Welke partijen willen we er bij betrekken?			Wat zijn de ethische en privacy aspecten?		Voor wie is dit een probleem?	Wie is opdrachtgever? Wie is de eigenaar van het vraagstuk?
Welke kennis hebben we hiervoor nodig?			Wat moeten we organiseren om de oplossing succesvol te kunnen gebruiken?			
Wat is het budget? Wat zijn de benodigde investeringen?						

© Datcan.nl

Ben je als lokaal bestuur overtuigd van de winsten die zitten in het datagedreven sturen? Neem dan de strategische beleidsdoelstellingen van de gemeente als vertrekbasis. Welke data zijn er voor handen die meer inzichten kunnen verschaffen die nodig zijn voor het behalen van de vooropgestelde doelen?

## 2) Datamanagement: processen en rollen

Om jouw datastrategie in de praktijk te brengen heb je nood aan de organisatie van processen die ertoe bij dragen dat data vlot stromen in de organisatie: tussen verschillende systemen en diensten. Dit procesmanagement is essentieel voor de datahuishouding.

Er zijn processen nodig die instaan voor de kwaliteit, die ervoor zorgen dat volgens de afgesproken principes en standaarden data worden bijgehouden... Het is aan te raden om daarom een aantal belangrijke procesflows van data in kaart te brengen. Welke weg leggen de data af? Vanaf het moment dat ze worden gecapteerd tot ze leiden tot een bepaald doel, een beleidsrapport of analyse. Door deze dataflows in kaart te brengen kan je eventuele overbodige tussenstappen of struikelblokken detecteren en wegwerken.

Je doet er ook goed aan om die processen te stroomlijnen en een aantal controles in te bouwen om de kwaliteit, juistheid en veiligheid van gegevens te garanderen. Een belangrijke vraag die je je hierbij moet stellen is wie hiervoor de verantwoordelijkheid draagt. Wordt dit centraal aangestuurd/gecontroleerd of wordt van alle inhoudelijke diensten verwacht dat ze mee die verantwoordelijkheid nemen?

Die gedeelde verantwoordelijkheid wordt door veel lokale besturen als erg belangrijk gezien. Door te werken met een systeem van 'datastewards' kom je hieraan tegemoet. Dit zijn collega's in de inhoudelijke teams en diensten die data verwerken, die de verantwoordelijkheid krijgen over de kwaliteit, juistheid en veiligheid van de gegevens.

Een meer centrale coördinatie of aansturing rond data (bv. de rol van een datamanager) **(2)** focust zich dan eerder op het globale plaatje en hoe de behoeften van de organisatie vertaald kunnen worden naar technologie (IT en digitale toepassingen) en concrete projecten. De datamanager stemt regelmatig af met de datastewards, coacht en ondersteunt hen.



### 3) Architectuur en toepassingen

Een performante en veilige IT- infrastructuur met open geïntegreerde, softwaretoepassingen, gestoeld op generieke en vereenvoudigde processen is onontbeerlijk

Binnen die IT-infrastructuur spreken we van een data-architectuur. Het is de ruggengraat van de datahuishouding en bepaalt hoe data worden verwerkt, opgeslagen, stromen tussen verschillende toepassingen en systemen en ontsloten.

Een data-architectuur moet aan verschillende vereisen voldoen zodat de data op een duurzame en kwaliteitsvolle manier kan stromen binnen en buiten de organisatie.

De data-architectuur **(3)** is:

