



Erasmus  
University  
Rotterdam

*Erasmus*


# Datagedreven sturing

Een meervoudige casestudie naar de adoptie van business intelligence tools binnen welzijnsorganisaties in Nederland

**Nellie Manders**

ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM MASTERSCRIPTIE BESTUURSKUNDE

Februari 2021 | Begeleider: Dr. VMF Homburg | Tweede lezer: Dr. R.F.I. Moody



## Inhoudsopgave

|   |    |
|---|----|
| Management samenvatting .....   | 3  |
| 1. Inleiding .....  | 6  |
| 1.2 Probleemstelling.....   | 9  |
| 1.2.1 Doelstelling.....   | 9  |
| 1.2.2 Vraagstelling.....  | 9  |
| 1.2.3 Conceptueel model .....   | 9  |
| 1.2.4 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie.....                           | 11 |
| 2. Adoptie van dashboards: beperkende en stimulerende factoren uit de literatuur..... | 12 |
| 2.1 Inleiding.....  | 12 |
| 2.2 TOE-theorie .....   | 13 |
| 2.3 DOI-theorie.....  | 13 |
| 2.4 Theoretisch model.....  | 15 |
| 2.5 Toelichting op de onderdelen van het TOE raamwerk.....                            | 17 |
| 2.5.1 Technologische context.....   | 17 |
| 2.5.2 Organisatorische context .....  | 18 |
| 2.5.3 Omgevingscontext.....   | 20 |
| 2.6 Synthese theoretisch kader.....   | 20 |
| 3. Onderzoeksmethode.....   | 22 |
| 3.1 Inleiding.....  | 22 |
| 3.2 Methodebeschrijving: kwalitatief onderzoek en meervoudige casestudy .....         | 22 |
| 3.3 Operationalisering en toepassen model Puklavec, Oliveira & Popovič .....          | 23 |
| 3.4 Organisatieselectie .....   | 24 |
| 3.5 Dataverzameling: interviews en expertgesprekken.....                              | 25 |
| 3.6 Tijdspad onderzoek .....  | 26 |
| 3.7 Analyse interviewtranscripten en expertgesprekken .....                           | 27 |
| 4. Analyse .....  | 29 |
| 4.1 Inleiding.....  | 29 |
| 4.2 Casebeschrijving.....   | 29 |
| 4.2.1 Verschillen .....   | 29 |
| 4.2.2 Casusorganisatie A .....  | 30 |
| 4.2.3 Uitvoerende organisatie Jeugd.....  | 31 |
| 4.2.4 Casusorganisatie B.....   | 32 |
| 4.3 Toelichting: matrix, patronen en gevolgtrekkingen .....                           | 33 |
| 4.4 Matrix .....  | 34 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.4.1 Beschrijving elementenmatrix.....                              | 35  |
| 4.5 Beperkende factoren.....   | 37  |
| 4.5.1 Vergelijkbaarheid en leren van soortgelijke organisaties ..... | 37  |
| 4.5.2 Privacywet en regelgeving belemmert informatiedeling.....      | 43  |
| 4.5.3 Perceptie van noodzaak (niet voelbaar).....                    | 48  |
| 4.5.4 Databeschikbaarheid.....                                       | 53  |
| 4.5.5 Afhankelijkheid door ketensamenwerking .....                   | 59  |
| 4.5.6 Autonomie van professionals.....                               | 67  |
| 4.6 Stimulerende factoren .....                                      | 71  |
| 4.6.1 Organisatiegrootte en dominantie in de keten.....              | 71  |
| 4.6.2 Attitude management en management support .....                | 79  |
| 4.6.3 Project champion .....   | 84  |
| 4.7 Recapitulatie van bevindingen .....                              | 86  |
| 4.7.1 Stermodel prominente patronen adoptieproces.....               | 88  |
| 5. Conclusie .....   | 90  |
| 5.1 Inleiding.....   | 90  |
| 5.2 Beantwoording vraagstelling.....                                 | 90  |
| 5.3 Reflectie onderzoek.....   | 92  |
| 5.4 Beperkingen van het onderzoek en validiteit .....                | 93  |
| 5.5 Aanbevelingen casusorganisaties.....                             | 94  |
| 5.6 Epiloog.....   | 95  |
| Literatuurlijst .....  | 97  |
| Bijlage 1: Aangevuld conceptueel model .....                         | 100 |
| Bijlage 2: Functies van de geïnterviewden.....                       | 102 |
| Bijlage 3: Topiclijst.....   | 103 |

## Management samenvatting

In een wereld waarin data overal lijkt te zijn, is het opvallend dat er weinig inzicht is over wat effectieve en budgetverantwoorde hulp is binnen het Sociaal Domein van de Nederlandse gemeenten. De belofte dat data inzicht geeft, lijkt nog beperkt waarheid te worden.

Welzijnsorganisaties die de jeugdwet uitvoeren, kunnen baat hebben bij de inzet van data voor (toekomstige) ontwikkelingen en nieuwe mogelijkheden om budgetverantwoorde en effectieve hulp in te zetten. Doordat er sprake is van grote budgettekorten en de wens voor een transformatie binnen de sector is er behoefte aan nuttige informatie die kan worden ingezet voor betere besluitvorming. Een belangrijke innovatie voor het mogelijk kunnen maken van datagedreven sturing is de beschikbaarheid van dashboards. Dit is een *business intelligence tool* (BI-tool) die benut kan worden voor het verbeteren van de bedrijfsvoering van een organisatie. Binnen de Nederlandse welzijnssector blijkt er nog beperkt gebruik te worden gemaakt van deze dashboards. Dit kwalitatieve en verklarende onderzoek richt zich op verklaringen van de verschillen tussen welzijnsorganisaties. De onderzoeksvraag luidt: ‘Welke verschillen qua adoptie van (interne) dashboards bestaan er tussen jeugdhulporganisaties, en hoe kunnen deze verschillen worden verklaard?’ De gevonden verklaringen worden toegelicht en uitgelegd binnen de negen beschreven patronen. De beperkende en versterkende patronen verklaren waarom casusorganisatie A zich bevindt in de fase ‘in ontwikkeling, maar loopt enigszins vast’ en waarom casusorganisatie B volop in ontwikkeling lijkt te zijn.

Het adoptieproces van BI-tools binnen de Nederlandse welzijnssector wordt door de volgende beperkende factoren beïnvloed. **Patroon 1**, de vergelijkbaarheid en het ontbreken van mogelijkheid om te leren van soortgelijke organisaties, leidt tot het uitblijven van een lerend effect. Door unieke wensen is er in de markt van ICT- en datasystemen een beperkt aanbod van passende systemen. De verschillen tussen de regio's zijn daarnaast groot. Mede door de decentralisaties en de beoogde lokale afstemming. Deze diversiteit beperkt de vergelijkingsmogelijkheid en vermindert de externe druk, doordat er geen sprake is van ‘blaming en shaming’. **Patroon 2**, Privacywet- en regelgeving belemmert informatiedeling. Ondanks dat organisaties benoemen dat privacy geen echt obstakel is, lijkt de ruimte niet optimaal benut te worden. Technologische mogelijkheden lijken hierdoor onderbenut te blijven. **Patroon 3**, Perceptie van noodzaak is niet voelbaar. Noodzaak wordt beperkt ervaren, doordat het relatief voordeel op financieel vlak beperkt is en doordat er geen sprake is van dagelijkse concurrentie. De eigen financiële verantwoording middels KPI's was ten tijde van de interviews gericht op de interne bedrijfsvoering. Het levert hierdoor voor de casusorganisaties

onvoldoende meerwaarde op voor het ontwikkelen van een breed (regionaal) dashboard. **Patroon 4**, databeschikbaarheid vraagt direct om tijdsinvesteringen doordat data veelal registratiegegevens zijn. Door de complexiteit van de casussen is de informatiewaarde nu nog gering. Casusbeschrijvingen zijn een betere manier van duiding dan de huidige beschikbare data. Meetinstrumenten zoals doelrealisatie worden nog beperkt gebruikt. Doordat er niet altijd juist geregistreerd wordt door de professionals, vraagt de betrouwbaarheid van deze informatie nog om aandacht. **Patroon 5**, afhankelijkheid ketenpartners, als de regietaak op het behalen van transformatietaakstellingen diffuus is, leiden deze verspreide verantwoordelijkheden tot ‘vingerwijzen’. Hierdoor wordt de ontwikkeling van een intern dashboard vertraagd en wordt er een passieve houding aangenomen, omdat gewacht wordt op de ontwikkelingen vanuit andere organisaties gericht op een breed regionaal dataplatform. Voor organisatie A duurde het langer dan voor organisatie B voordat de obstakels overwonnen konden worden. Hierdoor bleven afhankelijkheden ontstaan qua dataeigenaarschap en gedeelde systemen. **Patroon 6**, autonomie van professionals, hulpverleners zijn verantwoordelijk voor hun eigen professioneel handelen, wat wordt voorgeschreven vanuit hun beroepsgroep. Professionals krijgen ruimte vanuit management en bestuur voor invloed op organisatieontwikkelingen. Besluiten doordrukken, kan leiden tot tegengas die vanuit de professionals gegeven wordt. Het gebrek aan een rationele besluitvormingscultuur leidt tot een voorzichtigheid bij het management, wat leidt tot het vertraagd nemen van besluiten.

Het adoptieproces van BI-tools wordt aan de andere kant versterkt door een aantal stimulerende patronen. **Patroon 7**, organisatiegrootte en dominantie in de keten. Een grote organisatie heeft een prominentere positie binnen de keten. Waardoor besluiten, die het adoptieproces van een breed dashboard faciliteren, eerder en sneller kunnen worden genomen dan door een kleinere organisatie die slechts een kleine schakel is binnen de regio. De beperkte dominantie lijkt op organisatieniveau op de lange termijn mogelijk ook kansen te bieden voor de organisatie. Als de kans groot is dat de organisatie op termijn gefaciliteerd wordt vanuit overkoepelende organisaties binnen de regio, dan is het niet noodzakelijk dat de organisatie zelf een dergelijk dashboard moet ontwikkelen. Bij casusorganisatie A is een dergelijke ontwikkeling te zien: het regionaal onderzoekcentrum neemt in deze regio een prominente rol in voor het realiseren van een breed regionaal dashboard, dat inzicht geeft in het regiobreed integraal hulpaanbod en de effecten hiervan. **Patroon 8**, attitude management en management support. Als de meerwaarde van de innovatie duidelijk is, dan is er bereidheid tot investeren. Zonder opportunistische mentaliteit worden besluiten uitgesteld en wordt er beperkt gezocht naar innovatiekansen. Daarentegen blijkt een opportunistische kijk te leiden tot keuzes die het adoptieproces versnellen. **Patroon 9**, *project champion*. De aanwezigheid van een actieve *project champion* leidt tot een hogere prioriteit van het adoptieproces. Onderdelen van het

adoptieproces worden hierdoor eerder opgepakt en krijgen prioriteit. Dit beïnvloedt het proces positief en leidt mogelijk tot een verschil in adoptiefasen tussen organisatie A en B.

De resultaten zijn verkregen vanuit een theorie-construerend onderzoek. Een vergelijkende casestudy is verricht bij twee welzijnsorganisaties, waarbij sprake is van verschillende mate van gebruik van een *business intelligence tool*. De empirische resultaten van deze meervoudige casestudy zijn verkregen uit interviews, expertgesprekken en duiding door de onderzoeker. Door het gebruik van *sensitising concept*, afkomstig vanuit het bestaande model van Puklavec, Oliveira & Popovič, konden elementen vanuit de interviewteksten geïdentificeerd en vergeleken worden binnen een matrix. Uit deze omvattende analyse blijkt dat het adoptieproces van BI-tools binnen de Nederlandse welzijnssector niet volledig geduid kan worden op basis van eerder onderzoek en het bestaande model van Puklavec, Oliveira & Popovič. De factoren, zoals voorgeschreven door het model, blijken een beperkte scope te bieden. Daarbij heeft het model zijn tekortkomingen, gezien vanuit de context van het Sociaal Domein. Na het beschrijven van de afwijkende en aanvullende elementen van het bestaande model, heeft de analyse van de interviewteksten geleid tot de identificatie van een aantal beperkende en stimulerende patronen en nieuwe variabelen. De meest prominente patronen zijn uiteindelijk in de beschreven verklaringen opgenomen. De daaruit voortkomende gevolgtrekkingen zijn beschreven en leiden tot het voorgestelde Stermodel.

## 1. Inleiding

De Nederlandse welzijnssector bestaat uit een keten van overheidsorganisaties en welzijnsorganisaties, die de hulpverlening van een cliënt en het gezinssysteem vormgeven. Het Sociaal Domein is als sector de afgelopen jaren sterk in beweging geraakt, doordat er een aantal decentralisaties hebben plaatsgevonden. Daarnaast staan grote budgettekorten noodzakelijke ontwikkelingen in de weg. Allerlei vraagstukken rondom efficiëntie, effectiviteit en transformatie schreeuwen om een oplossing. Informatie en data kunnen worden benut voor (toekomstige) ontwikkelingen en nieuwe mogelijkheden om budgetverantwoorde en effectieve hulp in te zetten. Gemeenten hebben veel informatie over hun inwoners (stimulansz.nl, 2020). Daarmee kan datagedreven sturing verricht worden. Dit is het systematisch inzichten baseren op data, het sturen en ook in kleine databestanden zoeken naar mogelijkheden (Berenschot, 2018). Ondanks zowel de informatiebehoefte voor betere besluitvorming als de steeds grotere rol van cijfers binnen de welzijnssector, lijkt de belofte die data geeft nog beperkt waarheid te worden. Er wordt nog niet echt datagedreven gestuurd. Door de vraagstukken die er nu liggen, zou men verwachten dat deze ontwikkeling van meer datagedreven sturing snel op gang komt. Als deze data gekoppeld en geautomatiseerd wordt, ontstaat er een schat aan waardevolle informatie. Door dit goed te benutten kan nauwkeuriger en efficiënter gewerkt worden. Het blijft de vraag hoe veranderingen goed gemanaged kunnen worden. In een wereld waarin data overal lijkt te zijn, is het beperkte inzicht over wat effectieve en budgetverantwoorde hulp is binnen het Sociaal Domein van de Nederlandse gemeenten opvallend. Waarom is dit in de praktijk nog niet terug te zien, en hoe kan het dat deze ontwikkeling traag op gang komt binnen het Sociaal Domein?

De vraag hoe de voortgang binnen het Sociaal Domein gevolgd kan worden, is dan ook een belangrijk thema sinds de decentralisaties in 2015 (Kruiter & Kellerman, 2019). In eerste instantie ging het vooral om het verkrijgen van betrouwbare cijfers en om het meten van de ontwikkelingen op basis van een set van indicatoren. Deze zoektocht heeft geresulteerd in de gemeentelijke monitor sociaal domein en de landelijke rapportage sociaal domein. Gemeenten beschikken echter over steeds meer gegevens (A+O fond, 2017). Ze kunnen hiervoor verschillende bronnen aanboren. Dit beperkt zich niet tot bronnen die gemeenten zelf in huis hebben. Ze kunnen ook gegevens van hun samenwerkingspartners gebruiken. Binnen het sociaal domein zijn er dus data en gegevens beschikbaar die mogelijkheid bieden voor betere beleidsinformatie en uitvoering van beleid. Men weet welke producten duur zijn en in welke mate deze worden ingezet. Vaak zijn dit nog vooral outputcijfers en niet effecten. De verbinding met hulpverleningsdoelen ontbreekt, waardoor deze

cijfers weinig zeggen (Sok, 2019, zoals beschreven in Zorgenwelzijn.nl, 2019). Daarbij laat de sector zich nog te vaak leiden door de cijfers over output (bijv. aantal cliënten, bijeenkomsten of deelnemers). Als de draai gemaakt kan worden naar outcome, het maatschappelijk resultaat van de activiteiten, dan wordt duidelijk wat het beleid voor het welzijn van inwoners doet. Er is nu nog beperkt inzicht over hoe financieel en kwalitatief de goede keuzes gemaakt kunnen worden voor de inzet van “goede” zorg.

