



Hét adviesbureau voor
nieuwe manieren van werken

Whitepaper Datagedreven Werken





Inhoudsopgave

01

Introductie

5

02

Raamwerk
Datagedreven Werken

9

03

Aan de slag: een
iteratieve aanpak

15

01



Introductie

01
—

Introductie

Digitalisering heeft het werk getransformeerd. Informatie staat in de cloud, processen lopen via business applicatie en we hebben geïnvesteerd in moderne hard- en software. En nu hybride werken steeds normaler wordt, is ook onze samenwerking digitaal: op afstand vergaderen, documenten delen, chatten.

De explosieve toename in gebruik van digitale (samenwerkings)tools leidt tot grote hoeveelheden data. En leveranciers richten platforms steeds beter in op het genereren en ontsluiten van data. Het benutten van die data kan veel waardevolle inzichten opleveren, die de besluitvorming en aansturing in jouw organisatie kunnen optimaliseren. Met bewezen waarde. Het McKinsey Global Institute geeft aan dat datagedreven organisaties 23 keer meer kans hebben om klanten aan te trekken, 6 keer meer kans hebben op terugkerende klanten en 19 keer meer kans om winst te boeken.²

De belangrijkste waarde van het benutten van data in jouw organisatieprocessen zit vooral in het breder en sneller ontsluiten van bruikbare inzichten. Dit leidt tot:

Betere besluitvorming. Belissingen die worden genomen op basis van data zijn doelgerichter, omdat data-inzichten een breder, vollediger en objectiever beeld geven.

Verbeterde dienstverlening. Wanneer medewerkers inzicht hebben in het effect van hun handelen, kunnen zij klant- en doelgerichter gaan werken. Daarnaast kunnen middels data-analyse de organisatieprocessen continu worden verbeterd.

Grotere wendbaarheid. Data-gedreven werken leidt tot een snellere en betere reactie op ontwikkelingen in de leefwereld, wanneer data wordt vertaald naar real time inzichten. Dat betekent: de juiste informatie op het juiste moment beschikbaar én inzicht in wat er gaat komen. Dat stelt je in staat op proactief te reageren, in plaats van reactief.

Kortom: slimmer werken!



Wat is datagedreven werken?

Datagedreven werken is een buzzword. Je hoort het overal! Maar waar hebben we het eigenlijk over wanneer we spreken over datagedreven werken?! Een datagedreven organisatie stuurt en besluit op basis van feiten. Die feiten herleid je uit data. Door continu data te verzamelen, te analyseren en te interpreteren, leg je de basis voor geïnformeerde en gefundeerde besluitvorming en aansturing. Klinkt goed, hoe ga ik aan de slag?

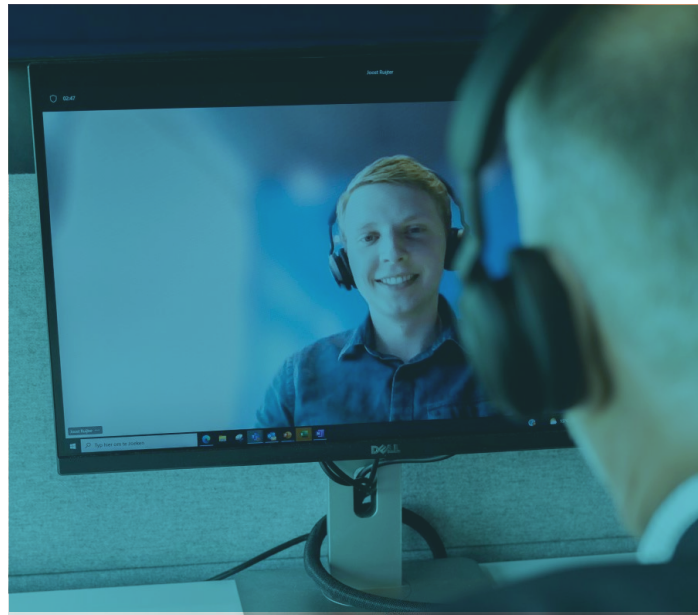
Veel organisaties hebben al stappen gezet om meer datagedreven te werken middels de aanschaf van uiteenlopende tools. Software voor HR-analytics kan bijvoorbeeld gebruikt worden om de best passende medewerkers te werven en te behouden. Business intelligence wordt ingezet om de vraag naar diensten te voorspellen en zo capaciteit beter te plannen. En door sensoren in een kantoorpand op te hangen kun je het gebouw optimaliseren als het gaat om bezetting, luchtkwaliteit of het energieverbruik.