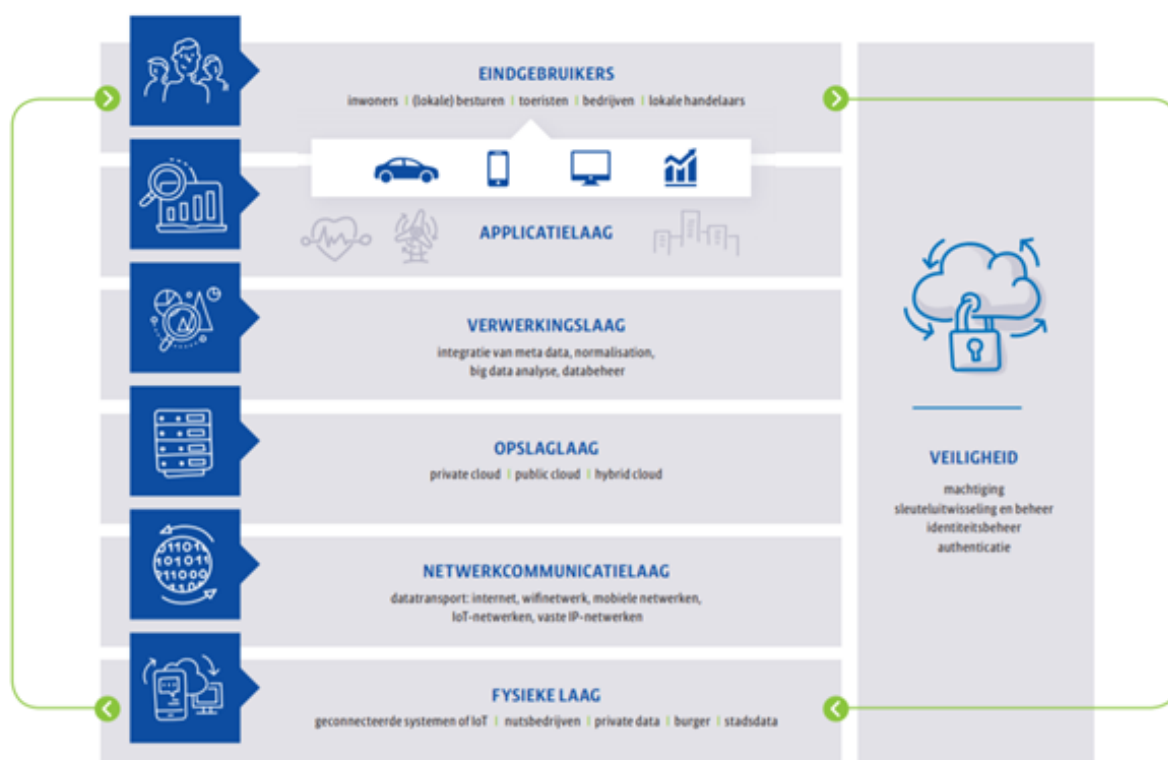
- **Flexibel**: de data moet herbruikbaar zijn voor verschillende situaties en toepassingen
- **Bruikbaar**: er is een makkelijk en gebruiksvriendelijk systeem om data voor te stellen en te visualiseren
- **Open**: uitwisseling van data is mogelijk, en is onafhankelijk van type leverancier en technologie
- **Evolutief**: de architectuur is aanpasbaar aan de snelle ontwikkeling van de technologie
- **Beveiligd**: op elke laag van de architectuur moet er maximale aandacht zijn voor cyberveiligheid en respect voor de bescherming van gegevens
- **Interoperabel**: verschillende, autonome, heterogene systemen, apparaten en platformen moeten met elkaar kunnen communiceren
- **Toegankelijk**: de toegang tot data is verzekerd en gebeurt vlot aan de hand van API's.

De adaptatie van IT-bouwstenen en datastandaarden is hierbij cruciaal. Als gegevens in verschillende systemen zijn opgeslagen, zijn ze vaak niet in hetzelfde technische formaat beschikbaar en volgen ze niet dezelfde semantiek. Zonder afspraken wordt kwaliteitsvolle gegevensuitwisseling onmogelijk. Hier komen datastandaarden van pas.

Datastandaarden zorgen voor de uniforme classificatie van data, hierdoor is er meer samenhang tussen verschillende databanken en kan data makkelijker worden teruggevonden en uitgewisseld met andere systemen en toepassingen.

De Vlaamse overheid ontwikkelt verschillende datastandaarden (denk aan OSLO en VLOCA) Het is belangrijk om als lokaal bestuur in te zetten op toepassingen die gebruik maken van open standaarden en oplossingen die eenvoudige uitwisseling of interoperabiliteit mogelijk maken doordat ze geënt zijn op de standaarden, architectuurbouwstenen en -principes van de Vlaamse overheid.

De data-architectuur omvat verschillende lagen en omvat het geheel aan technische bouwstenen en toepassingen die de data vanaf de bron tot aan de eindgebruiker brengen.



© Data, de bouwstenen voor de steden en gemeenten van de toekomst, Agoria

## Opslaan en verwerken van data

Er zijn meerdere mogelijkheden om data op te slaan en te verwerken. In wat volgt maken we onderscheid tussen een datawarehouse, een data lake, een datahub en een dataplatform en leggen we uit wat we verstaan onder een databroker.

## **Data warehouse**

In een data warehouse worden data vanuit verschillende databronnen op een geïntegreerde manier samengebracht en opgeslagen. Het is een databeheerssysteem, dat business intelligence (het voeren van analyses en beslissingen) mogelijk maakt en ondersteunt. Een data warehouse brengt vaak enorme hoeveelheden data uit verschillende databronnen (HRM, DMS, ERP) bijeen en bevat ook historisch data, waardoor het de basis is voor het voeren van zoekopdrachten en analyses om tot waardevolle inzichten te komen.

In een datawarehouse kan je ook enkele standaard views aanmaken en opslaan. Dit zijn eenvoudige tabellen met gegevens die gelinkt zijn aan verschillende datasets en automatisch een aantal berekeningen doen. Eenmaal je die views hebt aangemaakt, dan kunnen bijvoorbeeld data stewards of andere medewerkers die gebruiken om zelf analyses te doen (bijvoorbeeld in een BI-tool). De medewerker kan dan eenvoudig gebruik maken van deze views zonder zelf berekeningen te moeten doen of relaties te leggen. Het opzetten van een datawarehouse is handig als je veel data wil ophalen, analyseren, rapporteren of verschillende databanken wil integreren en vergelijken.