Naast de landelijke monitoringsinstrumenten maken uitvoeringsorganisaties en welzijnsorganisaties binnen het sociaal domein ook gebruik van dashboards. Dit is ‘*business intelligence software*’ (BI-tool) die mensen helpt hun data inzichtelijk te krijgen en hun data te begrijpen. Daarnaast focussen sommige gemeenten, voor het toekennen van financiering aan deze organisaties, zich op het ontwikkelen van ‘key performance indicators’ (KPI’s). Zij pogen de resultaten en effecten van deze welzijnsorganisaties meetbaar te maken. In hoeverre verschillen welzijnsorganisaties van elkaar qua het gebruik van deze nieuwe toepassingen en wat ligt hieraan ten grondslag? Gezien de budgettekorten kan verwacht worden dat de veranderbereidheid groot is, en dat andere oorzaken ten grondslag liggen aan het uitblijven van meer datagedreven werken. Welke aspecten van een organisatie zijn van belang voor een goede adoptie van systemen en nieuwe technologische toepassingen? Er is geen tekort aan onderzoekstheorieën en modellen naar technologieadoptie op individueel niveau (Ajzen, 1991; Davis, 1989; Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003, zoals beschreven in Puklavec, Oliveira, Popovič, 2014). Binnen de literatuur heeft de adoptie van informatietechnologie (IT) en informatie systemen (IS) op organisatieniveau echter minder aandacht gekregen. Ook wordt er binnen de academische literatuur niet geschreven over het onderwerp datagedreven sturing binnen welzijnsorganisaties in Nederland. De literatuur is wel gericht op het beschrijven en verklaren van processen rondom het gebruik van data, zoals monitoring (Power, 2018), over adoptie van *business intelligence* (Grublješič, Tanja; Jaklič, Jurij, 2015) en over determinanten die verklaringen bieden voor adoptie van *business intelligence* binnen verschillende fasen van het proces (Puklavec, Oliveira, Popovič, 2018). Puklavec et al. (2018) verrichtten reeds onderzoek naar *business intelligence systems* (BIS) binnen kleine en middelgrote ondernemingen. Als aanbeveling voor vervolgonderzoek adviseren zij om het onderzoeksmodel opnieuw toe te passen binnen andere sectoren en andere landen. Zo kan namelijk een vergelijking gemaakt worden tussen de wijze van adoptie van BIS binnen verschillende contexten. Wat valt op aan de welzijnssector en specifiek het Sociaal Domein in Nederland en welke aspecten beïnvloeden het adoptieproces? Dit onderzoek geeft een vervolg op hun aanbevelingen.



Een verklarend onderzoek kan inzicht geven in bestaande verschillen tussen organisaties. Qua adoptie van nieuwe werkwijzen rondom datagedreven sturing, mogelijk oorzaken en verschillen. Het kan uitwijzen in hoeverre organisaties erin geslaagd zijn om hun werkwijzen rondom datagedreven sturing te implementeren. Daarnaast kan onderzoek een bijdrage leveren aan de bestaande wetenschappelijke onderzoeksmodellen over adoptie, zodat een passend theoretisch model voor de welzijnssector ontwikkeld kan worden. Hiervoor zullen bestaande modellen aangepast, aangevuld of verbeterd moeten worden. Er is gekozen voor een kwalitatieve en inductieve onderzoeksaanpak, waarvoor data is verzameld middels interviews. Deze zijn gehouden binnen twee casusorganisaties. Vervolgens zijn de waarnemingen geordend en toegepast op een theoretisch conceptueel model. Dit bestaande theoretische model is genomen als kader en zoeklicht voor het construeren en ontwikkelen van een passend verklarend model voor het Sociaal Domein, oftewel de welzijnssector in Nederland. De onderzoeksanalyse heeft een nieuw Stermodel opgeleverd, waarmee verklaringen over adoptie binnen de welzijnssector geduid kunnen worden. De vraagstelling luidt: *Welke verschillen qua adoptie van (interne) dashboards bestaan er tussen jeugdhulporganisaties en hoe kunnen deze verschillen worden verklaard?* Na de beschrijving van de probleemstelling in hoofdstuk 1 wordt in hoofdstuk 2 een blik geworpen op de meest prominente theorieën over adoptie binnen de wetenschappelijke literatuur (beantwoording deelvraag 1 in paragraaf 2.6). Binnen het theoretisch kader zijn theoretische aanknopingspunten, determinanten en theoretische concepten over adoptie van dashboards gekozen. Deze zijn vervolgens benut voor het verrichten van de interviews binnen twee casusorganisaties en de analyse daarvan. De onderzoeksmethode van deze meervoudige casestudie wordt uitgebreid toegelicht in hoofdstuk 3. De omvattende analyse is uitgeschreven in hoofdstuk 4. Een bestaand theoretisch model is hiervoor aangevuld en vertaald binnen een matrix (beantwoording deelvraag 2 in paragraaf 4.4 en 4.4.1), waarin zichtbaar wordt wat de beperkende en versterkende factoren zijn binnen dit model. De afwijkende en de aanvullende patronen worden beschreven. Hieruit volgen negen patronen die kenmerkend zijn voor de welzijnssector. De conclusies en de gevolgtrekkingen van deze patronen worden gegeven en het nieuwe Stermodel dat hier uit voortvloeit wordt gepresenteerd aan het einde van dit hoofdstuk (beantwoording deelvraag 3 in paragraaf 4.7). In hoofdstuk 5 wordt de conclusie van het onderzoek beschreven en de reflectie gegeven over wat dit onderzoek heeft toegevoegd aan de bestaande literatuur. Daarnaast worden aanbevelingen aan de casusorganisaties en vervolgonderzoekers gegeven.

## 1.2 Probleemstelling

### 1.2.1 Doelstelling

Doel van het onderzoek is theorie construeren ten aanzien van de adoptie van BI-tools door beperkende en stimulerende factoren van adoptie van BI-tools af te leiden uit twee casestudies van welzijnsorganisaties die BI-tools overwegen of hebben geïntroduceerd binnen hun organisatie. De primaire doelstelling is theorieconstructie (via inductie). De secundaire doelstelling is om op basis van de geconstrueerde theorie aanbevelingen te formuleren voor vervolgonderzoek en aanbevelingen te geven aan Nederlandse welzijnsorganisaties binnen het Sociaal Domein. Door implicaties van de theorie te verkennen met expertgesprekken en het presenteren van de bevindingen bij welzijnsorganisaties in het sociaal domein.

### 1.2.2 Vraagstelling

Welke verschillen qua adoptie van (interne) dashboards bestaan er tussen jeugdhulporganisaties en hoe kunnen deze verschillen worden verklaard?

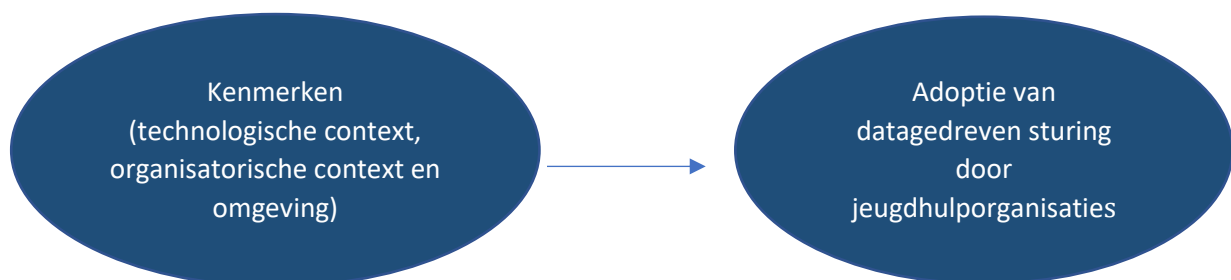
Deelvraag 1: Welke aanknopingspunten en theoretische concepten met betrekking tot adoptie van dashboards kunnen uit de literatuur worden afgeleid?

Deelvraag 2: Welke verschillen en overeenkomsten in adoptie van dashboards kunnen in de empirie worden waargenomen?

Deelvraag 3: Welke verklaringen van de adoptie van dashboard in het sociaal domein kunnen op basis van analyse worden opgesteld?

### 1.2.3 Conceptueel model

In strikte zin begint inductief onderzoek puur vanuit de empirie en worden bestaande theoretische raamwerken buiten beschouwing gehouden. Echter is het theoretisch perspectief gekozen als vertrekpunt voor de constructie en het conceptueel model, hierdoor biedt het een theoretisch lens die benut is tijdens de start van het onderzoek.



Figuur 1: Het conceptueel model van het onderzoek.

#### 1.2.4 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

Binnen de wetenschappelijke literatuur worden nog geen mogelijke verklaringen beschreven voor de verschillen van adoptie van datagedreven sturing tussen organisaties binnen het sociaal domein in Nederland. Ondanks de toenemende interesse binnen de wetenschap naar kennis over organisatieveranderingen binnen de publieke sector, schort het nog aan empirische bevindingen binnen de publieke sector. De meeste inzichten zijn afkomstig vanuit onderzoeken binnen organisaties die opereren binnen de private sector (Kuipers, Higgs, Kickert, Tummers, Grandia & Van Der Voet, 2013; Rainey, 2014; Wright, Christensen, & Isett, 2013, zoals beschreven in Hemme, Bowers, & Todd, 2018). Puklavec et al. (2018) verrichtten reeds onderzoek naar *business intelligence systems* binnen kleine en middelgrote ondernemingen. Dit onderzoek geeft een vervolg op hun aanbevelingen. Als aanbeveling voor vervolgonderzoek geven zij (1) het onderzoeken van adoptie van BIS binnen andere sectoren, (2) binnen andere landen (geografische context). Zij adviseren om het onderzoeksmodel opnieuw toe te passen, zodat vergelijkingen gemaakt kunnen worden met andere sectoren.

Vanuit de literatuur blijkt dat het aantal effectieve organisatieveranderingen gering is (Burnes, 2004; By, 2005; Meaney & Pung, 2008, zoals in Armenakis & Harris, 2014). Mogelijk kan datagedreven sturing in de toekomst de tegenhanger worden van beleid, dat zich nog veelal lijkt te ontwikkelen volgens het Garbage-can-model of op basis van de intuïtie van managers en bestuurders. Een betere interpretatie van de beschikbare informatie kan hieraan bijdragen. Daarmee kan meer kennisgedreven beleid worden gemaakt en uitgevoerd, waardoor beleid ontwikkeld wordt dat minder gebaseerd is op aannames en meer op kennis. Hierdoor kan namelijk een betere onderbouwing gegeven worden voor beleidskeuzes. Bijvoorbeeld doordat data, naast de algemene en gangbare aannames binnen een sector, ook kennis en beleidsinformatie kan opleveren over hoe kleinere, specifiekere groepen mensen in een bepaald geografisch gebied beter bediend kunnen worden. Het onderzoeken van het adoptieproces van datagedreven sturing kan inzichten bieden en ten goede komen aan deze toekomstige werkwijze.

## 2. Adoptie van dashboards: beperkende en stimulerende factoren uit de literatuur

### 2.1 Inleiding

Binnen dit hoofdstuk wordt gezocht naar theoretische aanknopingspunten en theoretische concepten over de adoptie van dashboards. Adoptie van innovatie is "het proces waarin in de loop der tijd een innovatie via bepaalde kanalen wordt gecommuniceerd tussen de leden van een sociaal systeem" (Rogers, 2003, zoals beschreven in Sun, Cegielski, Jia, & Hall, 2018). Dashboards zijn een voorbeeld van *business intelligence systems* (BIS) en worden ontwikkeld voor data-integratie en analytische mogelijkheden (Turban, Sharda & Delen, 2010; Yeoh & Popovič, 2016, zoals beschreven in Puklavec et al., 2018). Deze kunnen als belangrijke informatiebron dienen voor besluitvorming op verschillende organisatieniveaus. Het zijn tools en een innovatie die de besluitvorming van organisaties kan verbeteren, waardoor ze een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan organisatiedoelstellingen (Popovič, Hackney, Coelho & Jaklič, 2012). BIS kan gedefinieerd worden als: "kwaliteitsinformatie binnen goed ontworpen datastores, gekoppeld aan softwaretools die gebruikers tijdig toegang geven tot effectieve analyses, een presentatie bieden van informatie en hen hierdoor in staat stelt de juiste acties te ondernemen of de juiste beslissing te kunnen nemen (Popovič, Hackney, Coelho, Jaklič, 2012). Onderzoeken bevestigen dat BIS-implementatie voor bedrijven bijdraagt aan betere strategische planning in de bedrijven, bedrijfsprocessen, verbeteringen van de prestaties, opbouw van concurrentievoordeel en tijdsbesparingen oplevert (Popovič et al., 2014; Davenport, Harris & Morison, 2010; Negash & Gray, 2008; Watson, Goodhue & Wixom, 2002, zoals beschreven in Puklavec et al., 2018). Het belangrijkste directe voordeel is betere informatie ter ondersteuning van de besluitvorming.

Na een theoretische verkenning is besloten om twee theorieën als uitgangspunt en richtlijn te nemen voor het analyseren van adoptieprocessen binnen dit onderzoek. De twee meest prominente adoptiemodellen op het organisatieniveau vanuit bestaande literatuur zijn de TOE en de DOI (Oliveira & Martins, 2011, zoals beschreven in Puklavec et al., 2018), oftewel de technology-organization-environment framework (TOE) (Tornatzky & Fleischer, 1990, zoals beschreven in Pan & Jang, 2008; Zhu et al., 2003)) en Diffusion of innovation (DOI) theory (Rogers, 1995, zoals beschreven in Zhu, Dong & Kraemer, 2006). Beide theorieën worden vaak gekozen als theoretische basis voor onderzoeken en theorieën op organisatieniveau (Chong, Ooi, Lin & Raman, 2009, zoals beschreven in Puklavec et al., 2018). De TOE-theorie geeft inzicht in de context waarin innovaties plaatsvinden en de DOI-theorie biedt een perspectief voor het analyseren van innovaties. Het TOE-raamwerk wordt door Puklavec et al. (2018) beschouwd als in overeenstemming met andere verklaringen en niet als

een concurrerende verklaring ten aanzien van het verklaren van de adoptie van innovaties. In een reactie op het TOE-raamwerk kan naar hun inzicht deze theorie dan ook beter worden opgenomen binnen bestaande theorieën in plaats van ermee te concurreren. De auteurs benoemen dat het TOE-raamwerk consistent is met de theorie van de DOI. Zij combineren beide theorieën tot een nieuw model, zie figuur 2.

## 2.2 TOE-theorie

Tornatzky en Fleischer (1990, zoals beschreven in Pan & Jang, 2008; Zhu, Kraemer & Xu, 2003; Puklavec et al., 2018) ontwikkelde het TOE-raamwerk voor het bestuderen van de adoptie van technologische innovaties. Het onderscheidt drie onderdelen van de context van een organisatie, die invloed hebben op de adoptie en implementatie van technologische innovaties: (1) de technologische context, zowel de relevante interne als de externe technologieën voor een bedrijf, zoals de beschikbaarheid en kenmerken van technologie; (2) organisatie context, de organisatiekenmerken zoals grote en de omvang, management structuur en beschikbare middelen, omvat bestaande formele en informele (verbindende technische)structuren, communicatieprocessen, omvang en mogelijkheden voor aanpassingen; en (3) de omgevingscontext, het arena waarin een organisatie zijn zaken doet zoals bijvoorbeeld een bepaalde industrie, branchekenmerken, de aanwezige concurrenten, marktstructuur, technologie-ondersteunende infrastructuur, de relatie tot de overheid en overheidsregulering. Het TOE-raamwerk past binnen de DOI-theorie van Rogers (1983, zoals beschreven in Pan & Jang, 2008; Zhu et al., 2003).

## 2.3 DOI-theorie

De DOI-theorie wordt gebruikt om het innovatie diffusieproces uit te leggen (Sun, Cegielski, Jia & Hall, 2018). Het is een klassieke theorie, die de nadruk legt op de kenmerken voor het gebruik van innovaties binnen organisaties (Rogers, 1995, zoals beschreven in Zhu, Dong, Xu & Kraemer, 2006). Rogers benoemd de volgende determinanten: 1) het relatief voordeel, dit betreft de mate waarin een innovatie voordelen biedt voor een organisatie; (2) conformiteit, de mate waarin een innovatie consistent is met bestaande bedrijfsprocessen, werkwijzen en culturele waardesystemen; (3) complexiteit, de mate waarin een innovatie moeilijk is te gebruiken; (4) observeerbaarheid, de mate waarin de resultaten van een innovatie zichtbaar zijn voor anderen; en (5) testbaarheid, de mate waarin geëxperimenteerd kan worden met een innovatie. De DOI-theorie van Rogers (1995, zoals beschreven in Puklavec et al., 2014) benut drie sets van factoren die de IT-adoptie en de intentie tot gebruik van een bedrijf beïnvloeden, namelijk: (1) de individuele en leiderschapskenmerken (houding ten opzichte van veranderingen); (2) kenmerken van de interne organisatiestructuur (centralisatie,

complexiteit, formalisering, onderlinge verbondenheid, organisatorische speling/slack, grootte van de organisatie); en (3) de externe kenmerken van de organisatie (openheid van het systeem).