Over data

Data zijn **gegevens** (een vastgelegde uitdrukking van een feit) die in **digitale vorm beschikbaar zijn**.

Data-analyse is het (structureel of ad-hoc) **verzamelen, schoonmaken, structureren** en **bestuderen** van beschikbare data ten behoeve van een vraagstuk.

Data-toepassingen zijn tools die het **analyseren van data** en daaruitvolgende **beslissingen faciliteren**.



Tegelijkertijd blijkt de wereld van data enorm: de kansen en mogelijkheden zijn ongekend en onduidelijk. Organisaties zien allerlei aantrekkelijke toepassingen die ze ook graag zelf willen toepassen. Toch zijn ze ook bang voor deze reis. Hier zijn een paar redenen voor te noemen:

- onbekendheid met het nieuwe vakgebied en de relatie tot issues rond dataveiligheid, privacy, ethische vraagstukken.
 - onbekendheid met het nieuwe vakgebied en dat in relatie tot het vertalen van een ambitie naar een concreet plan: waar moeten we beginnen, waar moeten we in investeren en hoe zorgen we ervoor dat we een positieve business case hebben?
 - onbekendheid met het nieuwe vakgebied en dat in relatie tot de benodigde nieuwe manier van werken: hoe richten we onze processen, rollen en systemen op zo'n manier in, dat de data-gedreven manier van werken ingebed is in de organisatie?
- het verandervraagstuk en de HR-gerelateerde uitdagingen:
 - aantrekken, opleiden en houden van talent om deze toepassingen in de organisatie te ontwikkelen en implementeren.
 - het meenemen van de bestaande organisatie, waaronder de leidinggevenden, om deze toepassingen te omarmen en te stimuleren.

Organisaties zijn aan de ene kant hierdoor bang om ermee aan de slag te gaan, aan de andere kant willen ze ook de boot niet missen. Ze willen aan de ene kant graag profiteren van de kansen en mogelijkheden, maar ze willen niet enorme financiële blunders riskeren of blunders op het gebied van veiligheid, privacy en ethiek.

Om deze dilemma's aan te pakken, is een integraal perspectief noodzakelijk. Datagedreven werken is een samenspel van technologie, structuur en mensen. In dit whitepaper bespreken we aan de hand van het YNNO Raamwerk Datagedreven Werken hoe dit samenspel tot stand komt en hoe jouw organisatie hier mee aan de slag kan gaan.

02



Raamwerk
Datagedreven
Werken

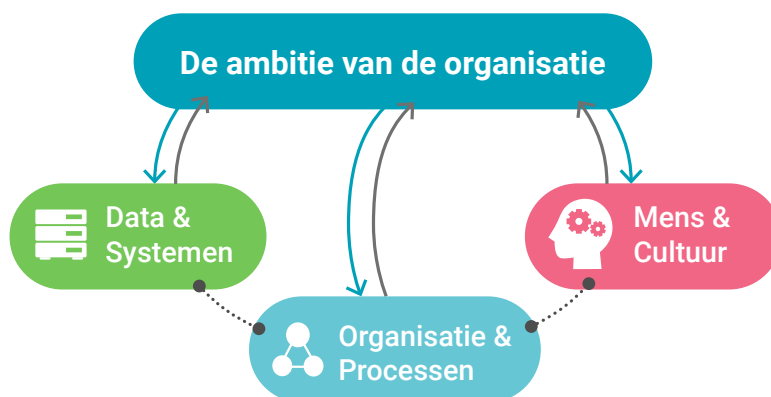
02

Raamwerk Datagedreven Werken

Jouw ambitie voor datagedreven werken realiseer je door een samenspel van de juiste technologie, een passende organisatie inrichting en een faciliterende cultuur. YNNO weet wat er nodig is op elk van deze vlakken om tot succesvol gebruik van data binnen jouw organisatie te komen. In het Raamwerk Datagedreven Werken beschrijven we hoe vier centrale pijlers de transformatie naar jouw datagedreven ambitie definiëren.

