

DGW Volwassenheidsmodel

	1. Pop-up DGW	2. DGW experimenteren	3. Verbreding DGW	4. Verankering DGW
Leiderschap & Cultuur beleid/besluit, bedrijfsvoering, prioriteit/investering, taal, visie/strategie en positionering dgw	Besluiten en beleid worden gestuurd door onderbuikgevoelens en oude patronen. Data wordt niet gebruikt ter onderbouwing.	Als experiment worden enkele besluiten/beleidsstukken onderbouwd door data.	Besluiten en beleidsstukken worden veelal onderbouwd door data.	Besluiten of beleidsstukken zijn onderbouwd door data. Zo niet, dan roept het vragen op.
	Management en directie sturen de organisatie op gevoel. Een enkele manager is op zoek naar onderbouwende gegevens voor haar/zijn doelstellingen.	Een aantal management- en directieleden vraagt om data om de organisatie te sturen en start met het SMART formuleren van bedrijfs- en teamdoelstellingen.	De meeste management- en directieleden zijn begonnen met het inbedden van de KPI's op de bedrijfs- en teamdoelstellingen in hun werkprocessen.	Alle management- en directieleden rapporteren periodiek over de SMART doelstellingen en ondernemen actie op de KPI's. Het is volledig in hun werkprocessen geïntegreerd.
	Bestuur en directie hebben datagedreven werken niet op de agenda staan en er wordt niet in geïnvesteerd.	Bestuur en directie tonen interesse in datagedreven werken, ondersteunen kleinschalige experimenten en stellen ad hoc budget en uren beschikbaar.	Datagedreven werken krijgt prioriteit, is opgenomen in het coalitieakkoord, staat op de ambtelijke agenda en er wordt in geïnvesteerd.	Bestuur en directie gaan er vanuit dat er datagedreven gewerkt wordt. Er is structureel innovatiebudget beschikbaar dat voor de doorontwikkeling gebruikt kan worden.
	Datagedreven werken is een term waar iedereen een beeld bij heeft, maar niet goed weet wat het inhoudt en of de collega's hetzelfde beeld hebben.	De inhoud van de term datagedreven werken wordt onderling besproken en er wordt ontdekt dat een gezamenlijke taal noodzakelijk is.	De taal rondom datagedreven werken wordt gestandaardiseerd en mensen bevragen elkaar over gebruikte termen.	De taal rondom datagedreven werken is gestandaardiseerd en mensen spreken dezelfde taal.
	Er is geen visie op data en geen datastrategie.	Er ontstaat behoefte aan een visie op data en een datastrategie.	De datavisie en datastrategie worden opgesteld.	De visie op data en de datastrategie worden nageleefd. Jaarlijks wordt de datastrategie herijkt.
	Data wordt gezien als 'iets' van ICT.	Data is niet alleen van ICT, maar ook van de vakafdelingen.	Bestuur, directie en management beginnen data te zien als strategisch middel en praten er over mee.	Data wordt gezien en behandeld als kapitaal (dus standaard onderdeel van rapportages en overleggen) en strategisch middel door de gehele organisatie.
	Datagedreven werken wordt voornamelijk gezien als hype. Enkele medewerkers zien meerwaarde en zijn er al mee aan de slag.	Meerwaarde van datagedreven werken wordt gezien, maar men verwacht slechts impact op deel van medewerkers. voorlopers zoeken eikaar op voor dataprojecten en deen kennis en ervaringen. Uitvoering van dataprojecten gebeurt op projectbasis. Er ontstaat behoefte aan een programma om	Datagedreven werken wordt gezien als de nieuwe manier van werken, waarbij dit onderdeel van de werkprocessen moet zijn. Naast een programma dgw , is er een (virtueel) dgw-team opgericht als kennis en expertisecentrum, dat meewerkt in de dataprojecten. Benodigde rollen worden ingevuld.	Datagedreven werken is een normale en vaststaande wijze van ieders werk en is geborgd in de werkprocessen.
Organisatie & Governance organisatie en sturing, werkwijze (kortcyclisch) taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, aanpak, multidisciplinair	Enkele enthousiastelingen starten met het bouwen van dashboards en rapporten naast hun gewone werk. Er is geen samenhang tussen de eerste initiatieven.	De eerste datagedreven werken projecten worden op kortcyclische wijze uitgevoerd.	Kortcyclisch projecten uitvoeren is de standaard bij dataprojecten. Door evalueren en leren gaat het steeds beter.	Het programma datagedreven werken is afgerond en in de lijn geborgd. Alle benodigde taken en rollen voor het uitvoeren van dataprojecten zijn opgenomen in het functiehuis.
	Projectmatig werken wordt lastig gevonden. Een enkeling experimenteert al met kortcyclisch projecten uitvoeren.	Gesprekken ontstaan over waar welke verantwoordelijkheden liggen en hoe af te stemmen.	De aansturing wordt ingeregeld op alle organisatieniveau's. Bijbehorende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn helder en worden belegd.	De medewerkers van de organisatie zijn gewend aan kortcyclisch datagedreven werken en aan evalueren en leren.