## **Data lake**

Een data lake is een opslagplaats waarin grote hoeveelheden ruwe data in zijn oorspronkelijke structuur zijn opgeslagen. Dit kunnen zowel gestructureerde als ongestructureerde data zijn. De datastructuur van losse bestanden en hoe deze dienen te worden ontsloten is vaak niet bekend totdat de data effectief wordt gebruikt. Een data lake is echter geen vervangend opslagsysteem maar een plek waar analyse en onderzoek kan worden gedaan, vaak met veel vrijheid vanwege de relatief lage kosten van opslag en het gemak van opschaling. Data lakes vormen over het algemeen een goede basis voor rapportages, visualisaties, geavanceerde analyses en zelflerende systemen.

## **Dataplatform**

Een data platform of data management platform is een geïntegreerde oplossing die verschillende functionaliteiten van een data lake, data warehouse, data hub en elementen van business intelligence software (zie verder) samenbrengt.

## **Datahub**

In een datahub wordt géén data opgeslagen. De datahub staat in voor de flow van data tussen bronsystemen en doelsystemen en gebruikers. Met een data hub geef je eigenlijk precies aan wat er met de data moet gebeuren. Zo kun je bepaalde informatie van één databron (bijvoorbeeld camera's) koppelen aan een ander systeem (bijvoorbeeld een geautomatiseerd boeteverwerkingssysteem)

Daarnaast biedt een data hub inzicht om data goed te kunnen interpreteren. Je kan tot op kolom- en rijniveau zien hoe datasets zijn opgebouwd. De data in een data hub zijn niet persé geïntegreerd en kunnen verschillende detailniveaus bevatten in tegenstelling tot een data warehouse. In tegenstelling tot een data lake, kan een data hub data aanbieden in verschillende formats. Waar data warehouses en data lakes "eindpunten" zijn voor data, is een data hub een knooppunt waar data doorheen vloeit.

## **Databroker**

Vandaag lopen overheden, bedrijven en kennisinstellingen tegen een aantal zaken aan die het exploiteren of ontsluiten van gemeentelijke data moeilijk maken. Vaak worden deze data op verschillende manieren opgeslagen, afhankelijk van de leverancier waarmee wordt samengewerkt en de gebruikte infrastructuur. Er is dus nood aan een platform dat al deze data verzamelt, voor de eindgebruiker leesbaar maakt en toelaat om deze aan elkaar te koppelen. Zo'n platform noemen we een databroker. De databroker fungeert als een soort luchtverkeersleider die inkomende vragen verwerkt en bepaalt wie welke data krijgt. De broker plaatst zich tussen de IoT-devices en andere databronnen en bundelt data van publieke en private bronnen om die nadien als open/shared/closed data weer vrij te geven aan bepaalde profielen.

## **Visualiseren en interpreteren van data**

Zogenaamde business intelligence (BI) tools zijn ontworpen om gegevens op te halen, op te schalen, te analyseren en te rapporteren. Vaak zijn er verschillende rapporteringsmogelijkheden: van statische grafische weergaves in grafieken en diagrammen tot digitale dashboard die real-time de gegevens bijwerken op basis van de beschikbare data.

Gekende BI tools zijn Microsoft Power BI, Qlik, Tableau en Aphrodite.

Verschillende gemeentelijke dashboards waar wordt naar verwezen bij de praktijken in hoofdstuk 2 zijn in het lokaal bestuur zelf ontwikkeld met een BI-tool.

## 4) Mensen: datageletterdheid, dataskills en awareness

Volgens de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OECD) behoren datageletterdheid en dataskills tot één van de zes noodzakelijk competenties voor innovatie in de publieke sector (4). Om effectief meerwaarde te kunnen halen uit data is er nood aan kennis en inzichten over hoe je data kan ordenen, analyseren, visualiseren, ontsluiten en interpreteren... Die kennis ontbreekt momenteel bij de meeste lokale besturen. Veel lokale besturen zijn nog volop bezig met het digitaliseren en hebben tot op vandaag nog geen efficiënte datahuishouding. Slechts enkele lokale besturen - voornamelijk centrumsteden - hebben een 'datamanager' in huis die hen daarbij helpt. In andere gemeenten zijn er, al dan niet gedeelde, GIS-ambtenaren actief, maar zij hebben meestal niet de tijd of kennis om de volledige datahuishouding van de organisatie onder handen te nemen, laat staan om de andere collega's en medewerkers op te leiden.

De benodigde vaardigheden verschillen ook onderling. Sommige medewerkers zullen er voldoende aan hebben om data uit rapporten te kunnen interpreteren terwijl anderen nood hebben aan de kennis om die rapporten zelf op te maken op basis van concrete vragen of noden. Nog anderen moeten dan weer de technische kennis hebben om data volgens standaarden te gaan ordenen en classificeren, zodat ze kunnen worden binnengetrokken in systemen en programma's.

Investeren in **vorming en training** van de medewerkers voor het verhogen van die dataskills is sowieso belangrijk, daarnaast is een **sterk HR-beleid** met aandacht voor de benodigde skills en profielen en de algemene digitale maturiteit bij medewerkers, eveneens een belangrijke hefboom. Het verhogen van de datavaardigheden in de organisatie is een belangrijke stap in het creëren van draagvlak en awareness in het lokaal bestuur om met data aan de slag te gaan.