Zoals al aangegeven vraagt datagedreven werken om een integraal perspectief. Wij zien de vier bovenstaande pijlers als onderling afhankelijk elementen, die niet in isolement te benaderen zijn. Hierbij is de ambitie van de organisatie het fundament om aan de slag te gaan met de

andere drie pijlers. Door continu te schakelen tussen alle pijlers, zorg je ervoor dat je data-strategie in balans is.





De ambitie van de organisatie

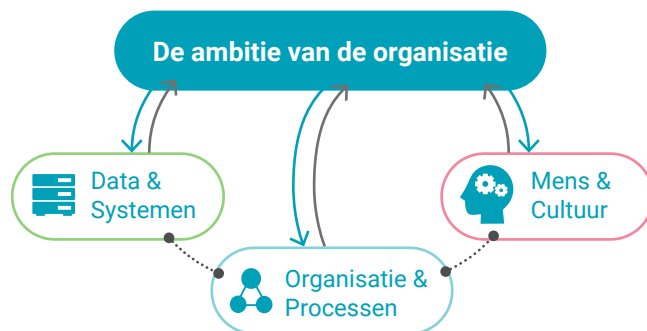
Van ambitie naar data-strategie

Organisaties hebben vaak grote ambities op het gebied van datagedreven werken. Maar datagedreven werken is geen doel op an sich. Datagedreven werken dient altijd een hoger doel, namelijk het ondersteunen en realiseren van de doelstellingen uit de organisatiestrategie. Denk bijvoorbeeld aan het toevoegen van waarde voor de maatschappij door te werken vanuit klantbehoefte, het realiseren van efficiëntieslagen in de organisatieprocessen, of het realiseren van besluitvorming die meer in lijn is met wat klanten nodig hebben.

Hoe ondersteun je die organisatiestrategie middels data? Data-gedreven werken kan drie doelen dienen:

1. Beter beslissingen nemen
2. Processen versnellen
3. Producten en diensten verbeteren

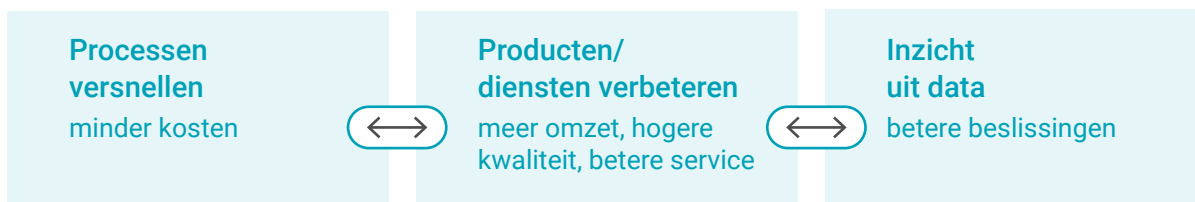
Datagedreven werken kan inzicht geven in het functioneren van de organisatie, haar processen en producten, en zo bijdragen aan het maken van de betere en snellere



strategische en tactische keuzes. Zo tillen datagedreven inzichten en beslissingen het werk naar een hoger niveau.

Om die potentie te benutten, is het essentieel om te starten bij de ambitie van jouw organisatie. Wat is de visie en strategie van de organisatie en hoe kunnen datagedreven inzichten deze strategie ondersteunen? Wat is de centrale vraag die je wil beantwoorden op basis van feitelijke inzichten?

Om jouw transformatie te laten slagen, is het essentieel om een **data-strategie** te formuleren waarin de organisatievisie of -strategie wordt gekoppeld aan de ambitie voor datagedreven werken.