	Taken op operationeel niveau worden opgepakt, maar er is geen officiële borging. Er is geen aansluiting op strategisch niveau.	Datavraagstukken worden gedeeld en verdeeld. Er ontstaat vraag naar een standaard werkwijze en wijze van prioriteren en beoordelen van datavraagstukken.	Het werkproces om datavraagstukken te prioriteren en op te pakken wordt geïmplementeerd. De eerste experimenten worden opgeschaald en ingebed in de processen.	Aansturing, afstemming en borging is op strategisch, tactisch en operationeel ingeregeld met duidelijke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
	Hoe het datavraagstuk opgepakt wordt, is afhankelijk van waar het ontstaat. Er is geen standaard aanpak.	Een aantal datavraagstukken zijn team overstijgend en worden op ketenproces niveau opgepakt.	Het werkproces om datavraagstukken te prioriteren en op te pakken wordt geïmplementeerd. De eerste experimenten worden opgeschaald en ingebed in de processen.	Het werkproces om datavraagstukken uit de organisatie op te pakken, op te lossen met data-analyse en succesvolle experimenten te implementeren is volledig ingebed.
Mensen & Lerend vermogen experimenteren, samenwerken, datawijsheid, risico's en fouten, stimulans	Datavraagstukken spelen binnen een team.	Op enkele datavraagstukken wordt samengewerkt in de keten, met (semi-)overheden en/of met commerciële partijen, als dit meerwaarde toevoegt.	De eerste datagedreven werken worden opgeschaald en ingebed in de processen.	Datavraagstukken worden veelal opgepakt samen met inwoners, ondernemers, ketenpartners, (semi-)overheden en/of commerciële partners.
	De medewerkers houden van duidelijke taken en projecten en behoudend, zodat ze nergens op afgerekend worden. Werken met data is risicovol, omdat het ook negatief kan uitpakken.	Enkele medewerkers starten met experimenteren, ook met data. Ze moeten de werkwijze vaak uitleggen en verdedigen.	Meer medewerkers durven te experimenteren en te innoveren met data. Ze voelen dat dit geaccepteerd wordt.	De medewerkers hebben vertrouwen in experimenteren en innoveren met data. Ze voelen zich gestimuleerd en ondersteund door de organisatie in hun datanieuwsgierigheid.
	Medewerkers zoeken eerste samenwerking tussen de teams en ontdekken elkaars taal en wereld. Datadefinities verschillen onbewust.	Medewerkers vinden samenwerking met verschillende teams belangrijk. Er ontstaat onderling begrip en een gezamenlijke taal. Datadefinities worden op elkaar afgestemd.	Medewerkers zien samenwerking als essentieel en zoeken de eerste samenwerking buiten de organisatie in de keten. Datadefinities intern zijn helder, extern worden ze op elkaar afgestemd.	Samenwerking in en buiten de keten is vanzelfsprekend en wordt actief opgezocht om van elkaar te leren. Datadefinities zijn helder. Verzuiling is afgebroken.
	De meeste medewerkers vinden gegevens analyseren en interpreteren lastig en vermijden het.	Een aantal medewerkers beseft dat gegevens analyseren en interpreteren belangrijk is en zoekt naar hulp.	Medewerkers worden gestimuleerd zelf met gegevens te werken en deze te analyseren en interpreteren. Er worden trainingen datawijsheid gegeven.	Medewerkers zijn gewend aan het werken met gegevens, hebben een basisniveau aan kennis over gegevens en weten waar ze hulp kunnen krijgen als het nodig is. Er is een leerlijn datawijsheid.
	De medewerkers zijn over het algemeen risicomijdend en willen geen fouten maken. Fouten worden bij voorkeur niet belicht.	De eerste medewerkers ervaren dat twijfelen, fouten maken, proberen en leren hoort bij experimenteren. Succesverhalen en geleerde lessen worden gedeeld.	Experimenteren, fouten maken, evalueren en hiervan leren wordt regelmatig ervaren. Succesverhalen en lessons learned worden onder de aandacht gebracht bij de organisatie.	De medewerkers hebben vertrouwen in fouten maken, evalueren en hiervan leren. Successen en mislukkingen (met hun geleerde lessen) worden gevierd in de organisatie.
	Het verkrijgen, beheren en/of gebruiken van data is geen standaard onderdeel van beoordelingen, vacatures en functieprofielen. Dit geldt ook voor vaardigheden als innovatief denken of samenwerken.	Tijdens beoordelingen komt werken met data, innoveren en samenwerken naar voren, alhoewel het nog niet formeel geregeld is. Tijdens sollicitaties wordt er vaak bij stilgestaan, maar het is meestal geen doorslaggevende vaardigheid.	Medewerkers voelen zich gestimuleerd zelf met gegevens te werken, in de keten samen te werken en te experimenteren. De beoordelingssystematiek, functieprofielen en vacatureteksten worden aangepast.	Medewerkers worden door de beoordelingssystematiek beloond voor datawijsheid en datagebruik. Datawijsheid, innovatief vermogen en samenwerking zijn altijd een onderdeel van vacatures en functieprofielen.