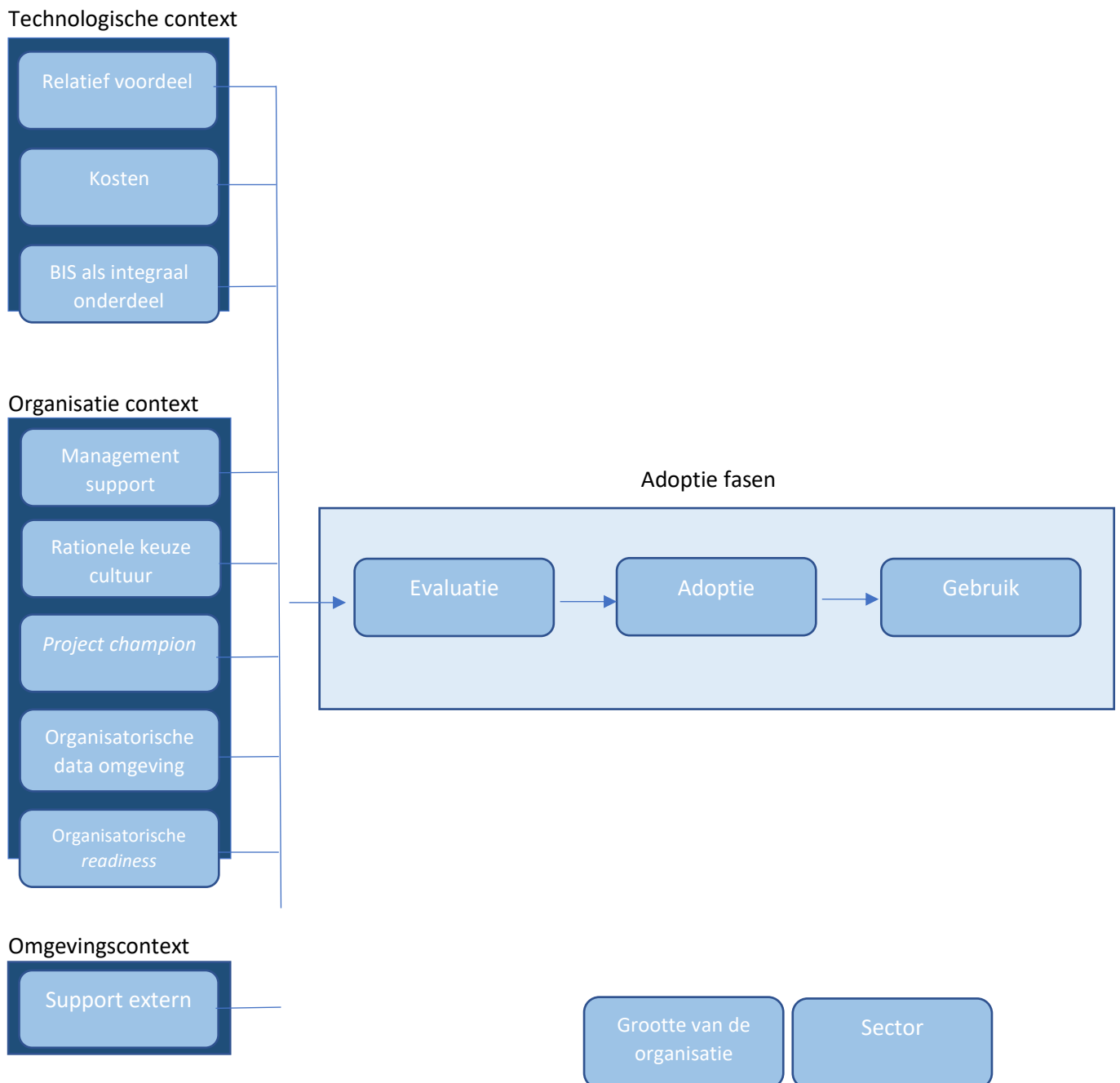
Volgens Rogers zijn de vijf stappen in dit innovatiebesluitvormingsproces: kennis, overtuiging, beslissing, implementatie en gebruik. Voordat besluitvormers een beslissing nemen om een innovatie al dan niet in te voeren, moeten zij inzicht krijgen in het nut en de meerwaarde van de innovatie. Daarna kunnen ze namelijk een mening (positief of negatief) en een overtuiging over de innovatie vormen en een visie ontwikkelen over de bruikbaarheid en het potentiële nut van de innovatie voor hun organisatie. Het proces van diffusie van informatietechnologie is verbonden met het vermogen om technische problemen op te lossen. Daarnaast houdt het echter ook verband met de interne organisatiestructuur, externe organisatiekenmerken en de attitudes van leiders in de richting van verandering. De mate waarin een innovatie past bij het probleem dat moet worden opgelost, zal van invloed zijn op de beslissing om de innovatie toe te passen. Het potentieel voor het verbeteren van organisatieprestaties en de waarde die dit creëert voor een organisatie is een belangrijke motivatie voor adoptie van informatie technologie (IT) voor een organisatie (Armstrong & Sambamurthy, 1999; Porter & Advantage, 1985, zoals beschreven in Puklavec et al., 2018). Dus kenmerken van de innovatie en de organisatie dragen beide bij aan de mate van adoptie van een nieuwe technologie. Hierbij wordt het proces dus enerzijds beïnvloed door kenmerken van het innovatiebesluitvormingsproces en anderzijds door organisatiekenmerken.

Hoewel de DOI-theorie uit vijf stappen bestaat, concentreren de meeste studies over innovatiediffusie zich op slechts drie stappen: evaluatie (overtuigingsfase); adoptie (beslissingsfase) en gebruik (implementatiefase) (Puklavec et al., 2018). Puklavec, Oliveira & Popovič, passen deze visie toe op de BIS-context. Zij definiëren de BIS-evaluatie als het beoordelen van de potentiële voordelen van BIS voor het verbeteren van de prestaties van een bedrijf en het creëren van waarden, zoals kostenreductie en markuitbreiding. Na evaluatie beschrijven zij de fase van adoptie. In overeenstemming met de literatuur over technologie-acceptatie definiëren zij BIS-adoptie als het proces waarin de beslissing wordt genomen om de BIS te gebruiken als hulpmiddel voor het creëren van waarden. Adoptie leidt niet altijd tot een verspreid en actief gebruik van de technologie binnen een bedrijf. Assimilatietheorieën suggereren dat de meeste informatietechnologieën een "kloof" vertonen. Dat wil zeggen dat het daadwerkelijk gebruik soms achterblijft bij de adoptiefase van een nieuwe technologie (Fichman & Kemerer, 1999, zoals beschreven in Puklavec et al., 2018). Adoptie en gebruik zijn dus twee verschillende stadia. Met BIS-gebruik bedoelen de auteurs Puklavec et al. de fase waarin BIS op grote schaal en integraal binnen een bedrijf wordt toegepast, en het gebruik ervan bijdraagt aan de doelen waarvoor het systeem is bedoeld.

## 2.4 Theoretisch model

Voortbouwend op het onderzoeksmodel van Puklavec, Oliveira & Popovič wordt in figuur 2 het conceptueel model van de auteurs afgebeeld. De adoptiefasen zijn reeds toegelicht in paragraaf 2.3.

In paragraaf 2.6 wordt een verdieping gegeven op het TOE-model.



Figuur 2: Conceptueel model Puklavec, Oliveira & Popovič.



Bron: Puklavec, et al., 2018

## 2.5 Toelichting op de onderdelen van het TOE raamwerk

Binnen de TOE-theorie wordt een onderscheid gemaakt op basis van de technologische-, organisatorische- en de omgevingscontext (TOE) deze onderdelen zijn van invloed op de acceptatie van technologische innovatie (Feldman et al., 2016; Tornatzky & Fleischer, 1990, zoals beschreven in Grublješič & Jaklič, 2015). Binnen deze paragraaf worden deze concepten en de bevindingen vanuit bestaande theorie toegelicht.

### 2.5.1 Technologische context

De technologische context bestaat uit de beschikbaarheid en kenmerken van technologie (Puklavec et al., 2018; Grublješič, & Jaklič, 2015). Het beschrijft zowel de interne als externe technologieën die relevant zijn voor het bedrijf. Binnen de technologische context van het TOE-raamwerk wordt een onderscheid gemaakt tussen het relatieve voordeel, de kosten en BIS als integraal onderdeel van enterprise resource planning (ERP).

Een positieve perceptie van de voordelen van een informatiesysteem zou een organisatie ertoe moeten aanzetten om de nieuwe IT-innovatie te adopteren (Thong, 1999, zoals beschreven in Puklavec, et al., 2018). Studies (Li et al., 2011; Oliveira et al., 2014; Premkumar & Roberts, 1999; Ramamurthy et al., 2008; Thong, 1999; Tsai et al., 2010, zoals beschreven in Puklavec, et al., 2018) suggereren dat het relatieve voordeel van een IT-innovatie één van de voorspellende factoren is die het vaakst wordt gebruikt in onderzoek naar adoptie van systemen. Dit effect is te zien in de evaluatiefase en in fasen van late adoptie.

Kosten worden erkend als een van de belangrijkste determinanten die de IT-ontwikkeling belemmeren (Iacovou et al., 1995, zoals beschreven in Puklavec et al., 2018). Hoewel de kosten niet langer een knelpunt zijn bij, ten eerste het adopteren van een IT-innovatie als gevolg van vooruitgang in IT-ontwikkeling, ten tweede de toegankelijkheid van kant-en-klare oplossingen en ten derde de dalende prijzen voor software en hardware, blijft het kostenaspect een groot afschrikmiddel voor adoptie (Premkumar & Roberts, 1999, zoals beschreven in Puklavec et al., 2018). Kosten worden beoordeeld in verhouding tot de voordelen, voordat wordt besloten een IT-innovatie te gebruiken (Premkumar & Roberts, 1999 zoals beschreven in Puklavec et al., 2018). Het rendement op de lange termijn op IT-investeringen wordt hoger gewaardeerd dan de kosten op de korte termijn (Chong & Chan, 2012; Tung & Rieck, 2005, zoals beschreven in Puklavec et al., 2018). De kosten hebben een sterk effect op de adoptie- en gebruiksfasen (Chong & Chan, 2012, zoals beschreven in Puklavec et al., 2018).

De auteurs (Puklavec et al., 2018) definiëren ‘BIS als integraal onderdeel van ERP’, als een determinant waarbij BIS niet los kan worden gezien van een IS-oplossing, maar als een oplossing die geïntegreerd is in een ERP-oplossing (Yeoh, Koronios & Gao, 2008, zoals beschreven in, Puklavec et al., 2018). Het is een integraal onderdeel en wordt meestal samen met ERP geïmplementeerd. Om kosten, die voortvloeien uit veranderingen na implementatie van het BIS, te vermijden, is het van belang om de kwaliteit van deze gegevensbronsystemen hoog te houden (Yeoh, Koronios & Gao, 2008). Eerder onderzoek (Puklavec et al., 2018) suggereerde dat BIS, die deel uitmaken van het ERP-systeem van de onderneming, vaker, sneller en gemakkelijker wordt aangenomen dan andere BIS. Om deze reden veronderstellen de auteurs dat deze omstandigheden vooral ertoe doen bij de vroege adoptiefasen (d.w.z. evaluatie- en adoptiefasen).

### 2.5.2 Organisatorische context

Organisatorische context verwijst naar de kenmerken van de organisatie, zoals organisatiegrootte, managementstructuur, formele en informele structuren, communicatieprocessen en omvang (Grublješič, & Jaklič, 2015; Puklavec et al., 2018).

Management support kan geduid worden als de expliciete en actieve ondersteuning van het topmanagement voor de ontwikkeling van een IT-innovatie (Bruque-Camara, Vargas-Sanchez & Hernandez-Ortizet, 2004, zoals beschreven in Puklavec et al., 2018). In verschillende onderzoeken is management support positief gerelateerd aan de adoptie van een IT-innovatie (Chong et al., 2009; Hameed, Counsell & Swift, 2012; Tung & Rieck, 2005, zoals beschreven in Puklavec et al., 2018). In onderzoeken wordt gesteld dat het een belangrijke bepalende factor is voor de adoptie van IT (Hwang, Ku, Yen, & Cheng, 2004; Ramamurthy, Sen & Sinha, 2008; Tsai, Lee & Wu, 2010, zoals beschreven in Puklavec et al., 2018). Als het management niet overtuigd is van een IT-innovatie, zal de innovatie waarschijnlijk niet worden aangenomen (Premkumar & Roberts, 1999, zoals beschreven in Puklavec et al., 2018). Managementondersteuning is belangrijk in alle drie de fasen van IT-innovatie.

De *project champion* kan worden gezien als een persoon op managementniveau die het nut van een idee voor de organisatie erkent en die beslissingskracht en middelen kan realiseren voor een dergelijk idee tijdens de ontwikkelings- en implementatiefasen (Meyer, 2000, zoals beschreven in Puklavec et al., 2018 ). Deze persoon creëert het bewustzijn en een positieve houding ten aanzien van een IT-innovatie (Gu, Cao & Duan, 2012, zoals beschreven in Puklavec et al., 2018). Bestand

onderzoek geeft aan dat de aanwezigheid van een *project champion* een belangrijke variabele is voor een succesvolle adoptie van een informatiesysteem binnen alle fasen van het adoptieproces (Bose & Luo, 2011, zoals beschreven in Puklavec et al., 2018). Van de *project champion* wordt verwacht dat hij weerstand kan verminderen (Hwang et al., 2004, zoals beschreven in Puklavec et al., 2018). Het ontbreken van een *project champion* kan ertoe leiden dat een IT-innovatie niet wordt toegepast (Hwang et al., 2004, zoals beschreven in Puklavec et al., 2018).

Eerder onderzoek bevestigt dat een organisatiecultuur, die gekenmerkt kan worden als rationele-keuze cultuur, een groot positief effect heeft op het adoptieproces van een IT-innovatie (Gu et al., 2012, zoals beschreven in Puklavec et al., 2018). Een rationele besluitvormingscultuur wijst op een organisatie-brede voorkeur voor het meten, testen en evalueren van kwantitatieve en besluitvormingsprocessen. Een dergelijke cultuur moedigt het gebruik van gegevens en informatie aan ter ondersteuning van werkprocessen en prestatieanalyses, ook met geavanceerde technieken (Kulkarni, Robles-Flores & Popovič, 2017, zoals beschreven in Puklavec et al., 2018). Hiernaast heeft het een grote impact op fact-based besluitvormingscultuur (Popovič et al., 2012, zoals beschreven in Puklavec et al., 2018). De invloed is te zien binnen de evaluatie-adoptie en gebruiksfasen van het adoptieproces.

In bestaand onderzoek worden de kwaliteit van de gegevens, de beschikbaarheid, de kwaliteit van het laden en dergelijken beschouwd als de organisatorische dataomgeving wat gerelateerd is aan het proces dat voorafgaat aan de beschikbaarheid van gegevens voor BIS (Rehmanand, 2014, zoals beschreven in Popovič et al., 2018). Goed beheer van de gegevensbronnen kan verschillende voordelen bieden (Ramamurthy et al., 2008, zoals beschreven in Popovič et al., 2018). Zoals het verminderen van fouten, het vergroten van de mogelijkheid om voorheen niet beschikbare informatie te openen, en het interpreteren en delen van gegevens tussen IT-toepassingen. Een onvoldoende beheerde dataomgeving hangt samen met problemen ten aanzien van databeschikbaarheid, de kwaliteit, de betrouwbaarheid, de integriteit, de beveiliging van gegevens en gegevensstandaarden. Een omgeving met dergelijke problemen kan voor grote uitdagingen komen te staan bij het starten met en adopteren van BIS (Popovič et al., 2018). BIS is namelijk sterk afhankelijk van de integratie van verschillende gegevensbronnen.