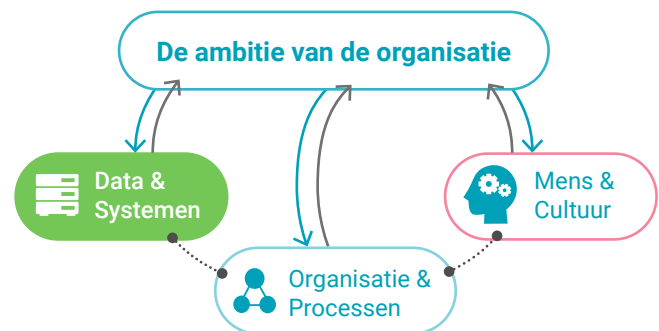
Data & systemen

Van huidig landschap, naar een behoefte-gedreven architectuur voor tooling én databronnen

Datagedreven werken zonder het ontsluiten van de juiste en vooral kwalitatief hoogwaardige data is als fietsen zonder fiets: onmogelijk. Dit is de technische kant van datagedreven werken. Meestal start een datagedreven transformatie binnen een bestaande context van systemen en data-bronnen: er wordt immers al druk gewerkt met allerlei digitale middelen. De uitdaging is om die losse systemen en bronnen, de zogenaamde silo's, bij elkaar te brengen en te relateren aan de data-strategie. Dit vereist een vertaalslag van het huidige landschap naar de gewenste architectuur en de daarvoor benodigde ontwikkeling, gebaseerd op de data-behoefte.

De weg van *ist* naar *soll* volgt een aantal stappen:

- In kaart brengen van huidige systeem- en databronnen landschap
- Definiëren van de data-behoefte op basis van de data-strategie
- Vertalen van de data-behoefte naar de gewenste architectuur
- Opstellen van een data-management aanpak voor de inrichting van een duurzame dataketen. Dit bestaat uit eisen aan data- en analyse-kwaliteit en afspraken over het beheer en onderhoud van de data en systemen, met aandacht voor dataveiligheid, privacy en ethische vraagstukken.



Om jouw datagedreven transformatie te laten slagen, is het essentieel om een **data-management aanpak** te implementeren waarin de ambitie voor datagedreven werken wordt gekoppeld aan de wensen en eisen voor data-bronnen en -tooling en de gewenste inrichting van een duurzame data-keten.

Voorbeeld:

Om de beschikbare data beter in te kunnen zetten in de afhandeling van dossiers, stelt een grote uitvoeringsorganisatie een data management aanpak op. Hierin worden de contouren van een duurzame dataketen in kaart gebracht, onder andere door de vastlegging van de datamodellen, het systeemlandschap en de principes voor de kwaliteit, veiligheid en het (her)gebruik van data. Deze data management aanpak is de leidraad voor de implementatie van de datagedreven transformatie.

Naast de technische kant van een datagedreven transformatie, zijn er ook organisatorische en menselijke aspecten die deze verandering in de manier van werken moeten ondersteunen. Dit zit enerzijds in de formele kant van de organisatie, oftewel de organisatiestructuur en de processen, en anderzijds in de informele kant van de organisatie: de cultuur.

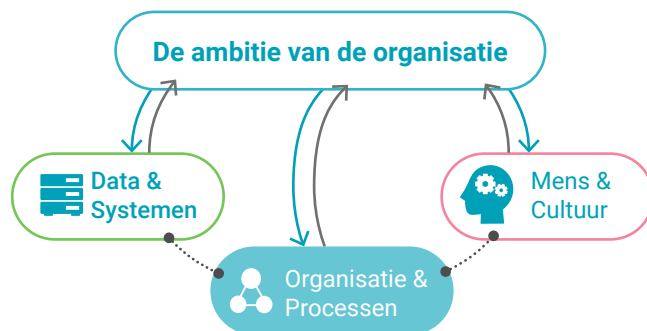
Organisatie & processen

Het inbedden van datagedreven werken in de organisatiestructuur

In organisaties heb je altijd te maken met functies, rollen, verantwoordelijkheden en werkwijzen. Omdat het datagedreven werken nieuwe processen en verantwoordelijkheden met zich meebrengt, dient de organisatie-inrichting dit te ondersteunen. Deze inrichting is niet statisch, maar vereist een dynamische opzet die meebeweegt met het data-volwassenheidsniveau van de organisatie.