## 5) Data

Dit is allicht de meest evidente pijler, maar om met data aan de slag te kunnen, heb je natuurlijk data nodig. Een belangrijke voorwaarde voor de digitale transformatie is de toegang en beschikbaarheid van de juiste gegevens.

### Zelf data verzamelen/aankopen

Data zitten vaak ontsloten in allerlei toepassingen in de gemeente. Daarom is het belangrijk om in te zetten op toepassingen die gebruik maken van open standaarden en oplossingen die eenvoudige uitwisseling of interoperabiliteit mogelijk maken doordat ze geënt zijn op de standaarden, architectuurbouwstenen en -principes van de Vlaamse overheid (denk daarbij aan OSLO en VLOCA). **Duidelijke, dwingende voorwaarden in bestekken** en goede afspraken - met de bijhorende opvolging - voor samenwerkingen met leveranciers zijn hierbij onmisbaar. Het is belangrijk om bij de aankoop van een oplossing duidelijke afspraken te maken:

- Wat met de verzamelde data, is het lokaal bestuur eigenaar van de data die wordt verzameld/bijgehouden in de toepassing?
- Op welke manier worden data ter beschikking gesteld van het lokaal bestuur?
- Welke beschermingsmaatregelen nemen de leveranciers om de privacy en de bescherming van gegevens te garanderen?
- Als een nieuwe toepassing wordt ontwikkeld: wie heeft het intellectueel eigendom?
- Wat als je als lokaal bestuur wil overstappen naar een andere leverancier of toepassing? Hoe kan deze overstap gebeuren? Is dit überhaupt mogelijk zonder gigantische kosten te moeten doen (vendor-lock in of vendor dependency)...

Op al deze vragen moet je vanaf het begin een antwoord kunnen formuleren en voorwaarden inschrijven in bestekken en overeenkomsten om tot het gewenste resultaat te komen.

De bestekbepalingen "open data" die werden ontwikkeld in kader van het Smart Flanders-programma (5) kunnen hierbij helpen.

Denk ook eens aan **nieuwe databronnen** die je als gemeente kan aanboren. Als je nood hebt aan bijkomende data over jouw omgeving, dan zijn sensoren misschien een hulpmiddel. Dit zijn kleine apparaatjes die allerlei omgevingsfactoren kunnen meten (luchtkwaliteit, geluid, temperatuur, vochtigheid....). Ook andere technologieën zoals camera's, telsystemen... kunnen worden ingezet om data te verzamelen.

## Externe data gebruiken

### *Data van privépartijen*

Er zijn ontzettend veel aanbieders van diensten die data vergaren die ook interessant kunnen zijn voor het lokaal bestuur. Sommige van die partijen hebben de verkoop van die data deel gemaakt van hun winstmodel. Er is bijvoorbeeld veel informatie te halen uit mobiele data.

Telecomoperatoren hebben een aanbod waarmee je o.a. de drukte kan meten of statistische informatie kan halen uit bezoekersstromen. Aanbieders van kredietkaarten verkopen data die spenderingsgedrag in kaart brengen... Er is een ontzettend groot aanbod op de markt en dat aanbod groeit.

Ook partijen als Google en Strava beschikken over veel interessante gegevens.

Maar er zijn ook partijen die misschien minder voor de hand liggen, maar die ook beschikken over nuttige informatie over het reilen en zeilen in jouw gemeente. Misschien is een platformbedrijf als Uber en Deliveroo wel actief op jouw grondgebied. Of is er een deelplatform voor fietsen of elektrische steps. Denk ook aan de supermarkt in jouw gemeente, de lokale handelaars, scholen...

Het kan zeker nuttig zijn om afspraken te maken over het delen van interessante data bij de opmaak van reglementen of het afleveren van vergunningen of subsidies aan dergelijke partijen.

### *Data van centrale overheden*

De lokale besturen zijn grootafnemers van Vlaamse en federale referentiedata. Hiervoor is het belangrijk dat de centrale overheden inzetten op de ontwikkeling van **authentieke gegevensbronnen** zodat je als lokaal bestuur gebruik kan maken van correcte, actuele datasets voor het uitvoeren van jouw taken. Het MAGDA platform en de KSZ zijn voorbeelden van platformen van de centrale overheden die ervoor zorgen dat gegevens uit authentieke gegevensbronnen kunnen worden opgehaald.

De centrale overheden ontsluiten ook vaak **statische info** die nuttig zijn voor een gemeente. Denk aan "Provincies in cijfers", de gemeentemonitor en de vrijetijdsmonitor die heel wat gegevens over jouw lokaal bestuur bundelen en visualiseren op een platform. En als lokaal bestuur kan je ook gebruik maken van de **open data van centrale overheden** die worden ontsloten via open data portalen zoals het Vlaams Open Data Portaal en Geopunt.