Organisatorische *readiness* heeft betrekking op de beschikbaarheid van organisatorische middelen, zoals financiële middelen en de beschikbaarheid van IT-middelen (Puklavec et al., 2014). De auteurs definiëren het als een niveau van bewustzijn, aanwezige commitment, de beschikbare middelen en het aanwezige bestuur die positief staat tegenover de adoptie van de innovatie. Hameed et al. (2012)

concludeerden in hun metastudie dat organisatorische *readiness* het meest significante kenmerk is voor IT-adoptie. Dit blijkt in de adoptiefase zo te zijn, maar ook in de evaluatiefase (Iacovou, Benbasat & Dexter, 1995). Beter voorbereide bedrijven voelen zich namelijk vaak minder geïntimideerd door de nieuwe IT-innovatie en zullen zich vaak verder in de gebruiksfase bevinden. Daarbij zullen bedrijven die het zich kunnen veroorloven om betere BIS-projecten in te zetten, dit waarschijnlijk vaker doen en hierdoor ook meer voordelen ervaren van het gebruik van de BIS.

### 2.5.3 Omgevingscontext

De omgevingscontext omvat de omvang en structuur van de sector, de concurrenten van een organisatie, de macro-economische context en de regelgevingsomgeving (Tornatzky & Fleischer, 1990, zoals beschreven in Grublješič & Jaklič, 2015). De omgevingscontext heeft betrekking op de kansen en beperkingen van innovaties, die ontstaan door de sectorkenmerken en marktstructuur, technologie-ondersteunende infrastructuur, overheidsregulering en andere inspanningen van partners die van invloed kunnen zijn op de adoptie van *business intelligence tools* (Tornatzky & Fleischer, 1990; Ahmadi et al., 2017; Lin, 2014, zoals beschreven in Puklavec, et al., 2018).

Met support extern wordt de bereidheid van en ondersteuning voor het implementeren en gebruiken van een op technologie gebaseerde oplossing bedoeld (Premkumar & Roberts, 1999; Quaddus & Hofmeyer, 2007, zoals beschreven in Puklavec, et al., 2018). Aangezien organisaties over een beperkt aantal interne IT-experts beschikken, wordt verwacht dat externe ondersteuning organisaties motiveert om IT-innovaties toe te passen. Binnen de omgevingscontext wordt support extern als bepalend beschouwd voor de adoptie van *business intelligence tools*. Uitbestedingen en ondersteuning door derden blijken een belangrijke impact te hebben op de acceptatie van IT-innovaties. Bij voldoende ondersteuning vanuit derden zijn organisaties beter voorbereid op de risico's van het implementeren van nieuwe technologieën.

## 2.6 Synthese theoretisch kader

Er is literatuur over adoptie van BIS en BI-tools. Het conceptueel model van Puklavec, Oliveira & Popovič biedt een aantal aanknopingspunten voor onderzoek en vormt theoretische lenzen. Het is echter een heel abstract model en niet toegespitst op specifieke contexten met allerlei opgaven, zoals die leven in de Nederlandse context van het Sociaal Domein. Het model is niet getoetst op de welzijnssector. Het kan echter wel worden benut als een hulpmiddel en het is op hoofdlijnen een interessant model voor het verrichten van een verklarend onderzoek. In de theorie wordt de aanbeveling gegeven om het model te toetsen en te vergelijken met specifieke karakteristieken

vanuit andere sectoren. De negen determinanten uit het TOE-model zijn bruikbaar als *sensitizing concepts* voor het onderzoeken van adoptie van dashboards binnen het Nederlandse Sociaal Domein. Gezien het model tot stand is gekomen vanuit analyses binnen een andere context dan dit onderzoek, kunnen de determinanten als leidende gedachten een structuur en onderzoeksperspectief bieden. Om deze reden is het model als prominente leidraad genomen bij het verrichten van dit inductieve onderzoek naar de verklaringen van adoptieverschillen van BI-tools tussen welzijnsorganisaties. Deze *sensitizing concepts* worden gebruikt om empirische waarnemingen te structureren en op zoek te gaan naar patronen die verklarend zijn. Uiteindelijk wordt een verklaring geconstrueerd.

## 3. Onderzoeksmethode

### 3.1 Inleiding

Op basis van kwalitatief onderzoek is een verdieping gemaakt en is inzicht verkregen in de oorzaken van de verschillen. Voor de afbakening van het onderzoek is ervoor gekozen om adoptie van datagedreven sturing te meten op basis van de adoptie van een specifiek onderdeel, namelijk (interne) dashboards. Er is een vergelijkende casestudy verricht naar de verschillen en overeenkomsten tussen twee welzijnsorganisaties, waarbij sprake is van verschillende mate van gebruik van BI-tools. Nieuwe data is verzameld. De nadruk van dit onderzoek ligt op theorieontwikkeling en op het construeren van een verklaring van de verschillen tussen organisaties qua adoptie (of de intentie tot gebruik) van datagedreven sturing. Gebaseerd op en geïnspireerd door het theoretisch vertrekpunt vanuit het model van Puklavec, Oliveira & Popovič zijn vanuit de interviews een aantal verklaringen gedestilleerd. Middels deze kwalitatieve en inductieve onderzoeks aanpak is data verzameld en zijn waarnemingen geordend en toegepast op een theoretisch conceptueel model. Het onderzoeksdoel en deze onderzoeksstrategie beoogt het construeren van een theorie vanuit de verzamelde empirie en niet het toepassen van het bestaande model. Een inductieve onderzoeks aanpak waarbij geredeneerd wordt van het bijzondere naar het algemene.

### 3.2 Methodebeschrijving: kwalitatief onderzoek en meervoudige casestudy

Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat bestaande literatuur over adoptie van BIS en BI-tools veelal gericht is op kwantitatieve onderzoeken, waarin organisaties vergeleken worden op basis van een aantal determinanten die gelijk zijn. Bijvoorbeeld vergelijkbare kenmerken van de organisatie of de omgeving van de organisatie. Als deze kenmerken veelal gelijk zijn voor de geselecteerde organisaties, dan kunnen vanuit de empirische onderzoeksresultaten alternatieve verklaringen nader onderzocht worden. Kwalitatief onderzoek heeft een cyclisch verloop (Boeije, 2016, p. 100). Het is een proces waarin onderzoekers steeds nieuwe begrippen en relaties leggen tussen begrippen. Hierbij wordt er niet enkel inductief empirie geduid, maar wordt er tevens gebruik gemaakt van theorie. Aannames vanuit de theorie worden dan gekoppeld aan conclusies afkomstig vanuit de empirische onderzoeksresultaten. Dataverzameling en analyse wisselen elkaar af binnen deze cyclische werkwijze.

Door te kiezen voor een casestudy als methode, kunnen verklaringen en verdiepende inzichten verworven worden (inductief) die binnen een gestructureerde kwantitatieve analyse niet

meegenomen kunnen worden, omdat ze nog niet bekend zijn voorafgaand aan het formuleren van het onderzoeksmodel (Miles & Huberman, 1994; Yin, 2003, zoals beschreven in Grublješič & Jaklič, 2015). Hierdoor zijn casestudies geschikt voor verdiepende onderzoeken gericht op de organisatorische context van organisaties (Yin, 2003, zoals beschreven in Grublješič & Jaklič, 2015). Een casestudy kan hierdoor mogelijk verklaren waarom organisaties van elkaar verschillen en waardoor sommige organisaties wel in staat zijn BIS te realiseren en andere organisaties niet. Hierdoor kan een beter begrip van het fenomeen verkregen worden en kunnen resultaten beter gegeneraliseerd worden naar andere soortgelijke situaties (Miles & Huberman, 1994, zoals beschreven in Grublješič & Jaklič, 2015). Een case of meerdere cases kunnen niet los worden gezien van hun context (Hutjes & Van Buuren, 1992). Binnen een meervoudige casestudy wordt een verschijnsel gedurende een bepaalde periode onderzocht, waarbij verschillende databronnen gebruikt worden en waarbij aandacht is voor de variatie tussen de cases en binnen de casus (Swanborn, 1996). Meervoudige casestudy's lenen zich nauwelijks voor statistische generalisatie, maar primair voor theoretische generalisaties (Hutjes & Van Buuren, 1992). Hierbij wordt geprobeerd om bepaalde resultaten uit de casestudy te generaliseren naar een meer algemeen geldende theorie of om empirisch materiaal aan te leveren die een dergelijke theorie ondersteunt. Vanuit overeenkomstige casussen kunnen overeenkomstige kenmerken binnen de cases gegeneraliseerd worden naar een breder domein (Swanborn, 1996). Wanneer twee of meer cases worden geselecteerd, komt dit de generaliseerbaarheid ten goede.

### 3.3 Operationalisering en toepassen model Puklavec, Oliveira & Popovič

Gedurende de analyse is gebruik gemaakt van de TOE- en DOI-theorie. Deze theorieën bieden een kader en een zoekrichting voor de onderzoeker, waardoor inzichtelijk kon worden gemaakt in hoeverre een organisatie gebruik maakt van datagedreven sturing (dashboards). De theoretisch verdieping heeft geleid tot de selectie van de kernconcepten, namelijk: technische context, organisatorische context, omgevingscontext, fasen adoptie van een innovatie of een nieuwe werkwijzen (evaluatie, adoptie en gebruik) en datagedreven sturen. Het model van Puklavec, Oliveira & Popovič (2018) is binnen dit onderzoek richtinggevend geweest voor het opstellen van de topiclijsten voor de interviews. Het model is ook benut voor het selecteren van de attenderende begrippen tijdens de analysefase en voor het coderen van de transcripten van de interviews. Door de resultaten vanuit de verschillende casussen met elkaar te vergelijken, was het mogelijk om een analyse te verrichten naar de mogelijke verklaringen van de verschillen tussen de casussen.



De daadwerkelijke indicatoren zijn uiteindelijk bepaald tijdens de coderingsfasen. In de analysefase zijn relaties en waarden tussen variabelen vastgesteld. Met de analyse van de transcripten is het model van Puklavec, Oliveira & Popovič kritisch bekeken. Waar mogelijk is er geverifieerd en waar nodig genuanceerd, aangevuld of aangepast met de patronen die gevonden zijn binnen de twee onderzochte casussen. De gevonden verklaringen zijn vertaald tot concepten en toegevoegd aan het bestaande conceptueel model. De onderdelen 'registratie', 'autonome professional', 'eilandenstructuur', 'diversiteit regionale context', 'privacy en wet- en regelgeving' zijn toegevoegd om het model van Puklavec, Oliveira & Popovič passend te maken voor de Nederlandse welzijnssector. Zie bijlage 1 voor het aangevulde conceptueel model. Gebruikmakend van de *sensitising concepts* van het theoretisch model heeft dit vervolgens tot de identificatie van bepaalde patronen geleid. Zie toelichting hoofdstuk 4.

Een karakteristiek van dit onderzoek is het participatief karakter van de onderzoeker. Dit is ten goede gekomen aan het duiden van de ontwikkelingen binnen de sector en de sector an sich. Het heeft een extra verdieping en een omvattend perspectief tijdens het voeren van de interviews en het analyseren van de teksten mogelijk gemaakt.

### 3.4 Organisatieselectie

Anders dan bij kwantitatief onderzoek, waarbij de betrouwbaarheid, validiteit en degelijkheid van de bevindingen gewoonlijk afhangen van de generaliseerbaarheid door willekeurige selectie, selecteren onderzoekers met meerdere casussen bewust hun eenheid van analyse op basis van theoretisch redeneren en een vooraf bepaalde geschikte populatie (Creswell, 2012, zoals beschreven in Hemme, et al, 2018). Casuselectie kan beschreven worden als het kiezen voor casussen waarin de processen die onderzocht worden binnen het onderzoek transparant waarneembaar zijn, terwijl deze ook elementen bevatten die potentiële patronen en verschijnselen kunnen ontkrachten. Voor het selecteren van vergelijkbare organisaties is gekozen voor organisaties met de volgende kenmerken: vergelijkbare grootte van de organisaties en spelers binnen dezelfde sectoren. Zie tabel 1 voor de vergelijkende kenmerken.

De keuze is gemaakt om jeugdhulporganisaties te onderzoeken die de jeugdprofessionals in de lokale wijkteams bemensen. Deze organisaties zijn namelijk vergelijkbaar. Zij kregen in 2015 tijdens de decentralisatie van de jeugdhulp dezelfde taakstelling. Zij worden gefinancierd vanuit gemeentelijke budgetten. En zij worden gezien als een belangrijke speler voor het realiseren van de transformatie binnen het sociaaldomein (NJI, 2019). Door gelijksoortige organisaties te selecteren, op basis van

kenmerken zoals beschreven binnen de literatuur, kunnen door verdiepend en kwalitatief onderzoek mogelijk nieuwe verklaringen tussen de adoptieverschillen worden gevonden. Er bestaan in Nederland 42 Jeugdzorgregio's (Regioatlas.nl, 2019). De middelgrote organisaties zijn geselecteerd. In de eerste fase van dit onderzoeksproces heeft de focus gelegen op het leggen van contacten met potentiële organisaties die een onderzoekseenheid konden zijn binnen deze vergelijkende casestudy. Twee organisaties hebben meegewerkt aan het onderzoek, waardoor er toegang is verkregen tot het onderzoeksveld.

Tijdens de start van het onderzoek was de intentie om een most similar design (MSD) te kiezen. Gezien de regionale diversiteit binnen het Sociaal Domein blijkt dit echter onmogelijk te zijn. Niet alle factoren van de organisatiekenmerken kunnen constant gehouden worden binnen dit empirisch onderzoek. Het was hierdoor in strikte zin niet mogelijk om een MSD toe te passen. Getracht is om zoveel mogelijk een multiple case design toe te passen en de mogelijke gevolgtrekkingen af te leiden uit een vergelijking tussen deze cases.

TABEL 1

Organisatiekenmerken van de casusorganisaties

| Kenmerken                          | Organisatie A                   | Organisatie B   |
|------------------------------------|---------------------------------|---|
| Aantal inwoners regio              | 438.500                         | 235.000   |
| Focus organisatie Jeugd / SD breed | Biedt jeugdhulp                 | Biedt jeugdhulp, en volwassenhulp (WMO, Participatiewet, WGS) |
| Positie binnen netwerk             | Kleine speler binnen de keten   | Grote speler binnen de keten                                  |
| Aantal medewerkers                 | 238 (waarvan 181 professionals) | 450 (waarvan 400 generalisten oftewel professionals)          |
| Organisatie opgericht in           | 2015                            | 2015  |
| Bedient aantal gemeenten           | 10                              | 1   |

### 3.5 Dataverzameling: interviews en expertgesprekken

Binnen deze meervoudige casestudy in de dataverzamelmethode verdiepende interviews geweest. Inzichten zijn mede verkregen door het participatieve karakter van de onderzoeker en de na afloop gevoerde expertgesprekken. De interviews zijn afgenomen met personen die werkzaam zijn binnen de sector het Sociaal Domein. Hiervoor zijn verschillende disciplines bevraagd over de

adoptie van datagedreven sturing binnen hun organisatie, namelijk: ICT-managers, beleids- en ontwikkeladviseurs, teammanagers, managers bedrijfsvoering en een data-annalist. Vanuit de twee casusorganisaties zijn zeven interviews gehouden. Twee interviews zijn afgenomen bij de uitvoerende organisatie Jeugd binnen de regio van casusorganisatie A, zodat een verkenning van de omgeving is meegenomen binnen het onderzoek. De functies van de geïnterviewden worden weergegeven in bijlage 2. Na afloop van het beschrijven van de negen patronen zijn twee expertgesprekken gevoerd met de twee casusorganisaties.

Gezien dit onderzoek voortbouwt op het theoretisch model van Puklavec, Oliveira & Popovič is dit theoretisch model het vertrekpunt van de dataverzameling geweest. Het oorspronkelijke conceptueel model heeft geleid tot de identificatie van een aantal variabelen en concepten, die benut zijn voor het opstellen van de topiclijsten van de interviews. Per organisatie zijn verdiepende interviews afgenomen met behulp van deze topiclijsten en eventueel aanvullende vragen door inzichten die gedurende de periode van de dataverzameling verkregen zijn. Zie bijlage 3 voor een voorbeeld van een topiclijst. Door middel van de interviews is bevraagd of en hoe datagedreven sturing binnen de verschillende organisatieonderdelen en niveaus van adoptie plaatsvindt binnen de casusorganisatie. De resultaten zijn bevestigd na afloop van het onderzoek middels de twee expertgesprekken. De gegevensverzameling is gestopt toen saturatie bereikt werd. Het aantal interviews dat gehouden is per organisatie is bepaald door het moment waarop de onderzoeksresultaten toereikend waren voor het beantwoorden van de probleemstelling van het onderzoek. Voor de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten is een terugkoppeling van de bevindingen van het onderzoek gedeeld met de geïnterviewde personen middels de expertgesprekken en het onderzoeksrapport. De negen patronen die beschreven worden in dit onderzoeksrapport werden door de experts op hoofdlijnen duidelijk herkend. Een aantal kleine aanvullingen zijn door de experts gegeven en zijn, indien passend bij de patronen, toegevoegd.