Wij noemen dit het **Organisatie-groeimodel**. In dit groeimodel wordt per fase beschreven hoe de data-rollen en verantwoordelijkheden worden belegd in de organisatie. Werken we volgens een gecentraliseerd of een gedecentraliseerd model? En welke verantwoordelijkheden horen bij de diverse rollen? Het groeimodel is gebaseerd op een analyse van de processen waarop het datagedreven werken impact gaat hebben.

Om jouw datagedreven transformatie te laten slagen, is het essentieel om een **dynamisch Organisatie-groeimodel** op te stellen, waarin de ambitie voor datagedreven



werken wordt vertaald naar de gewenste stappen in de organisatiestructuur.

Voorbeeld

In de I-strategie van het Rijk worden tijdelijke I-teams samengesteld die bestaan uit een combinatie van experts van buitenaf en interne medewerkers. Door op deze manier tijdelijke teams samen te stellen, krijgt de ontwikkeling van het datagedreven werken een kwaliteitsimpuls. Doordat er sprake is van zowel interne als externe medewerkers, blijft nieuwe kennis behouden in de organisatie.



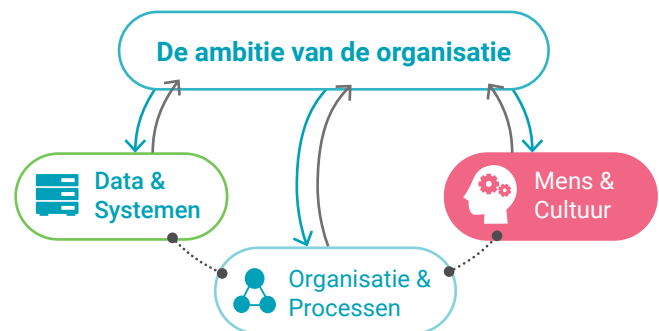
Mens & cultuur

Een Data-Vaardige organisatie

Datagedreven werken beperkt zich niet tot een selecte groep mensen, maar is relevant voor volledige organisatie. Een succesvolle transformatie komt alleen tot stand als de betrokken mensen in de organisatie mee willen en kunnen veranderen. Het is cruciaal dat datagedreven werken past bij de organisatiecultuur. En dat medewerkers bereid zijn én in staat worden gesteld om te besluiten en te handelen vanuit de inzichten die data opleveren.

Dit vraagt om een ontwikkeling in het niveau van **data-bewustzijn** en **data-geletterdheid**. Door het huidige en gewenste niveau tegen elkaar te toetsen, kun je de veranderopgave bepalen. Deze opgave vertaalt je naar een veranderplan dat past bij het verandervermogen en de context van de organisatie.

Om jouw datagedreven transformatie te laten slagen, is het essentieel om een **veranderplan** op te stellen waarin het realiseren van de ambitie voor datagedreven werken wordt vertaald naar een concrete aanpak met onder andere **training en begeleiding**.



Databewustzijn versus datageletterdheid

Databewustzijn betekent dat je **inzicht** hebt in het belang van datagedreven besluitvorming en wat jouw rol is in datagedreven werken.

Datageletterdheid (data literacy) is de **kennis en vaardigheid** om data in jouw dagelijkse werkzaamheden in te zetten. Datageletterdheid stelt je in staat de juiste vragen te stellen over data, data juist te interpreteren, datagedreven inzichten aan anderen over te brengen en weloverwogen beslissingen te nemen.