In veel gevallen heb je als lokaal bestuur toegang nodig tot persoonsgegevens afkomstig van de centrale overheden. Hiervoor zijn **protocollen voor gegevensuitwisseling** nodig. In deze protocollen worden afspraken gemaakt over het doeleinde van de gegevensverwerking, de wettelijke grondslag, de beveiligingsmaatregelen, de afspraken rond de verdere verwerking van de gegevens en bewaartermijnen. Soms bewerken we ook wettelijke drempels die de gegevensuitwisseling onmogelijk maakt. Merk je zo'n drempel op? Signaleer dit dan aan de VVSG zodat dit kan worden meegenomen in beleidsdossier en standpunten voor beleidsbeïnvloeding.

## **Data verzameld door burgers**

Burgers kunnen ook helpen om data te verzamelen. De voorbij jaren kent citizen science of burgerwetenschap een opgang. Vrijwilligers helpen mee aan wetenschappelijk onderzoek door het verzamelen van data, door het uitvoeren van metingen of testen. Denk aan de vlinder-en bijtelweken, of het Curieuzeneuzen project waarbij burgers met een sensor aan het raam data over de luchtkwaliteit in hun straat aanleverden voor onderzoek. Dergelijke projecten leveren niet alleen veel data en inzichten maar door inwoners vanafmeetafaan te betrekken bij dergelijke onderzoeksprojecten, vergroot het maatschappelijk draagvlak voor de thematiek. Inwoners krijgen niet alleen inzicht in de data die zij verzamelden maar voelen zich ook meer betrokken.

Het is evenwel belangrijk om te beseffen dat dergelijke projecten ook tijd, middelen en energie kosten. Sensoren in citizen science -projecten zijn vaak goedkoop, maar om een netwerk van sensoren operationeel te houden is er vaak veel onderhoud, vervanging, bijstelling van de sensoren nodig...

En uiteraard moet je nog op basis van data tot inzichten komen. Dat vergt kennis, capaciteit en software om de data te verwerken, juiste analyses te maken en te rapporteren.

**Ongeacht welke databron of techniek je wil inschakelen, het is altijd aangewezen om aan de hand van een kosten/baten analyse de voor- en nadelen af te wegen.**



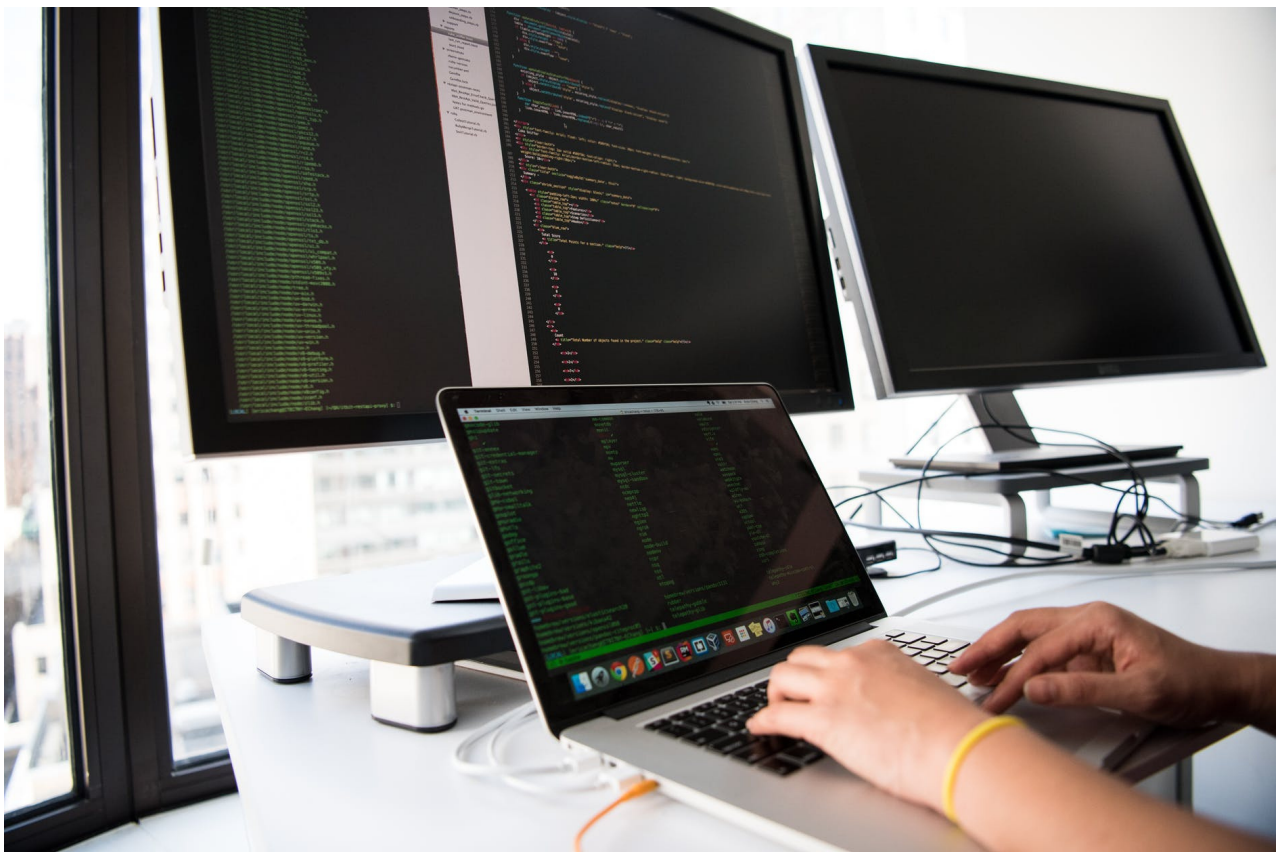
# 4. Naar een databeleid in elke gemeente