### 3.6 Tijdspad onderzoek

Binnen de verschillende stappen in het innovatie-besluitvormingsproces, oftewel de fasen vanuit het DOI-model, kunnen onderzoekseenheden zich anders gaan verhouden tot de concepten zoals opgenomen in het conceptueel model. Karakteriserend voor dit onderzoek is de tijdsdimensie. Het onderzoek is gericht op twee casussen, waarbij het veranderproces nog plaatsvindt. Hierdoor zie je dat bijvoorbeeld de attitude ten aanzien van de verandering, en de mogelijkheden gedurende het proces, wijzigen. De interviews zijn afgenomen in de periode van juni 2019 tot met februari 2020. In deze periode van negen maanden hebben er ontwikkelingen plaatsgevonden binnen de casussen,

waardoor er tevens patronen in de loop van de tijd waargenomen kunnen worden. Helder wordt dat er verschillen kunnen ontstaan binnen één casus in de waargenomen patronen, wanneer gekeken wordt naar verschillende momenten binnen het adoptieproces. Vanuit de interviews, gericht op dit lopend adoptieproces, zijn deze veranderingen in de tijd binnen één casusorganisatie duidelijk terug te zien.

### 3.7 Analyse interviewtranscripten en expertgesprekken

Vanuit de interviewtranscripten zijn onderwerpen geselecteerd, die verklaringen bieden voor de mate waarin het adoptieproces van datagedreven sturing is gevorderd binnen de twee casusorganisaties. Het vertrekpunt van de analyse van de transcripten was het identificeren van de hoofdconcepten. Daarna zijn de resultaten op basis van het conceptueel model van Puklavec, Oliveira & Popovič met elkaar vergeleken. Het bestaande theoretisch model is aangevuld en vertaald binnen een matrix waarin zichtbaar wordt wat de beperkende en versterkende factoren zijn binnen dit model. Hierdoor konden de afwijkende en aanvullende patronen worden geselecteerd. Negen patronen die kenmerkend zijn voor de sector Sociaal Domein en de gevolgtrekkingen werden herkend en bevestigd tijdens de expertgesprekken. Inzichtelijk is geworden in hoeverre de casusorganisaties al afgestemd zijn op deze nieuwe werkwijze en of ze daadwerkelijk gebruikmaken van datagedreven sturing. De intentie van de daadwerkelijke toepassing van datagedreven sturing kon hiermee geduid worden binnen de fasen vanuit de DOI-theorie.

Voor het coderen van de interviewtranscripten is gebruik gemaakt van het programma ATLAS.ti. Dit programma stelt onderzoekers in staat om grote stukken tekst te analyseren, gemakkelijk codes toe te passen, en relaties tussen de codes te leggen. Om dit te doen is gebruik gemaakt van inhoudelijke codering; het open en selectieve coderen. Binnen de verschillende onderzoeksfases kunnen steeds vergelijkingen gemaakt tussen de bevindingen en de categorieën (Boeije, 2002; Fram, 2013, zoals beschreven in Hemme, et al., 2018). Hierdoor wordt het mogelijk gemaakt om de resultaten vanuit het onderzoek aan bestaande theoretische inzichten nieuwe concepten of inzichten te koppelen. Op deze wijzen zijn categorieën en overkoepelende thema's gevonden en gekoppeld aan bestaande theoretische inzichten en theoretische concepten. Hiervoor is een set van determinanten eerst deductief afgeleid van bestaande literatuur, waarna een inductieve fase heeft gevolgd waarbinnen primaire gegevens verzameld zijn vanuit de verrichte casestudy. Met de primaire gegevensverzameling is onderzocht hoe belangrijk de determinanten zijn in de context van BIS en of voor het meten van adoptie van BIS binnen welzijnsorganisaties en of sommige aanvullende determinanten aangevuld moeten worden.



## 4. Analyse

### 4.1 Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk is de onderzoeksmethode voor het analyseren van het adoptieproces beschreven. Nu volgt het hoofdstuk met de bevindingen vanuit de analyse. Binnen de casussen zijn de geïnterviewden bevraagd over de mate waarin de organisatie waarin zij werkzaam zijn datagedreven sturing toepast. De beantwoording van de volgende deelvraag staat in dit hoofdstuk centraal: *Welke verschillen en overeenkomsten in adoptie van dashboards kunnen in de empirie worden waargenomen?*

Voor de leesbaarheid van dit analysehoofdstuk wordt er onderscheid gemaakt tussen een intern dashboard en een breed dashboard. Tijdens de beschrijving van de empirie wordt over een intern dashboard gesproken als een dashboard bedoeld wordt waarin enkel gegevens beschikbaar zijn vanuit de eigen organisatie. Met een breed dashboard wordt een regionaal dashboard bedoeld, ofwel een dashboard dat gegevens bevat vanuit meerderere organisaties. In de praktijk zien we dat dit soort dashboards ontstaan, doordat overkoepelende organisaties de regierol nemen in het ontwikkelen van een regionaal dataplatform.

### 4.2 Casebeschrijving

In beide organisaties zijn er ontwikkelingen te zien qua mate van adoptie van een dashboard. De organisaties kunnen als volgt worden getypeerd:

- Organisatie A is in ontwikkeling, maar loopt enigszins vast
- Organisatie B is in ontwikkeling en er is een groeipad te zien

#### 4.2.1 Verschillen

Door de grote regionale verschillen qua inrichting van de jeugdhulp is het vergelijken van de welzijnsorganisaties niet eenvoudig. Er bestaan verschillen tussen de casussen. Bij organisatie B wordt naast de Jeugdwet ook uitvoering gegeven aan de WMO, de Participatiewet en de WGS. Organisatie A richt zich echter alleen op de jeugdwet en werkt samen met andere organisaties indien gezinnen ook ondersteuning nodig hebben die wordt aangeboden vanuit de WMO, de Participatiewet en de WGS. Daarnaast is er een verschil tussen de taakstellingen van de organisaties als het gaat om het opstellen van de beschikkingen die worden uitgevoerd in het kader van de Jeugdwet. Organisatie A heeft een andere regiefunctie dan organisatie B. Organisatie A stelt een beschikking op. Het is vervolgens de uitvoerende organisatie Jeugd die de beschikking toekent. Deze

uitvoeringsorganisatie is een zelfstandige organisatie waaraan taken vanuit verschillende gemeenten zijn gedelegeerd. In het verleden stelde ook organisatie B deze beschikkingen zelf op, maar deze beschikkingstaak is echter door grote budgetoverschrijdingen teruggedaan naar de gemeente. De beschikkingstaak is in zijn geheel overgedragen. De gemeente heeft hiervoor een servicebureau opgericht die nu de beschikkingen opstelt, afhandelt en beslist over de toekenning van indicaties.

#### 4.2.2 Casusorganisatie A

Casusorganisatie A kan getypeerd worden als ‘in ontwikkeling, maar loopt enigszins vast’. Ten tijde van de interviews, loopt de organisatie vast doordat ze afhankelijk zijn van andere partijen binnen de regio waarmee ze moeten samenwerken. Ze worden beperkt in hun informatie vanuit andere organisaties. In het verleden hebben ze problemen ervaren met gezamenlijke en aansluitende systemen met partnerorganisaties. Het lijkt erop dat hierdoor inmiddels een meer afwachtende houding wordt aangenomen. Ze hebben beperkte toepassingen en er zijn veel belemmeringen vanuit de omgevingsfactoren. De informatie die ze in een dashboard kunnen zetten, is overeenkomstig met de informatie die in een maand- of een jaarrapportage staan. In deze casus wordt vaak gesproken over twee verschillende dashboards, namelijk één intern dashboard op organisatieniveau en één regionaal, breed dashboard, oftewel een organisatie-overstijgend dashboard.

In hun dienstverleningsaanbod heeft de organisatie enkel jeugdhulp; ze voeren de jeugdhulptaken voor de gemeenten binnen de regio in Zuid-Holland-Zuid uit. In de beginfase van het onderzoek beschikken zij alleen over data die voortkomt uit hun eigen dienst- en hulpverlening. Dit is informatie die betrekking heeft op de jeugdhulp. Binnen een latere fase ontvangen zij vanuit de uitvoerende organisatie Jeugd ook aanvullende informatie over de regionale jeugdhulp. De interviews bij deze organisatie zijn afgenomen in de periode juni t/m juli 2019. De context van deze organisatie kenmerkt zich door de vele verschillende organisaties waarmee wordt samenwerkt op het niveau van de cliënt, voor het bepalen van beleid en voor het verkrijgen van financiering. Naast de tien gemeenten waarvoor zij werken, de informele opdrachtgevers, hebben zij een uitvoeringsorganisatie als formele opdrachtgever. Ook bij deze uitvoeringsorganisatie zijn interviews gehouden. Deze hebben echter later plaatsgevonden, waardoor er rekening gehouden dient te worden met het tijdspad van het onderzoek.

De hulpverlening die casusorganisatie A biedt, is generalistische hulp (eerstelijns hulp). Voor specialistische hulp verwijzen de jeugdprofessionals door naar de specialistisch zorgmarkt, oftewel naar andere jeugdhulporganisatie binnen de regio. De organisatie voert dus de toegangstaak uit. Dit

betekent dat zij de indicatiestellingen voor de gemeenten uitvoeren. Naast het opstellen van beschikkingen op basis van de Jeugdwet wordt jeugdhulp aangeboden. De organisatie biedt lichte vormen van begeleiding aan jeugdigen en hun ouders, en heeft daarnaast een taak in casusregievoering als een jeugdige wordt doorverwezen naar de specialistische zorg. Het product Jeugd en Opvoeding is hier een voorbeeld van. Deze vorm van generieke hulp die vanuit de jeugdteams wordt geboden, is kenmerkend voor de regio en uniek in Nederland. Verondersteld wordt dat deze hulp goedkoper is dan specialistische hulp. Als eerstelijnsorganisatie heeft casusorganisatie A daarnaast ook invloed op de doorverwijzingen. Doordat de casusorganisatie generieke hulp biedt en de beschikkingen opstelt voor de specialistische hulp, speelt deze een prominente rol voor het realiseren van de transformatiedoelen. Zij kunnen beslissen om lokaal binnen de wijkteams de goedkopere generalistische hulp in te zetten en ervoor zorgen dat er minder duurdere beschikkingen voor specialistische hulp worden afgegeven.

#### 4.2.3 Uitvoerende organisatie Jeugd

Bij de uitvoerende organisatie Jeugd zijn interviews gehouden in december 2019 en maart 2020. Deze organisatie ontvangt en behandelt binnen de regio van casusorganisatie A alle aanvragen voor beschikkingen en de declaraties van de jeugdhulporganisaties. Zowel van de eerstelijns als tweedelijnsorganisaties. Hierdoor beschikken zij over veel data. In hun gedelegeerde taakstelling hebben zij de rol toebedeeld gekregen om voor de gemeenten binnen de regio Zuid-Holland-Zuid vorm te geven aan de regionale gegevensvoorziening. De organisatie beschikt hiervoor over technische mogelijkheden. Daarbij is de databeschikbaarheid groot doordat deze casusorganisatie informatie ontvangt vanuit verschillende partijen middels de beschikkingen die worden afgegeven binnen de jeugdhulp. Aan een verwijzing van een huisarts ligt echter geen beschikking ten grondslag. Hierdoor wordt geen beschikkingsinformatie ontvangen vanuit deze verwijzingen. De zorgconsumptie van deze zorg is echter wel bekend, doordat de kosten gedeclareerd worden via de uitvoerende organisatie Jeugd en via deze weg informatie gegeven wordt.

Verder werkt deze uitvoerende organisatie Jeugd samen met een andere regionale uitvoeringsorganisatie, gericht op de volwassenhulp (WMO, Participatie en WGS), en een regionaal onderzoeksbureau om een breed regionaal dataplatform te ontwikkelen. Dit platform wordt vormgegeven en gerealiseerd door het regionaal onderzoeksbureau. De data vanuit de uitvoeringsorganisaties is voor dit platform essentieel.



#### 4.2.4 Casusorganisatie B

Casusorganisatie B lijkt volop in ontwikkeling te zijn, op het moment van de interviews zijn ze niet vastgelopen in het adoptieproces. Deze organisatie maakt stappen en vorderingen binnen het ontwikkelproces. Bij deze organisatie wordt het dashboard gezien als de BI-tool die zij samen met de gemeente vullen met informatie. Deze organisatie biedt naast jeugdhulpverlening ook hulpverlening die gericht is op volwassenen vanuit de wetten WMO, Participatie en WGS. Doordat dit een grotere organisatie is, hebben zij het voordeel dat er meer integrale informatie beschikbaar is. Geografische gezien opereren zij binnen één grote gemeente. Voor deze regio levert de organisatie de generieke hulp (eerstelijnszorg). De organisatie heeft in 2019 een aantal veranderingen ondergaan, doordat de gemeente de toegangstaak heeft teruggenomen. Dit besluit is genomen doordat er sprake was van grote budgettekorten en hoge wachtlijsten voor cliënten. Het opstellen van beschikkingen behoort tot deze toegangstaak. Dit wordt dus niet meer uitgevoerd door de casusorganisatie, maar door de gemeente. De gemeente Eindhoven is de opdrachtgever; de financiering verloopt direct via deze gemeente. De interviews bij deze organisatie zijn gehouden in de periode oktober 2019 tot en met februari 2020.

Op het niveau van de cliënt werkt casusorganisatie B veel samen met andere organisaties. De organisatie biedt generalistische hulp voor zowel jeugd als volwassen. Voor specialistische hulp verwijzen de generalisten, zoals de professionals worden genoemd, door naar de specialistische hulporganisaties binnen de regio. De generalistische hulp die de organisatie biedt, zijn lichte vormen van begeleiding. Doordat de organisatie alleen doorverwijst en geen beschikkingen opstelt, heeft deze minder regie gekregen op de doorverwijzingen naar andere organisaties. Hierdoor heeft het een beperkte taak in casusregievoering. De organisatie beschikt over data die voortkomt uit de registratiesystemen voor de hulpverlening die zij bieden. In dit geval dus informatie over zowel jeugdigen als volwassenen en over HRM-data, inclusief informatie over eigen medewerkers die cursussen volgen via de interne WijAcademie.

### 4.3 Toelichting: matrix, patronen en gevolgtrekkingen

Zoals beschreven in de methodeaanpak zijn de interviews getranscribeerd en zijn de interviewteksten geanalyseerd. In eerste instantie aansluitend bij de *sensitising concepts* afgeleid van het theoretische model van Puklavec, Oliveira & Popovič. Dit heeft vervolgens tot de identificatie van bepaalde elementen geleid en een eerste weergave van de exercitie van deze resultaten, zoals weergegeven in onderstaande datamatrix. De elementen zoals beschreven door Puklavec et al. (2018) blijken een kader te bieden voor het onderzoeken van de elementen die van invloed zijn op het implementatieproces van datagedreven sturing binnen welzijnsorganisaties. Het model heeft echter zijn tekortkomingen als het gezien wordt vanuit de welzijnssector in Nederland. Zie bijlage 1 voor het aangevulde conceptueel model Puklavec, Popovic, & Oliveira. In onderstaande matrix worden tevens de aanvullende elementen weergegeven die afgeleid zijn vanuit de empirie, beantwoording deelvraag 2: *welke verschillen en overeenkomsten in adoptie van dashboards kunnen in de empirie worden waargenomen?*

Na het beschrijven van de afwijkende en aanvullende elementen worden in de daarop volgende paragrafen de meest prominente patronen, die gedestilleerd zijn vanuit de empirie tijdens de analysefasen, en de daaruit voorkomende gevolgtrekkingen beschreven. De prominente patronen leiden tot het voorgestelde Stermodel, zie figuur 3 op pagina 83 binnen dit onderzoek.