Data & Techniek <i>infrastructuur, software, architectuur, datakwaliteit, data-integratie</i>	Bestaande servers en databases worden gebruikt om dataproducten voor te bereiden en beschikbaar te maken.	Er is een eigen database beschikbaar, waarin gegevens verzameld kunnen worden. Verder wordt de bestaande omgeving ingezet.	De basisomgeving is aanwezig voor het verzamelen, opslaan, analyseren, visualiseren en rapporteren van data.	Op een flexibel en schaalbaar dataplatform (in de Cloud) met zowel een datawarehouse als een datalake draaien stabiele geautomatiseerde processen om data te verzamelen.
	Standaard aanwezige applicaties worden ingezet voor datagedreven werken (DBMS, GIS, Excel, meegeleverde rapportagetools zoals bijv Cognos).	De standaard aanwezige applicaties worden uitgebreid met betaalbare of opensource software voor specifieke taken, zoals bijvoorbeeld ETL.	De beste software voor de dataplatform onderdelen is onderzocht en aangeschaft. De eerste datascience tools worden onderzocht.	De beste software voor de dataplatform onderdelen is aanwezig. Datascience tools worden aangeschaft. Automation wordt ingezet daar waar zinvol.
	Iedere ontwikkelaar heeft zijn eigen voorkeur voor tools, werkwijze, documentatie en naamgeving. Hier zijn geen afspraken voor.	Men ontdekt dat afspraken over tools, werkwijze, documentatie en naamgeving missen om elkaars werk over te nemen en te beheren.	Er wordt een architectuur ontwikkeld waaronder men kan doorontwikkelen met afspraken over tools, werkwijze, documentatie en naamgeving.	Er wordt onder architectuur gewerkt, hierdoor is er een duidelijke richting en kunnen ontwikkelaars elkaars werk overnemen en beheren.
	Alleen bij de basisregistraties is de gegevenskwaliteit bekend. Bij kernregistraties en overige registraties is het onbekend.	De gegevenskwaliteit bij kernregistraties wordt ook inzichtelijk gemaakt. Soms wordt in een dashboard een grafiek over datakwaliteit getoond.	De gegevenskwaliteit van alle registraties wordt inzichtelijk gemaakt en er wordt gestart met het opslaan van gegevenskwaliteit in de metadata.	De gegevenskwaliteit van zowel interne als externe registraties is inzichtelijk en is onderdeel van de metadata.
	Verantwoordelijkheid voor datakwaliteit ligt bij ICT/gegevensbeheer.	Inzicht ontstaat dat correct data invoeren bij de bron belangrijk is en dat hier ook verantwoordelijkheid ligt.	Gegevensmanagement wordt ingericht door de gehele organisatie.	Iedereen voelt zich verantwoordelijk voor de constante verbetering van de gegevenskwaliteit.
	Gegevens uit verschillende applicaties worden niet gecombineerd, datamodellen zijn onbekend.	Data bevindt zich in silo's, combineren gebeurt mondjes maat, datamodellen worden uitgeplozen.	De meest gebruikte data wordt ontsloten via het datawarehouse. Er ontstaat behoefte aan een datalake.	De benodigde data is beschikbaar in het datawarehouse of het datalake.
Privacy, Ethiek & Beveiliging betrokkenheid, privacy, ethische normen en waarden	Als er aan gedacht wordt, wordt de CISO en/of FG betrokken bij een datavraagstuk.	De CISO en FG worden betrokken bij datavraagstukken en voeren een privacy/security check uit.	De CISO en FG zijn onderdeel van het (virtuele) team (hub, datalab) en vanaf het begin betrokken bij datavraagstukken. DPIA's worden uitgevoerd.	Algemene CISO/FG en datagedreven werken kennis is onderdeel van alle teams. Men weet wanneer extra expertise ingeschakeld moet worden. DPIA's worden uitgevoerd.
	Privacy is lastig. Oplossingen voor datavraagstukken worden vertraagd of tegengewerkt door privacy.	Privacy is een uitdaging. Er wordt geleerd om er op een goede manier mee om te gaan.	Er wordt bewust omgegaan met gegevens. Dataminimalisatie, pseudonimisatie of andere technieken worden toegepast om de privacy te beschermen.	Privacy by design (met standaard technieken) is onderdeel van het standaard werkproces.
	Ethiek vormt geen onderdeel van de visie en strategie van de organisatie bij datagedreven werken.	Er wordt ad hoc over ethische kwesties nagedacht bij datagedreven werken.	Ethische normen voor datagedreven werken worden beschreven en er wordt aan voldaan.	Ethische normen zijn beschreven en zijn een integraal onderdeel alle dataprojecten.