## 1) Het doel

Met een helder omschreven databeleid garandeer je een goede, uniforme datahuishouding.

Door het maken van heldere afspraken kan je:

- Rollen en verantwoordelijkheden definiëren en eigenaarschap (accountability) vastleggen;
- Goed datamanagement en een vlotte dataflow door de organisatie verzekeren;
- De organisatie beschermen tegen interne en externe risico's;
- Ervoor zorgen dat de organisatie beantwoord aan wettelijke verplichtingen, regelgeving en standaarden;
- Verzekeren dat data op een verantwoorde, kwaliteitsvolle, traceerbare en ethische manier kan worden ingewonnen, opgeslagen, verwerkt, gebruikt, uitgewisseld en hergebruikt;
- De business en IT-kant in de organisatie beter op elkaar afstemmen.



## 2) De inhoud van een databeleid

Een databeleid of data governance policy vertrekt vanuit een helder gedefinieerde visie op data die een aantal principes omschrijft en de doelstellingen en verwachtingen die hiermee gepaard gaan.

In een databeleid werk je de verschillende eerder genoemde pijlers uit. (strategie en beleid, datamanagement, architectuur & toepassingen, mensen en data) naar concrete principes, acties en doelen.

Een beleid omschrijft alle **procedures en regels** omtrent de integriteit, veiligheid, bescherming, kwaliteit en gebruik van data en informatie voor de ganse levenscyclus binnen de organisatie.

Het omschrijft **de rollen, verantwoordelijkheden en eigenaarschap** met betrekking tot data- en informatiemanagement.

Deel van het databeleid is de **datastrategie** die processtappen en afspraken concretiseert.

Het definiëren van een aantal **algemene dataprincipes** kunnen hierbij helpen. Inspiratie is onder andere te vinden in de FAIR dataprincipes (FAIR staat voor findable, accessible, interoperabel en re-usable). Dit zijn leidende principes om data vindbaar, toegankelijk, interoperabel en herbruikbaar te maken.

Datagedreven werken en sturen houdt ook een aantal aandachtspunten in. Om bepaalde risico's en valkuilen te vermijden zijn er controlesystemen en acties nodig. Deze omschrijf je ook in het databeleid.

### Enkele voorbeelden om dit te illustreren:

We schreven reeds over het belang van toegang tot data en de nood aan goede afspraken met leveranciers. In jouw databeleid formuleer je welke acties je zal nemen om dit te bewerkstelligen: bijvoorbeeld, voor elke aankoop van een digitale applicatie wordt standaard vóór de opmaak van het bestek een checklijst overlopen met een aantal vragen die een antwoord moeten vinden in het bestek.

Data worden vaak op verschillende plaatsen beheerd in de organisatie. Om tot rapporten te komen heb je nood aan verschillende databronnen en deze moeten kwaliteitsvol en actueel zijn. In jouw databeleid omschrijf je wie de verantwoordelijkheid draagt om deze datasets te beheren en up-to-date te houden en waar welke dataset wordt bijgehouden.

Aan het werken met data en zeker het baseren van beleid op data zijn ook een aantal risico's verbonden.

Data zijn niet altijd neutraal maar komen vaak tot stand door mensen, op basis van gegevens van mensen. Hierdoor hebben data vaak een politieke en ethische component en kunnen ook onjuistheden of zelfs vooringenomenheden of 'bias' in de dataset sluipen. Bovendien kan je met gegevens alles bewijzen, als je maar de juist gegevens kiest. Vaak hebben gegevens echter een context nodig om hier nuttige inzichten te kunnen uithalen.

Daarom is het zo belangrijk om over voldoende datavaardigheden te beschikken: het is niet enkel zaak om een rapport te kunnen lezen, je moet ook voldoende inzicht hebben in hoe de data zijn vergaard en de conclusies tot stand zijn gekomen, en deze kunnen vergelijken met andere data en inzichten. Beleid zal daarom nooit énkél door data-analyse tot stand kunnen komen.

In jouw databeleid kan je hier ook een aantal mechanismes voor voorzien. Door bijvoorbeeld bij de opstart van elk dataproject, standaard een ethische datatool te gebruiken. De DEDA-tool van de Universiteit Utrecht is een gekend voorbeeld. Dit is een vragenlijst die je met het team kan overlopen om ethische vraagstukken vroegtijdig te detecteren zodat je het project nog kan bijsturen.