## 4.4 Matrix

Tabel 2

Beperkende en versterkende elementen

Weergave beperkende elementen (rood) en versterkende elementen (groen) op het adoptieproces gebaseerd op de structuur van het model van Popovič, Oliveira & Popovič.

| Afhankelijke variabelen             | Casusorganisatie A<br>Adoptie Dashboards   | Casusorganisatie B<br>Adoptie Dashboards  |
|-------------------------------------|--|---|
| Relatief voordeel                   | Beperkte concurrentie en afgerekend worden op interne bedrijfsvoering en niet op het behalen van de transformatiedoelen            | Beperkte concurrentie en afgerekend worden op interne bedrijfsvoering en niet op het behalen van de transformatiedoelen                   |
| Kosten                              | Geen obstakel, de regio ondersteunt indien nodig   | Nieuw systeem is kostenbesparend  |
| BIS als integraal onderdeel van ERP | Loopt vast door afhankelijkheid netwerk en beperkte mogelijkheden vanuit systemen  | Implementeert nieuwe systemen   |
| Management support                  | Management support aanwezig, overtuiging over de mogelijkheden is beperkt  | Management support sterk aanwezig, sterke overtuiging van de meerwaarde   |
| Rationele keuze cultuur             | Niet aanwezig  | Niet aanwezig   |
| <i>Project champion</i>             | Binnen management en ICT, deze worden in de praktijk sterk beperkt door obstakels  | Binnen management, ICT en bedrijfsvoering   |
| Organisatorische data omgeving      | Beperkte mogelijkheden systemen en grote mate van afhankelijkheid ketenpartners  | Innovaties qua systemen vinden plaats, minder afhankelijk van externe partijen  |
| Organisatorische <i>readiness</i>   | Intern beperkt, extern verwachte vorderingen op termijn  | Intern gevorderd, extern beperkt  |
| Autonomie professionals             | Spanningsveld autonome keuzes professional en sturing op basis van cijfers, professionals worden ontlast vanuit management         | Spanningsveld autonome keuzes professional en sturing op basis van cijfers, professionals willen betrokken worden bij alle ontwikkelingen |
| Registratie                         | Extra inzet van professionals noodzakelijk voor databeschikbaarheid  | Extra inzet van professionals noodzakelijk voor databeschikbaarheid   |
| Support extern                      | Beperkt. Daarentegen wel ontwikkelingen rondom regionaal dataplatform  | Beperkt   |
| Eilandenstructuur Korte termijn     | Versnipperde regie, slechts een kleine schakel binnen de grote keten.  | Casusorganisatie is een grote organisatie binnen de keten   |
| Eilandenstructuur lange termijn     | Ontwikkeling regionaal dataplatform  | Regionaal beperkte ontwikkelingen qua realisatie dataplatform   |
| Diversiteit in regionale context    | Landelijk groot gebrek aan soortgelijke organisaties qua vergelijksmogelijkheden en benutten soortgelijke technologische producten | Landelijk beperkt gebrek aan soortgelijke organisatie qua vergelijken en benutten soortgelijke technologische producten                   |
| Privacy en wet- en regelgeving      | Enkel beschikbaarheid interne data, geen externe data  | Enkel beschikbaarheid interne data, geen externe data   |

#### 4.4.1 Beschrijving elementenmatrix

De onderstaande elementen leiden ertoe dat het oorspronkelijke model van Puklavec, Oliveira & Popovič aangevuld moet worden met: registratie; autonome professionals; eilandenstructuur; diversiteit regionale context; privacy en wet- en regelgeving. Zie bijlage 1 voor het aangevulde model.

##### **Afwijkende elementen model Puklavec, Oliveira & Popovič**

Opvallend is dat binnen de technologische context de kosten niet als een beperkende factor worden gezien. Mogelijk komt dit doordat de gemeenten of de uitvoerende organisaties vanuit de regio's bijspringen indien extra budget noodzakelijk blijkt te zijn.

Organisaties worden gefinancierd op basis van een vooraf bepaalde opdracht, die zij krijgen vanuit hun opdrachtgever(s). Het is een soort pakketfinanciering voor de eerstelijnszorg die gegund wordt aan de casusorganisaties. Doordat de verantwoording niet vraagt om data die meer inzicht geeft dan nu al wordt verkregen middels het huidige systeem, lijkt het relatieve voordeel voor het doorontwikkelen van een intern dashboard beperkt te zijn. Zeker op de korte termijn. De meerwaarde van extra informatie over de individuele casussen is kleiner, omdat er al veel kennis in huis is door de beschikbare praktijkkennis van de professionals. Meer datagedreven werken kan inzicht geven in interne processen en casussen. Des te groter de organisatie is hoe groter het relatief voordeel is qua het verkrijgen van meer kennis over interne processen en casussen, omdat de complexiteit ten aanzien van een kleinere organisatie toeneemt. Op basis van de expertgesprekken blijkt dat voor casusorganisatie B in een later stadium van de adoptiefase wel KPI's zijn opgesteld door de opdrachtgever. Deze geven inzicht in de effectiviteit van de hulpverlening. Ten tijde van de interviews was hier nog geen sprake van.

##### **Aanvullende elementen model Puklavec, Oliveira & Popovič**

Binnen de organisatiecontext zijn de registratievereisten en de autonome professional factoren die een grote invloed lijken te hebben op de ontwikkeling van de innovatie. Op het niveau van de omgevingscontext zijn er grote afhankelijkheden te zien qua inzicht verkregen in casussen en het verloop hiervan. Dit lijkt vooral relevant zodra organisatiegrenzen overschreven worden. Door wet- en regelgeving neemt de afhankelijkheid toe ten aanzien van andere organisaties. Hierdoor vereist het delen van informatie op casusniveau om veel afstemming, vastlegging en het realiseren van randvoorwaarden. Des te groter het aantal organisaties is dat betrokken is binnen de regio waarin de casussen opereren, des te meer obstakels er lijken te zijn binnen het ontwikkelproces van een breed dashboard. Dit vertraagt het ontwikkelproces.

Ook lijkt binnen de regio waarin veel partnerorganisaties betrokken zijn, dat overkoepelende organisaties een grote rol innemen binnen deze regio. Zij lijken de regierol te pakken in het ontwikkelen van een breed regionaal dataplatform. Hierdoor lijkt het proces voor het ontwikkelen van een organisatie-overstijgend dashboard te worden versneld. Bij casusorganisatie A zien we een dergelijke rol vanuit de regio, voornamelijk wanneer dit wordt afgezet tegen de regio van casusorganisatie B. Bij organisatie B is de interne organisatie groter en lijkt de ontwikkeling binnen de organisatie in een verder stadium te zijn.

Daarnaast leiden de regionale verschillen ertoe dat vergelijkingen met soortgelijke organisaties moeilijk te maken zijn. Waardoor het wiel steeds opnieuw moet worden uitgevonden.

## 4.5 Beperkende factoren

Binnen de casusorganisaties zijn een aantal factoren te herkennen die invloed hebben op de adoptie van het interne dashboard. De meest prominent beperkende factoren worden toegelicht en de mogelijke verklaringen worden gegeven.

### 4.5.1 Vergelijkbaarheid en leren van soortgelijke organisaties

De Nederlandse welzijnssector wordt gekenmerkt door de gedecentraliseerde wettelijke taken op gemeenteniveau. In 2015 werden de wettelijke taken van de WMO en de Jeugdwet door het Rijk gedecentraliseerd naar de gemeenten. Het Rijk gaf alle gemeenten de vrijheid om de keten naar eigen wensen en inzichten vorm te geven. Dit heeft door de jaren heen geleid tot veel onderlinge verschillen tussen gemeenten. Voor de inrichting van het gedecentraliseerde stelsel werd een lokale afstemming bij de gemeenschap en de bestaande netwerkpartijen beoogd. Een eigen lokale invulling werd per regio gegeven aan het jeugdhulpstelsel. De keerzijde is dat er op verschillende aspecten grote diversiteit is ontstaan tussen de regio's in Nederland. Regio's zijn verschillend georganiseerd en per regio kan jeugdhulp anders zijn vormgegeven. Lokaal kan dit voordelen bieden. De vergelijkbaarheid van organisaties en hun prestaties met andere regio's wordt hierdoor echter ingewikkeld.

#### **Lerend effect vanuit andere organisaties en regio's is nihil**

De diversiteit per regio en de verschillen tussen organisaties, mede door toebedeelde wettelijke gemeentelijke taken, maakt het vergelijken van de organisaties moeilijk. Beide organisaties bieden hulp aan inwoners binnen de eerstelijnszorg en beide zijn actief binnen de wijkteams van hun gemeenten. Daarbij bieden beide generieke en ambulante hulp. Naast deze overeenkomsten verschillen de casusorganisaties toch behoorlijk van elkaar. Ze bieden beide jeugdhulp, maar casusorganisatie B biedt ook zorg aan volwassenen vanuit de WMO en WGS. Dit is daarentegen niet het geval bij casusorganisatie A. Verder gaven beide voorheen uitvoering aan de toegangstaak van de Jeugdwet. Deze toegangstaak is echter bij casusorganisatie B in 2019 terug naar de gemeente gegaan. Tussen beide casusorganisaties lijken er al grote verschillen te zijn. Door het hele land heen zijn de verschillen nog meer divers. Per regio zijn er grote verschillen qua hoe de hulp georganiseerd is, op welke wijze de gemeente wettelijk taken heeft belegd bij externe organisaties, en hoe uitvoering wordt gegeven aan delen van de wettelijke taken. Doordat de vormen van hulpaanbod dusdanig van elkaar verschillen, is er moeilijk een vergelijking te maken tussen de gemeenten. Het lerend effect vanuit soortgelijke organisaties lijkt hierdoor uit te blijven.



## Systemen in de markt en eigenaarschap systemen

Een nadelige bijkomstigheid van de regionale verschillen is dat de systemen die deze organisaties nodig hebben, moeten voldoen aan de unieke wensen van de organisaties en passend moeten zijn bij de lokale situatie. De vereiste systemen moeten hierop worden afgestemd. Soms moeten ze nog ontwikkeld worden. Soms moeten ze afgestemd worden op de organisatie. Producten vanuit andere regio's zijn hierdoor vaak niet te vergelijken en minder goed te benutten. 'Het wiel' moet steeds opnieuw uitgevonden worden. De systemen liggen hierdoor niet voor het oprapen in de markt. Tijd en expertise is nodig voor het passend maken van de systemen. Hierdoor is interne of externe expertise vereist.

De casusorganisaties zijn in 2015 pragmatisch aan de slag gegaan met het vormgeven van de hulp zoals bedoeld vanuit de transformatiegedachte. Hierin zijn keuzes gemaakt die bedoeld of onbedoeld invloed hebben op het adoptieproces van *business intelligence tools*. Ten tijde van de decentralisatie heeft casusorganisatie A gekozen voor zelfbouw van hun systeem. Terwijl casusorganisatie B heeft gekozen voor het afnemen van het registratiesysteem van een aanbieder, in de beginfase heeft casusorganisatie B het systeem gezamenlijk met deze aanbieder ontwikkeld. Casusorganisatie B geeft aan dat de huidige systemen niet flexibel zijn. Dit betreft ook het in gezamenlijkheid en zelfontwikkelde systeem. Indien aanpassingen gewenst zijn, blijken deze aanpassingen in de praktijk vaak lang te duren, er moet dan worden gewacht op het uitkomen van nieuwe *releases*.

Er is een beperkt aanbod van systemen beschikbaar in de markt. Mogelijk zijn de regionale verschillen één van de oorzaken van het beperkte aanbod van passende systemen. Aanbieders van systemen moeten hierdoor maatwerk leveren, voordat ze kunnen voldoen aan de eisen vanuit de organisaties. Ook de benodigde functionaliteiten moeten binnen een systeem ontwikkeld worden. Deze vraag naar unieke systemen ligt mogelijk ten grondslag aan het gebrek dat er nu is in de markt aan geschikte systemen voor deze welzijnsorganisaties. Omdat externe partijen geen kant-en-klare oplossing kunnen bieden, is het binnen de eerstelijnszorg wellicht noodzaak om zelf onderdeel te zijn bij de ontwikkeling van een systeem. Hierdoor is intern de beschikbaarheid van expertise noodzakelijk of moet minimaal externe expertise intern beschikbaar zijn.

## Met landelijke output monitoring kan niet vergelijkt worden

Voor de Jeugdhulp bestaat landelijke outputmonitoring. Door het bestaan van de regionale verschillen, die ontstonden na de decentralisatie, kunnen gegevens die gevraagd worden voor deze landelijke outputmonitoring niet altijd zoals voorgeschreven worden aangeleverd. Hierdoor kan de data niet altijd vergeleken worden met andere regio's, en verliest deze landelijke outputmonitoring



zijn waarde als vergelijkingsmateriaal voor een organisatie. Het voldoen aan deze landelijke outputmonitoring wordt niet ervaren als een serieuze druk; er zijn geen gevolgen indien hier niet aan wordt voldaan. Daarbij lijkt echte urgente ten aanzien van het genereren van data die passend is voor deze landelijke monitoring te ontbreken. Vanuit casusorganisatie A wordt dan ook niet geregistreerd zoals voorgeschreven door de landelijke richtlijnen. Op het moment van de interviews is de organisatie daar door externe partijen nog niet over aangesproken. Wat de organisatie wel moet aanleveren, is formeel afgesproken met de regionale uitvoerende organisatie Jeugd. Hierdoor blijft het genereren van vergelijkende data uit en is het niet inzichtelijk of een organisatie het ten aanzien van andere organisaties binnen andere regio's in Nederland goed of slecht doet.

“Landelijk heb je dus die output monitoring. Dat is een landelijk vastgestelde norm waaraan je eigenlijk zou moeten voldoen. Waar wij ook aan zouden kunnen voldoen, maar wij registreren dat niet allemaal. En dat is precies wat we ook formeel met UITVOERENDE ORGANISATIE JEUGD hebben afgesproken dat we dat moeten aanleveren. Maar ik kan me voorstellen dat in de toekomst wel een keer iemand gaat zeggen van: ‘Hé, dit zijn de landelijke richtlijnen, daar moeten jullie ook aan voldoen. ‘ Dus ja, dat gaat misschien nog wel komen.” (R1)

### Concluderend

Gemeenten verschillen van elkaar qua wijze waarop Jeugdhulp lokaal georganiseerd is. Hierdoor bestaat er diversiteit in de regionale context van deze eerstelijns welzijnsorganisaties. De lokale wijkteams, en de organisaties die deze wijkteams bemensen, zijn hierdoor beperkt vergelijkbaar. Deze diversiteit beperkt de vergelijkingsmogelijkheid. Het lerend effect door vergelijking met soortgelijke organisaties lijkt daarom uit te blijven. Zodra er vergeleken wordt met andere sectoren is de diversiteit hierdoor een beperkende factor.

Mogelijk liggen de regionale verschillen ook ten grondslag aan het beperkte aanbod van passende systemen in de markt van ICT- en datasystemen. Een bijkomend effect is namelijk dat door de unieke wensen van de organisaties de systemen waarover deze organisaties beschikken en de behoefte van dergelijk systemen van elkaar verschillen. Voor het passend maken van systemen is kennis over datagebruik en expertise vereist. Het leren van andere organisaties, door het benutten van vergelijkbare systemen of het benutten van bestaande systemen uit de markt, wordt hierdoor beperkt. Dit kan worden gezien als een belemmerende factor ten aanzien van het realiseren van een dashboard.

Er lijkt nog veel gepioneerd te worden. Interne expertise lijkt nog beperkt aanwezig te zijn. Zijn er obstakels die de mogelijkheden voor het inzetten van datagedreven sturing beperken (er zijn geen passende systemen beschikbaar of er zijn contractueel beperkingen waaraan voldaan moet worden)? Dan kan dit leiden tot een houding waarbij beperkt wordt gezocht naar hoe soortgelijke organisaties datagedreven sturen. Door intern (te) weinig tijd, of (externe) expertise voor ontwikkeling beschikbaar te stellen, leidt het gebrek aan bestaande alternatieven uiteindelijk tot een vertraging van het adoptieproces.

Doordat niet voldaan wordt aan landelijke output monitoring blijft het genereren van vergelijkende data uit. Ook is het dan niet inzichtelijk of een organisatie het ten aanzien van andere organisatie binnen andere regio's goed of slecht doet. Dit vermindert de externe druk, doordat er geen sprake is van 'blaming en shaming'. De beperkte externe druk vermindert de prioriteit die gegeven wordt aan het onderwerp en creëert daardoor een rem op de adoptie van de *business intelligence tool*.