03



Aan de slag:
een iteratieve
aanpak

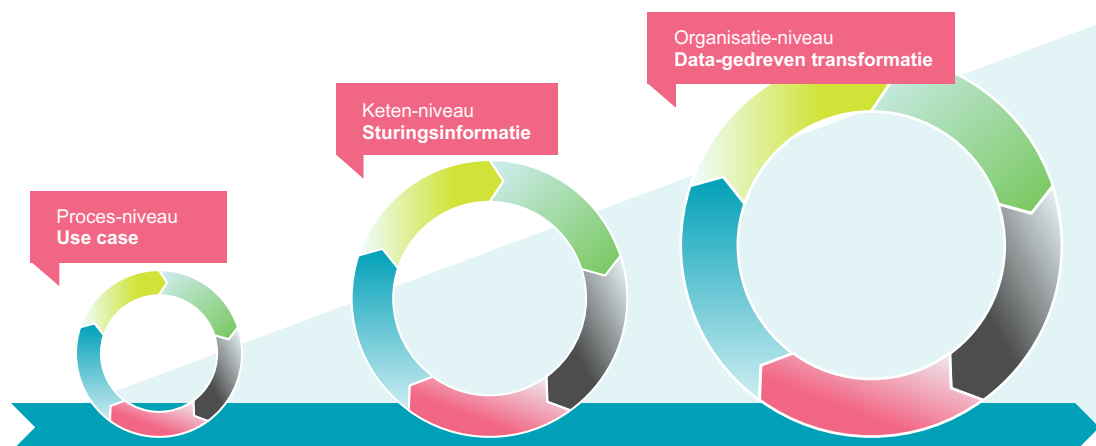
03

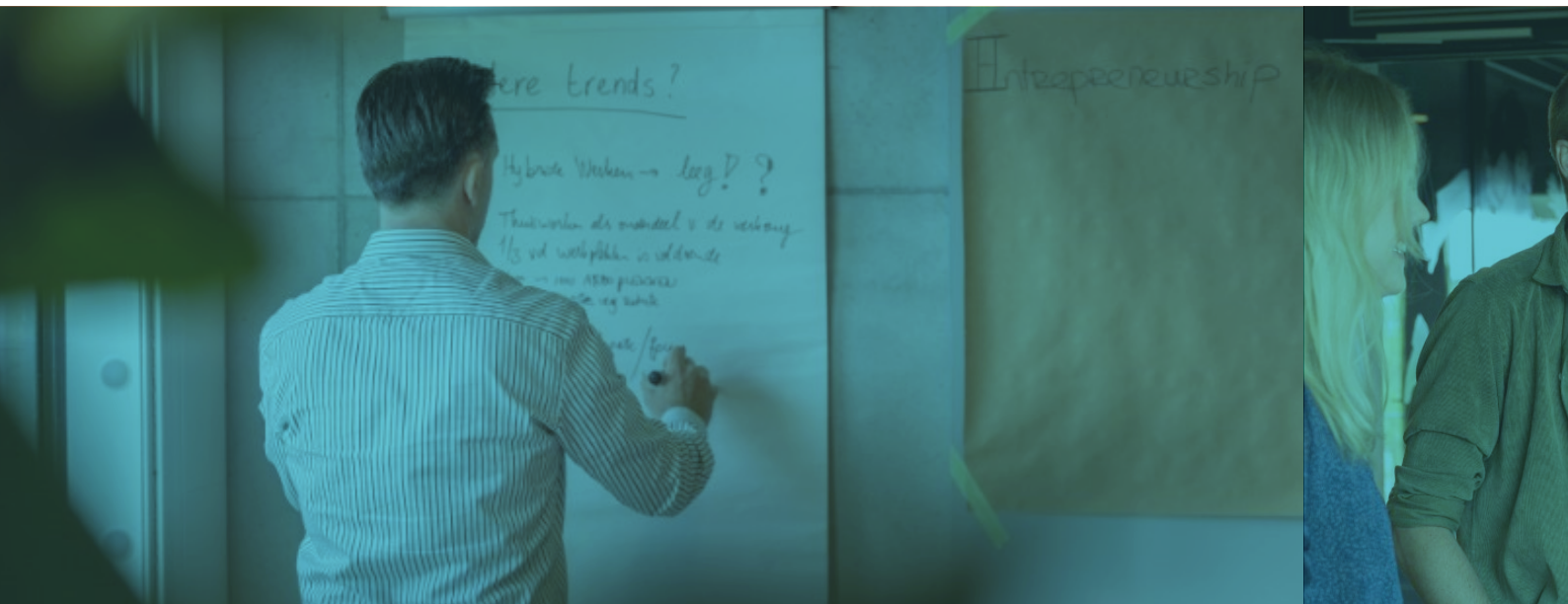
Aan de slag: een iteratieve aanpak

Klinkt allemaal goed, maar hoe ga je aan de slag? YNNO begeleidt al jarenlang grootschalige (IT-)veranderprojecten. Uit ervaring weten we dat een iteratieve aanpak van dergelijke trajecten tot de beste resultaten leidt. Wij geloven in de kracht van experimenten. Dat betekent klein beginnen en van daaruit opbouwen.

Om ervaring op te doen met de eerdergenoemde technische, structurele en culturele aspecten van datagedreven werken. En deze inzichten vervolgens breder in te kunnen zetten. Maar telkens met het gewenste einddoel in zicht: waar willen we uiteindelijk naartoe bewegen? En welke kleine stappen kunnen we dan zetten om daar aan te komen?

Deze iteratieve werkwijze biedt de gewenste ruimte om kennis en ervaring op te bouwen en in te zetten, en actief mee te bewegen met de veranderende prioriteiten van de organisatie als geheel.





Hoe kan YNNO jouw organisatie helpen?

YNNO is dé partij die vanuit een integrale aanpak organisaties begeleidt bij het realiseren van de ambities om datagedreven te (gaan) werken. Onze missie is om organisaties te helpen navigeren in de wereld van datagedreven werken, waarbij je niet alleen de kansen benut, maar ook succesvol de uitdagingen overwint die deze reis met zich meebrengt.

Wij bieden begeleiding en expertise op het gebied van het ontwikkelen van een datavisie en -strategie. Samen met de organisatie koppelen en vertalen we de brede organisatiedoelstellingen aan de ambitie voor datagedreven werken. Hierin bieden we strategisch advies over waar te beginnen en waarin te investeren, met een