Als je aan de slag wilt met databanken en toepassingen die persoonsgegevens verwerken, dan is een Privacy Impact Assessment (PIA) ook nodig en zelfs verplicht door de AVG. Je doet er dus goed aan om dit ook standaard op te nemen als processtap in je databeleid en om vroegtijdig de lokale data protection officer te betrekken bij dataprojecten.

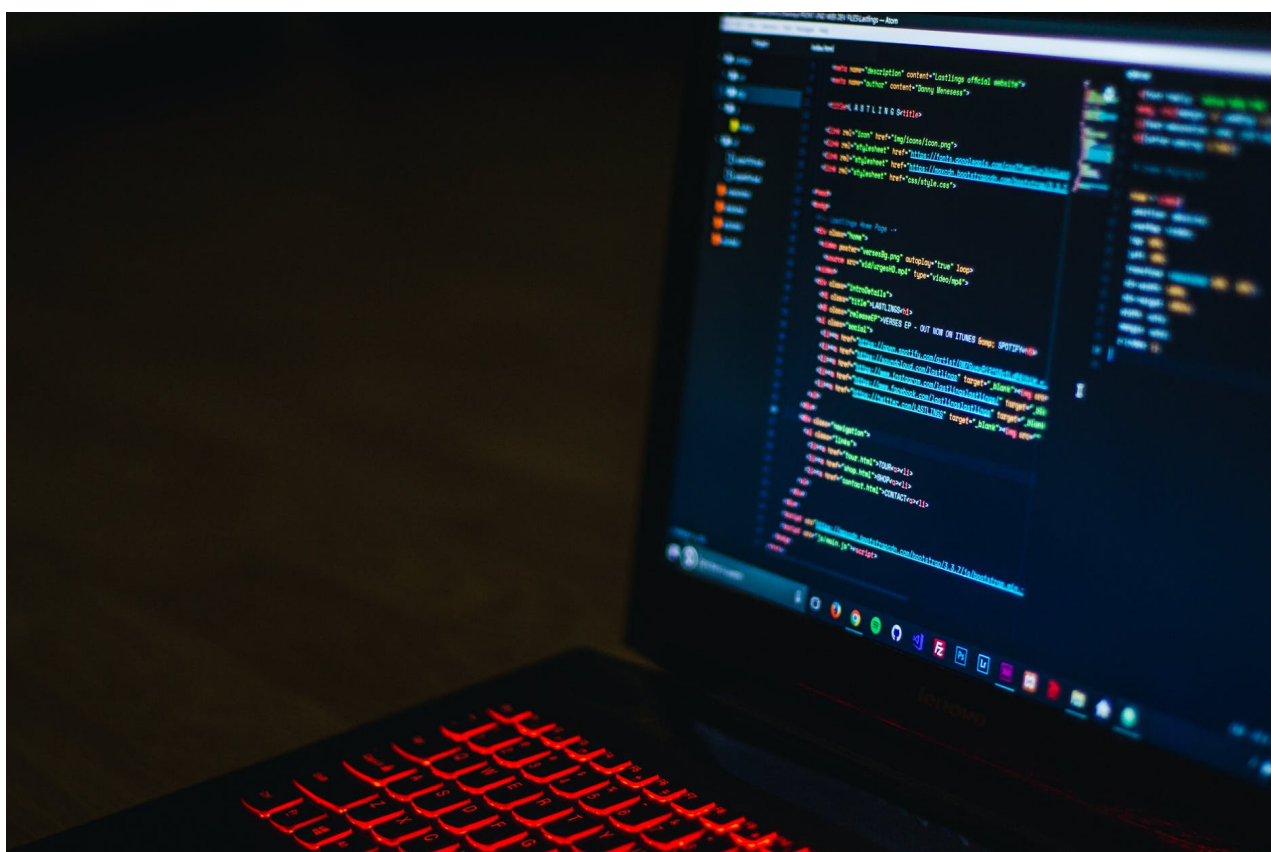
### 3) De scope van een databeleid

In jouw uitgeschreven databeleid formuleer je ook de scope.

Het databeleid heeft idealiter betrekking op alle data die door de organisatie of door externe partners in opdracht van de organisatie worden aangemaakt, gebruikt of verwerkt, net als op de data van andere partijen die je als organisatie gebruikt of nodig hebt.

Het databeleid geldt ongeacht het formaat en de vorm waarin de data wordt opgeslagen of weergegeven.

Het databeleid geldt zowel voor medewerkers van de organisatie als voor externe partners waarmee de organisatie contracten of samenwerkingen afsluit.