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Patroon 1</b>    | <p>Gevolgtrekking: de beperkte vergelijkbaarheid tussen organisaties beperkt het lerend effect binnen de sector en verlaagt de externe druk. Het gebrek aan passende systemen maakt de beschikbaarheid van expertise noodzakelijk. Onvoldoende beschikbare expertise vertraagt namelijk het ontwikkelproces. Indien beperkte externe druk wordt ervaren, en er veel obstakels overwonnen moeten worden binnen het ontwikkelproces, leiden deze twee aspecten binnen de casussen tot een lagere prioriteit van het dashboard en daarmee een rem op de adoptie van <i>de business intelligence tool</i>.</p>   |
| <b>Onderbouwing</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verschil casus A en B: in casus B is wel sprake van enige mogelijkheid van vergelijkbaarheid met andere regio's. Voor casusorganisatie A blijkt de vergelijkbaarheid nog onderwerp van aandacht te zijn en een beperkte rol te spelen. Dit leidt tot het uitblijven van leren, waardoor beperkt ontwikkelkansen ontdekt worden, wat leidt tot een rem op de adoptie van BI-tools.</li> <li>- Respondent R4 benoemt dat er geen systemen bekend zijn die toereikend zijn voor de dienstverlening die geboden wordt. Bij casus A blijkt bijvoorbeeld de wijze van hoe de organisatie georganiseerd is een unieke constructie te zijn binnen Nederland. Specifiek wordt hiermee de toegang in combinatie met het bieden van de generieke jeugdhulp bedoeld.</li> </ul> |

- Respondent R9 benoemt dat “vrij uniek in , in de dingen, maar in den landen hebben we wel een aantal organisaties die, nou ja, die op sommige onderdelen wel gelijk zijn. Ja en dat begint dan nu een beetje te komen, cijfermatig doen we dat nu nog niet zoveel, maar inhoudelijk kijken we daar ook naar.”

#### 4.5.2 Privacywet en regelgeving belemmert informatiedeling

Vanuit de wet, namelijk de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), worden beperkingen opgelegd voor het delen van persoonsgegevens. Privacywetgeving speelt een grote rol zodra informatie gedeeld wordt met derden, over organisatiegrenzen heen. De data die interessant is voor het verkrijgen van inzicht in de transformatie binnen het sociaal domein, gaat veelal over de problematieken en de hulpvragen van inwoners, en de samenhang tussen hulpverlening vanuit verschillende organisaties. Deze gegevens zijn zeer vertrouwelijk, het gaat vaak om persoonsgegevens. De data die gedeeld wordt met andere organisaties over de problematiek, mag niet herleidbaar zijn naar de betreffende personen. Naast het delen moet ook binnen de organisatiegrenzen data veilig zijn, hiervoor moeten richtlijnen opgesteld worden over wie bij de data mag.

Persoonsgegevens en privacygevoelige informatie kunnen zonder wettelijk grondslag, gegevensleveringsovereenkomsten en andere vereiste beschermende maatregelen voor het veilig delen van data, alleen pseudo-geanonimiseerd gedeeld worden. De beschikbare geanonimiseerde data lijkt nog onvoldoende informatie op te leveren voor de casusorganisaties. Het delen van deze data levert nog beperkt toegevoegde waarde op.

#### **Integraal werken vanuit data**

In Nederland wordt de hulpverlening vanuit verschillende wetten gefinancierd en binnen verschillende domeinen georganiseerd. Eenzelfde persoon kan hulp krijgen, gebaseerd op taakstellingen vanuit verschillende wetten. Het hulpaanbod nadrukkelijk vanuit deze wetten en domeinen benaderen, wordt systeemdenken genoemd. In de praktijk wil men juist vanuit de hulpbehoefte van een persoon de problematiek benaderen en niet vanuit dit systeemdenken. Hierdoor is het mogelijk dat de hulp niet enkel vanuit één hulpdomein wordt geboden. Dit wordt de 3D-aanpak genoemd. Daarnaast wordt de integrale benadering, doordat het een verkokerde aanpak van de problematiek voorkomt, als cruciaal gezien. Dit wordt ook omschreven als ‘over de verschillende domeinen heen kijken’. Met het integraal werken en de 3D-aanpak wordt een kanteling van zorg binnen de sector verwacht, wat de transformatie wordt genoemd. De meerwaarde qua inzicht in casussen ontstaat zodra deze informatie integraal kan worden gezien. Zoals bijvoorbeeld inzicht in multiproblematiek. Door de noodzakelijke gezamenlijke aanpak is er behoefte aan gekoppelde informatie. Hiervoor blijkt het nodig te zijn dat organisaties zich niet te veel laten beperken door de AVG. Er wordt bijvoorbeeld benoemd dat een hulpverlener eigenlijk al geen vragen mag stellen over leefgebieden waarvoor een inwoner geen directe hulpvraag heeft gesteld. In de praktijk loopt men tegen de AVG aan, omdat informatie niet gedeeld kan worden op

persoonsniveau. Er wordt benoemd dat het moeilijk is om op deze wijze te werken of concreet beleid hierop te ontwikkelen.

“En in die vastlegging moeten we zorgvuldig zijn, dus dat we daar gescheiden van elkaar vaststellen dat er geen gekke relaties liggen tussen signalen. Maar dat is wel last, een lastige, integraal werken is lastig als je kijkt naar hoe streng de wet nu zeg maar is.” (R8)

“Dat merkte wij ook bij de kleinere gemeente zeg maar. Waarbij de persoon die de WMO doet ook de persoon is die de Jeugdwet doet. Dus ja. Strikt gezien moet het volgens mij gescheiden zijn. Maar ja, uiteindelijk zal het toch wel overal ook wel op een praktische manier wel ingericht moeten worden.” (R5)

“Die is wel ingewikkeld, want nou ja, uhm de jeugdwet en de AVG dat zijn niet twee vrienden, of de transformatie en de AVG, dus het 1 gezin 1 plan is heel ingewikkeld geworden.” (R1)

### **Beschikbaarheid brede hulpverleningsaanbod binnen interne organisatie heeft grote voordelen**

De transformatiedoelstelling kan niet behaald worden door enkel één organisatie. Hierdoor kan het duiden van de transformatie alleen als data gedeeld wordt over organisatie- en domeingrenzen heen. Dit maakt dat organisaties afhankelijk van elkaar zijn, wat betreft het duiden van de transformatie en het verkrijgen van een verdiepend inzicht in de aanpak van de problematieken. Het is daarom cruciaal dat data en informatie vanuit verschillende organisaties bij elkaar gebracht en gedeeld wordt.

Door de AVG-wetgeving mogen persoonsgegevens niet zomaar gedeeld en aan elkaar gekoppeld worden. Binnen de interne organisatie kan data vanuit de verschillende wetten wel met elkaar vergeleken worden. Zolang data niet gedeeld wordt met derden, en enkel toegankelijk is op persoonsniveau voor personen die voor hun werkzaamheden toegang tot deze gegevens hebben, zijn er minder beperkingen qua het koppelen van de data. Het is interessant om intern over deze brede informatie te beschikken, omdat dit het leggen van verbanden tussen data eenvoudiger maakt. Casusorganisatie B heeft, doordat deze organisatie taken uitvoert vanuit verschillende wetten als de Participatiewet, WMO, WGS en Jeugdwet, het voordeel dat intern over deze informatie wordt beschikt. Casusorganisatie B kan hierdoor vanuit eigen informatievoorziening inzicht krijgen in de samenhang tussen problematieken binnen de complexe casussen die vragen om een 3D-benadering. Hierdoor heeft casusorganisatie B een duidelijk voordeel ten opzichte van casusorganisatie A.

## Privacy wordt vanuit bestuur en management niet als obstakel gezien

Opvallend is dat tijdens de interviews de privacywet- en regelgeving niet als één van de grootste obstakels benoemd wordt. Beide organisaties benoemen dat de AVG het delen van informatie ingewikkelder maakt, maar niet onmogelijk.

### Casusorganisatie A

“Dat data die belangrijk is om systeem te koppelen, steeds lastiger te koppelen wordt in verband met privacy – dat wordt te pas en te onpas gebruikt – dus dan wordt het helemaal ingewikkeld.” (R2)

“Dus is privacy daarin ook nog een obstakel?”

R: “Nee, volgens mij niet. Eigenlijk hebben in principe de gemeenten de UITVOERINGSORGANISATIE gemandateerd en ze hebben aan ons een stukje van de mandatering gedelegeerd. Dus wij kunnen heel makkelijk die informatie uitwisselen, omdat in principe we dat voor de gemeente doen. Dus in die zin is privacy niet echt, volgens mij niet.” (R1)

### Casusorganisatie B

“Als gaat het niet op inwonerniveau, maar op dossierniveau. Dus zelf nog hoger opgeteld, dus dan is het zelfs vaak niet meer te herleiden naar de inwoner. Dus heb ik geen last van AVG. Als je wat lager in de organisatie komt, en je gaat naar prestatie-indicatoren, dan zit je ook nog steeds vaak op dossierniveau. En als je daar geen naam achter zet, dan maakt het ook nog niet zoveel uit.” (R8)

Daarnaast wordt benoemd dat men zich binnen de sector wel eens verschuilt achter het argument dat door privacywet- en regelgeving datagedreven sturen niet mogelijk is.

De uitvoerende organisatie Jeugd binnen casus A kreeg tevens de taakstelling van regionale gegevensvoorziening toebedeeld. Deze organisatie heeft aangegeven dat er ook vanuit de landelijke overheid geen duidelijke richtlijnen worden gegeven over de vraag hoe pseudo-geanonimiseerd data te gebruiken en te benutten is voor verantwoording.

“De AVG is daar heel strikt in, het rijk deelt die visie niet geheel, die wil graag praktisch aan de slag. Dus er is al een spanningsveld van wat mensen willen en wat er kan.” (R5)

## Concluderend

De wet beperkt de mogelijkheden om persoonsgevoelige informatie vanuit verschillende organisaties met elkaar te koppelen; eerst moet aan vele randvoorwaarden voldaan worden. Voor beide casusorganisaties was het ten tijde van de interviews niet mogelijk om aan de volledige behoefte te voldoen om op persoonsniveau en domeinoverstijgend informatie te verkrijgen vanuit ketenorganisaties en deze te koppelen. Door het gebrek aan gekoppelde informatie levert de beschikbare data nog beperkt nieuwe inzichten op.

Ondanks dat de organisaties benoemen dat privacy geen echt obstakel is, lijkt de ruimte vanuit de wetgeving nog niet optimaal benut te worden. Of deze ruimte is mogelijk toch meer beperkend dan ingeschat wordt. Technologische mogelijkheden blijven hierdoor onderbenut.

Het biedt grote voordelen om binnen de eigen interne organisatie over een breed hulpverleningsaanbod te beschikken. Binnen een dergelijke organisatie kan dan intern namelijk meer data met elkaar vergeleken en gekoppeld worden. Dit vergroot de kans om nieuwe inzichten op te doen op basis van de intern beschikbare data.

Doordat de wet verschillend geïnterpreteerd kan worden, beïnvloedt dit ook de houding, attitude en de veranderbereidheid binnen de casusorganisaties. Er wordt benoemd dat men zich wel eens verschuilt achter het argument dat door privacywet- en regelgeving datagedreven sturen niet mogelijk is. Er lijkt enige stagnatie te ontstaan door de verschillende overtuigingen over de juridische mogelijkheden. Door het gebrek aan overeenstemming lijken besluiten niet genomen te worden en grote investeringen uit te blijven.

**Patroon 2**      Gevolgtrekking: de ervaren obstakels vanuit wet- en regelgeving beïnvloeden de attitude en de technologische mogelijkheden. Er lijkt een stagnatie te ontstaan door de negatieve attitude over de mogelijkheden rondom informatiedeling. De verwachtingen worden getemperd en zowel besluiten als investeringen worden uitgesteld. Daardoor wordt een lagere prioritering gegeven aan het dashboard, wat leidt tot een rem op de adoptie van de *business intelligence tool*.

**Onderbouwing** -      Respondenten R2 en R3 bevestigen dat privacy te vaak als argument wordt gebruikt om data niet te delen. Er zijn echter mogelijkheden binnen de

huidige wet. De overtuigingen over welke mogelijkheden wetgeving biedt, beïnvloedt de attitude. Casusorganisatie B heeft een zeer positieve attitude. Dit kan worden verklaard doordat deze organisatie minder wordt beperkt door privacywetgeving dan casusorganisatie A. Een positieve attitude heeft invloed op de erkenning van waarde bij het prioriteren van BI-tools in de interne besluitvorming.

- De uitvoerende organisatie Jeugd (R5) binnen de regio van casusorganisatie A benoemt dat er regionaal behoefte is aan integrale data.
- Integraal werken en data binnen één organisatie aan elkaar koppelen, wordt bemoeilijkt door de AVG. “Integraal werken is lastig als je kijkt naar hoe streng de wet nu zeg maar is” (R8), “Ja, dat staat wel op gespannen voet met de AVG, dus eigenlijk mag je helemaal niet integraal werken.” (R8)
- Verschil casus A en B: in casusorganisatie B is er wel bredere en integrale interne data beschikbaar op dossierniveau. Casusorganisatie B kan dit intern benutten zolang dit niet herleidbaar is naar personen. Door de grotere afhankelijkheid van casusorganisatie A van ketenpartners, voor het verkrijgen van bredere data, ondervindt deze organisatie meer obstakels ten aanzien van privacy dan organisatie B. Casusorganisatie B erkent de waardetoevoeging (en geeft daarmee hogere prioriteit) en dat blijft achter in casusorganisatie A.



#### 4.5.3 Perceptie van noodzaak (niet voelbaar)

Als er noodzaak wordt ervaren, dan kan dit invloed hebben op de veranderbereidheid en de prioriteit die gegeven wordt aan een onderwerp. Het gebrek aan noodzaak kan een tegengesteld effect hebben en kan daarom worden gezien als beperkende factor.

Beide casusorganisaties geven aan dat er bereidheid is tot investeren als de meerwaarde voor het ontwikkelen van een dashboard duidelijk is. Ook bestaat de verwachting dat, zodra er passende systemen beschikbaar komen die onbetaalbaar zijn voor de organisatie, er een grote kans is dat er vanuit (informele) opdrachtgevers, oftewel gemeenten, extra financiering kan worden gekregen. De meerwaarde voor casusorganisatie A blijft echter nog onduidelijk. Dit leidt tot het uitblijven van investeringen.

#### Financiering

De organisaties worden gefinancierd op basis van meerjarige opdrachten. Zij krijgen een totaal budget waarmee de jaarlijkse bedrijfsvoering moet worden verricht. Er worden resultaatafspraken met opdrachtgevers gemaakt waaraan voldaan dient te worden. Bij het niet voldoen aan deze resultaatafspraken volgen niet altijd duidelijke consequenties. De zekerheid van het ontvangen van de jaarlijkse budgetten wordt in mindere mate bepaald door het aantal geleverde diensten en de effectiviteit. De financiering wordt in de meeste gevallen niet drastisch aangepast naar aanleiding van de geleverde of niet-geleverde diensten. De zekerheid van het verkrijgen van het budget is hierdoor groot. Deze mate van zekerheid creëert een gevoel van zekerheid, waardoor de financiële druk afneemt. De effectiviteits- en efficiëntiewinsten die door inzet van data kunnen worden geboekt, lijken hierdoor van minder zwaar belang.

“Ik heb nog nooit een opdracht gehad als ORGANISATIE die kwantitatief onderbouwd was, waar je ook later weer op afgerekend werd. Maar ook echt afgerekend werd.” (R4)

Het vraagstuk van de budgettekorten ligt binnen het Sociaal Domein voornamelijk bij de gemeenten en uitvoeringsorganisaties. De eerstelijnsorganisaties, wat binnen dit onderzoek de casusorganisaties zijn, worden niet direct afgerekend op de budgettekorten binnen het brede Sociaal domein. Hierdoor lijkt de urgentie voor het realiseren van inzichtelijke data, om betere budgetafwegingen op casusniveau te kunnen maken, bij deze eerstelijnsorganisaties beperkt te zijn. Ten tijde van de interviews werd de data en informatie, die al beschikbaar was, vanuit de opdrachtgevers niet

gedeeld met de casusorganisaties. Indien de eerstelijnsorganisaties in de dagelijkse praktijk kunnen beschikken over domeinbrede data, dan kunnen zij hier profijt van hebben bij het maken van de inhoudelijke keuzes bij het inzetten van hulpaanbod. Dan zouden zij deze informatie bijvoorbeeld kunnen gebruiken voor het maken van budgetafwegingen voor het inzetten van dure of goedkope zorg.