scherp oog voor het creëren van positieve zakelijke resultaten. We geven advies over het inrichten van een duurzame dataketen middels een Data Management aanpak, met aandacht voor dataveiligheid, privacy en ethische vraagstukken. Parallel ontwerpen we de gewenste en noodzakelijke stappen in de organisatiestructuur om deze organisatieverandering te dragen. We richten

in hierin nadrukkelijk ook op het betrekken van de mensen in de organisatie met een essentiële rol voor leidinggevenden, om de cultuurverandering naar datagedreven werken te omarmen en te bevorderen.

YNNO (spreek uit: you know) is hét adviesbureau dat gespecialiseerd is in nieuwe manieren van werken. Wij helpen jouw organisatie, teams en medewerkers om het resultaat van het werk op een hoger plan te brengen. Jouw organisatie kan daarmee haar eigen ambities waarmaken en een nieuw niveau van presteren bereiken. Samen met jouw organisatie werken we aan nieuwe manieren van aansturen, op basis van data en inzicht. Met onze passie voor ons vak brengen wij frisse ideeën en inspiratie mee om uw mensen te enthousiasmeren, onderling te verbinden en mee te nemen in deze verandering.

Dit doen we vanuit onze rollen als adviseur, project- en programmamanager, begeleider en facilitator van trainingen en inspiratiesessies.



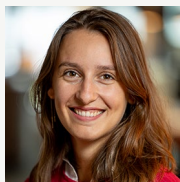
Wil je meer weten?

Neem contact op met een
van onze adviseurs



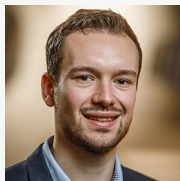
Marc Gravekamp

Adviseur datagedreven werken
marc.gravekamp@ynno.com
Tel: 06 44 72 40 20



Anne Zandberg

Adviseur datagedreven werken
anne.zandberg@ynno.com



Stef Smets

Adviseur datagedreven werken
stef.smets@ynno.com

YNNNO
Hét adviesbureau voor
nieuwe manieren van werken