# 5.

## Instrumenten en nuttige bronnen

- [Maturiteitsmodel Open Data Awareness](#)
- [Smart Flanders open data bestekbepalingen](#)
- [De Ethische Data Assisten \(DEDA-tool\) van Universiteit Utrecht](#)
- Model Privacy Impact Assessment (PIA)
- [FAIR data principes](#)
- [Tools van het kenniscentrum Data en Maatschappij](#)  
Op de website van het Kenniscentrum Data en Maatschappij vind je gebundeld een aantal tools die je kunnen helpen om o.a. privacy en ethische aspecten vroegtijdig in kaart te brengen bij dataprojecten.
- [Praktijkenbank Innovatie en digitale transformatie](#)  
Tientallen boeiende projecten van steden en gemeenten in de kijker op vvsg.be
- [Webpagina 'Data in het lokaal bestuur'](#) met o.a. een inleidende video, linken naar goede praktijken, publicaties en onderzoeken, webinars over het thema,...

## 6. VVSG standpunten

- [Naar een Vlaamse datastrategie](#): standpunt van de lokale besturen, juni 2021
- [Naar een volwaardige digitale transformatie van het lokaal bestuur: visie van de Vlaamse steden en gemeenten](#), januari 2021
- [Toegang tot ANPR-data voor lokale besturen](#), oktober 2020
- [VVSG Verkiezingsmemorandum 2019-2024](#) – zie strategisch dossier ‘Data en technologie als hefboom’

Voor meer informatie of bovenstaande standpunten surf naar [www.vvsg.be/bestuur/innovatie-en-digitale-transformatie](http://www.vvsg.be/bestuur/innovatie-en-digitale-transformatie) of contacteer Nathalie Dumarey, programmamanager innovatie en digitale transformatie via [nathalie.dumarey@vvsg.be](mailto:nathalie.dumarey@vvsg.be)

# 7.

## Bijlagen

### FUNCTIEPROFIEL DATAMANAGER

Op basis van enkele vacatures van datamanagers in de centrumsteden kwamen we tot volgende functieprofiel. Hopelijk kan je dit inspireren bij het installeren van deze functie in jouw gemeente.

#### 1) Wat doe je als datamanager?

Als datamanager lever je werk voor de volgende drie vraagstukken:

- Welke data verzamelen we in het lokaal bestuur, voor wie en waarvoor?
- Welke data hebben wij nodig voor o.a. onze beleidsvoering, onze interne processen... en hoe komen we aan deze data?
- Hoe verwerken en delen we data op elk niveau binnen de organisatie, en welke data ontsluiten we?

Concrete taken:

- Je ontwerpt een datavisie en strategie voor de organisatie en concretiseert deze in een databeleid.
- Je analyseert de datanoden binnen de organisatie, brengt kansen in kaart en formuleert een actieplan met prioriteiten rekening houdend met de haalbaarheid en kost.
- Je bent verantwoordelijk voor het uittekenen van een gedragen kader om te komen tot kwaliteitsvolle data en brengt structurele taken rond datamanagement in kaart vanuit de visie van centrale aansturing met decentrale input.
- Je bouwt aan een datawarehouse voor zowel beleidsmatige,management als operationele rapportering. Je bouwt mee dashboards op niveau van dienst, directie, managementteam en college die relevante data samenvat en op regelmatige basis ontsluit. Je ontwikkelt beleids- en management rapporten die de organisatie ondersteunen in het nemen van de juiste beslissingen.
- Je behandelt ad hoc informatievragen vanuit het beleid, de diensten of de hoger overheid op een efficiënte manier. Je onderzoekt hierbij ook externe databronnen / nieuwe technologieën (ANPR, sensoren, GSM data, ...).

- Je bent verantwoordelijk voor het opzetten en continu optimaliseren van processen mbt databeheer, zowel voor masterdata (o.a. contactendata KBO, RR, CRAB,...) als kennisdata teneinde een effectief werkkader en kwaliteitsvolle resultaten te verzekeren.
- Je werkt aan een evidence informed policy. Dit betekent dat initiatief van onderzoeken, dashboards, publicaties komen vanuit beleidsvragen.

## **2) Hoe ga je te werk?**

- Je werkt uiterst samenwerkingsgericht en streeft steeds naar synergie met de andere gemeentediensten, satellietorganisaties van het lokaal bestuur en initiatieven op Vlaams of federaal niveau.
- Je werkt nauw samen met de directeurs, afdelingshoofden, de IT-dienst en de expert GIS.
- Je werkt nauw samen met de datastewards en coacht hen bij het uitvoeren van hun datataken.

## **3) Jouw profiel**

- Vanuit je ervaring kan je richting geven aan een organisatie en strategische beslissingen nemen.
- Je blinkt uit in het faciliteren van samenwerkingen en werkt zelf ook graag en goed samen.
- Je hebt reeds enkele jaren relevante ervaring met één of meerdere datamanagementtools.
- Je hebt affiniteit met ICT, je hebt zicht op de mogelijkheden van de markt en je voelt je thuis in technische termen.
- Je hebt kennis van de meest gebruikte datastandaarden (zowel Europees als federaal en Vlaams).
- Je bent projectmatig ingesteld (kennis met project en progammanagement is een pluspunt) en je beschikt over uitstekende socialevaardigheden.
- Je hebt statistisch inzicht, inzicht in data en data-structuren.
- Je streeft steeds naar een objectieve weergave van data in heldere statistieken en informatiedocumenten.