### **Gebrek aan dagelijkse concurrentie**

Dagelijkse concurrentie wordt door beide organisaties niet ervaren en deze vorm van concurrentie, zoals binnen de commerciële sector, lijkt er ook daadwerkelijk niet te zijn. Beide organisaties hebben een monopolistische positie binnen de keten. Ondanks dat er geen sprake is van dagelijkse concurrentie, bestaat de dreiging dat opdrachten, bij het onvoldoende uitvoeren van taakstellingen, door de opdrachtgever niet meer worden toebedeeld aan de casusorganisaties. Andere partijen kunnen in deze situatie taken gaan overnemen. Casusorganisatie B heeft dit aan den lijve ondervonden. De toegangstaak is door de opdrachtgevende gemeente teruggelegd bij de gemeente. De gemeente heeft hiervoor een nieuwe afdeling ingericht. In uitzonderlijke gevallen bestaat er dus wel degelijk concurrentie.

“Nee, we zijn een monopolist, en daardoor ben je sowieso al verdacht.” (R9)

Dit is een vorm van concurrentie die grote gevolgen heeft voor deze organisaties. De bedrijfsvoering moet dan namelijk dusdanig worden aangepast. Ook heeft het grote invloed op het personeelsbestand. Uit de interviews met casusorganisatie A blijkt dat de respondenten deze dreiging niet direct ervaren. Het relatieve voordeel van data voor een goede concurrentiestrijd te voeren lijkt hierdoor beperkt. Aangezien de gemeente bij casusorganisatie B de eerder toebedeelde toegangstaak heeft weggehaald bij de organisatie, kan dit worden beschouwd als een vorm van concurrentie. Dit kan een verklaring bieden waarom casusorganisatie B zich in een verder gevorderd stadium lijkt te bevinden binnen het adoptieproces dan casusorganisatie A. Dit is consistent met de gedachte dat concurrentie, en dus noodzaak, helpt om de adoptie van BI-tools te bewerkstelligen.

### **Geen KPI's als externe financiële prikkel**

De financiering en de verantwoording van beide organisaties wordt niet gedaan op basis van KPI's die gericht zijn op effectiviteit of doelrealisatie. Hierdoor is er gebrek aan externe prikkels om de effecten van hulpverleningstrajecten en casusinhoudelijke informatie inzichtelijk te maken. Op

individueel niveau kan namelijk bekeken worden of de ingezette interventies effectief zijn en zo wordt inzichtelijk of de transformatiedoelstellingen behaald worden. De daadwerkelijke effecten van interventies op persoonsniveau zijn door de complexiteit van casussen echter moeilijk meetbaar te maken. De onmogelijkheid om andere omgevingsfactoren uit te sluiten maakt causaliteit van interventies vaststellen nog ingewikkelder. De door opdrachtgevers opgestelde KPI's zijn hierdoor voornamelijk gericht op aantallen, zoals het aantal trajecten, het aantal cliënten en de scores van cliëntervaringen. Cliëntervaring geeft inzicht in de kwaliteit van de hulpverlening. Benoemd wordt echter dat deze cijfers discutabel zijn. Deze cijfers geven namelijk inzicht in de waardering van de relatie tussen cliënt en hulpverlening en in mindere mate of de juiste methode wordt inzet. Binnen de psychosociale hulpverlening kan een persoon bijvoorbeeld soms beter geholpen worden met interventies waarin hij of zij heftig geconfronteerd wordt. Een cliënt kan dit als negatief ervaren. Dit betekent echter niet dat de hulpverlening niet effectief is. Wel kan dit leiden tot een lage score van cliëntervaring. Bij gebrek aan beter, worden deze KPI's toch gekozen en benut voor resultaatafspraken. De verantwoording en de daarvoor opgestelde KPI's dragen hierdoor niet bij aan inzicht in het behalen van de transformatiedoelstellingen. Daarnaast wordt er geen externe prikkel afgegeven om casusinhoudelijke informatie inzichtelijk te maken, doordat deze KPI's en de verantwoording die de casusorganisaties aan hun opdrachtgevers moeten afleggen, niet gericht zijn op de effectiviteit van interventies op casusniveau.

### **Politieke component**

Indien de politieke component wordt belicht, dan wordt door respondenten benoemd dat data 'handig zijn', maar data soms ook aanleiding kan geven voor het ontstaan van politieke discussies, die vaak onwenselijk zijn. Binnen de interviews wordt ook voorzichtig benoemd dat het ook voordelen heeft om minder transparant te zijn. Daarentegen benoemt de andere casusorganisatie binnen dit onderzoek dat dit voordeel voornamelijk op korte termijn ligt; op lange termijn kan data helpen om de opinievorming te beïnvloeden.

“Ja, kijk een dashboard hebben; moet je altijd zien in de context. Je moet altijd de achtergrond weten waarom iets op die manier gepresenteerd wordt, wil je het op een juiste manier gebruiken. Wat je vaak ziet is dat het voor andere doeleinden gebruikt wordt dan waarvoor ze bedoeld zijn. Als je naar het politieke landschap kijkt, dan zie je dat sommige uit hun context gerukt worden. Ja, en dan krijgt het gewoon een hele andere dimensie dan waarvoor het bedoeld is. Dus dat is kort gezegd waarvoor je altijd moet waken.” (R2)

### **Organisatiecultuur**

Binnen de cultuur van beide welzijnsorganisaties wordt kwaliteit hoger gewaardeerd dan kwantiteit. De cultuur die minder gericht is op presteren, en geen sterke focus heeft op efficiëntie, lijkt hierbij een versterkende factor te zijn voor het beperkt gebruik van cijfers. Bij beide organisaties is op de werkvloer geen sprake van een rationele keuzecultuur. Bij het management en bestuur van beide organisaties lijkt er wel een vorm van rationele keuzecultuur te bestaan. Doordat er vanuit de organisatiecultuur nauwelijks verwachtingen bestaan om cijfermatig inzicht te krijgen in het verrichte werk, wordt ook intern beperkte noodzaak ervaren.

### **Concluderend**

Binnen beide casusorganisaties wordt het belang van data erkend en bestaat de verwachting dat een dashboard toegevoegde waarde kan hebben voor de organisatie. Indien bekend wordt hoe deze voordelen verkregen kunnen worden, is er bereidheid voor het investeren in de innovatie. Er lijkt geen sterk financieel argument te zijn waarom omvattende dashboards nog niet beschikbaar zijn binnen de organisaties.

De noodzaak voor het ontwikkelen van een intern dashboard wordt te beperkt ervaren. Het relatief voordeel op financieel vlak en de dagelijkse concurrentiepositie wordt nauwelijks gediend met een omvattend en doorontwikkeld intern dashboard. Bij casusorganisatie B heeft een vorm van concurrentie plaatsgevonden. Dit verklaart mogelijk deels waarom zij zich in een verder ontwikkelde adoptiefase bevinden dan casusorganisatie A. Ook lijkt er beperkt sprake te zijn van externe druk voor het gebruik van meer of andere soorten data voor de financiële verantwoording middels de gestelde KPI's. Een dashboard dat inzicht geeft in langetermijneffecten voegt hierdoor onvoldoende meerwaarde toe voor deze casusorganisaties. Een dergelijk dashboard lijkt vooral interessant te zijn voor de opdrachtgevers van deze eerstelijnsorganisaties, namelijk de gemeenten of de uitvoeringsorganisaties. Zij zijn vooral gediend bij meer inzicht in de langetermijneffecten. Zodat inzicht verkregen wordt waarmee de budgettekorten binnen het Sociaal Domein aangepakt kunnen worden, en waarmee de transformatie kan worden gerealiseerd.

Een BI-tool voegt hierdoor beperkt waarde toe voor de casusorganisaties en hun functioneren op het huidige moment. Aan andere zaken, onder invloed van de organisatiecultuur en de politieke omgeving waarin de organisaties zich bevindt, wordt mogelijk meer prioriteit gegeven. Hierdoor wordt de noodzaak nog geringer ervaren. Een lage prioriteit leidt tot een vertraging van het adoptieproces.

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Patroon 3</b>    | <p>Gevolgtrekking: de beperkte perceptie aan noodzaak, door beperkte concurrentie en financieringsvorm, leidt tot een lage prioriteit van het dashboard en daarmee geeft het een rem op de adoptie van de <i>business intelligence tool</i>.</p>   |
| <b>Onderbouwing</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respondent R1 benoemt dat de verwachting bestaat dat extra budget van de gemeente verkregen kan worden indien innovaties gewenst zijn, maar het benodigde budget ontbreekt.</li> <li>- Verschil casus A en B: in casus B is enigszins sprake van erkenning van noodzaak door eerder ervaren concurrentie (en daarmee hogere prioriteit) en dat blijft achter in casus A.</li> <li>- Respondenten R2 en R4 bevestigen dat vanuit het concurrentieoogpunt de noodzaak beperkt aanwezig is binnen casusorganisatie A.</li> <li>- Respondenten R7, R8 en R9 benoemen dat er een bepaalde vorm van concurrentie is binnen casusorganisatie B, doordat taakstellingen door de gemeente weggehaald kunnen worden. Van dagelijkse concurrentie is geen sprake.</li> <li>- Bezien vanuit de wijze van financiering wordt binnen beide casussen de noodzaak vanuit de omgeving gering ervaren. Verantwoording van de opdrachtfinanciering is mogelijk op basis van de huidige beschikbare data. Dit wordt bevestigd door R1, R4 en R7. Daarnaast creëren KPI's geen extra externe druk.</li> <li>- Uit de expertgesprekken blijkt dat in 2021 wel KPI's zijn opgesteld die gericht zijn op effectmetingen. Deze zullen invloed gaan hebben en de externe druk verhogen.</li> <li>- Door alle respondenten van zowel casus A als B wordt benoemd dat er geen sprake is van een rationele keuzecultuur. De complexiteit van de casussen die moeilijk in data te vatten is, en de beschikbare praktijkkennis vanuit professionals, matigt de toegevoegde waarde van de kennis vanuit beschikbare data binnen een dashboard.</li> </ul> |

#### 4.5.4 Databeschikbaarheid

Binnen de commerciële sector zijn het veelal de klanten die gegevens invullen en aanleveren. Deze gegevens worden geautomatiseerd in systemen omgezet tot bruikbare data. Casusinhoudelijke informatie binnen de welzijnssector is meestal afkomstig uit de rapportages die door de professionals verricht worden in registratiesystemen. Andere interne data, zoals gegevens vanuit het HRM-systeem, kunnen intern aan elkaar gekoppeld worden.

#### **Registratiedruk en de juistheid van registreren vraagt aandacht**

Doordat casusinhoudelijke informatie bij beide organisaties voornamelijk afkomstig is uit de rapportages die verricht worden door de professionals, staat databeschikbaarheid veelal gelijk aan meer tijd en druk bij professionals. Tijd om te registreren gaat ten koste van tijd die besteed kan worden aan de daadwerkelijke hulpverlening. Dit schuurt in de praktijk.

Daarnaast is ook de wijze van registreren van invloed op het genereren van data. De systemen kunnen niet alle geregistreerde informatie omzetten in bruikbare data. Veel geregistreerde gegevens zijn notities in tekstvorm in plaats van afgebakende informatie via selectiemogelijkheden in een systeem. Het blijkt technisch ingewikkeld te zijn om uit deze tekstvorm betrouwbare data te halen. Veel casussen zijn niet zo eenduidig. Als bepaalde onderdelen aangevinkt worden, blijkt het vaak twijfelachtig te zijn of de selectie juist is en voornamelijk of het een volledig beeld geeft over de casus.

“Daar is ook in dit systeem te veel in tekstvorm gedaan. En mensen hebben ook het systeem niet goed gebruikt. Het ligt niet alleen aan het systeem, maar bijvoorbeeld je kunt notities toevoegen, en ze schrijven alles als notitie weg en niet in het plan, terwijl je ook een plan hebt.” (R7)

Het juist registreren vraagt in de praktijk om aandacht. Hiervoor is draagvlak bij de professionals voor het genereren van data belangrijk. Zij moeten het nut en de meerwaarde inzien. Vanuit de interviews blijkt dat de kritische, zelfstandige en hogeropgeleide professional de instructies niet altijd opvolgt. Ondanks dat deze kritische beroepshouding past bij het zijn van een goede professional, leidt dit ertoe dat het systeem niet benut wordt zoals het bedoeld is. Daardoor is de beschikbare data afkomstig uit het registratiesysteem uiteindelijk van mindere bruikbare kwaliteit.

Tijdens de interviews van casusorganisatie B wordt benoemd dat ook vanuit het management en bestuur er nog onvoldoende aandacht is voor het ‘cascaderen van processen’. Daarmee wordt

bedoeld dat het verkrijgen van data binnen bepaalde procesonderdelen onvoldoende is afgestemd op de verschillende processtappen en het geheel van dataverzameling. Dit beïnvloedt de kwaliteit van de beschikbare data.

Daarnaast heeft organisatie B een meetinstrument ontwikkeld; een eerste stap richting effectmeting. Echter blijkt ook hierbij dat dit instrument niet altijd volledig wordt ingevuld door de professional, of niet conform het beoogde model. Binnen casusorganisatie A is nog geen instrument ingevoerd waarmee het effect van het hulpverleningsaanbod of doelrealisatie meetbaar kan worden gemaakt.

### **Gebrek aan gekoppelde en omvattende data**

Data ontstaat dus nog hoofdzakelijk door de registratie van interne informatie. Er wordt beperkt informatie ontvangen door externe partijen, waardoor de data nog beperkt nieuwe inzichten oplevert. Doordat er geen externe data beschikbaar is om te koppelen aan de data vanuit de eigen organisatie, zijn ook de langetermijneffecten minder inzichtelijk. Binnen casusorganisatie B wordt hulpverlening geboden aan zowel jeugd als volwassenen. Hierdoor is intern data beschikbaar over deze verschillende vormen van hulpverlening en ontstaat de mogelijkheid om gegevens vanuit verschillende domeinen aan elkaar te koppelen. Privacywet- en regelgeving maakt het delen van data over organisatiegrenzen heen ingewikkeld. Casusorganisatie A heeft hierdoor niet de mogelijkheid om gegevens van volwassenhulp te koppelen aan de gegevens over de jeugdhulp die zij bieden.

De bestaande cijfers geven nog beperkt inzicht in de effectiviteit van de dienstverlening op cliëntniveau. De gegevens bestaan vooral uit geregistreerde aantallen en de ingezette tijdsduur van producten. Tools voor effectmetingen worden nog beperkt ingevuld binnen casusorganisatie B en zijn nog niet beschikbaar binnen casusorganisatie A.

Zonder het koppelen van informatie uit andere organisaties aan hun eigen informatie, geven de gegevens geen nieuwe informatie. Een dashboard is dan slechts een andere weergave en presentatiewijze van informatie die al beschikbaar is binnen de organisatie. Een dashboard kan dan bijdragen aan een actuelere weergave en een overzichtelijke presentatie van de huidige gegevens, maar werkelijk nieuwe informatie kan een dashboard dan niet geven. Daardoor draagt het ontwikkelen van een intern dashboard vooral bij aan het gebruiksvriendelijker presenteren van de data voor de gebruiker, wat in veel gevallen nog enkel het management is.

### **Gegevensknooppunt; data beschikbaar maar wordt niet gedeeld**

Casusorganisatie A ziet de uitvoerende organisatie Jeugd, die tevens de formele opdrachtgever is van casusorganisatie A, als het gegevensknooppunt binnen hun regio. Het aanvraagproces van jeugdhulpverlening loopt via indicatiestellingen en het verrichten van zorgdeclaraties die afgegeven zijn op basis van deze indicaties. Binnen de regio van casusorganisatie A moeten alle jeugdhulporganisatie hun producten declareren bij deze uitvoerende organisatie. Deze taak is aan deze organisatie gedelegeerd door de gemeenten. De gemeenten betalen uiteindelijk de kosten van deze declaraties. Door het verrichten van de declaraties komen de gegevens vanuit de andere (jeugdhulp)organisaties beschikbaar. Hierover werd benoemd dat deze gegevens bij de uitvoerende organisatie terechtkwamen, maar voor juli 2019 nog niet werden gedeeld met de casusorganisatie.

“Als je weet dat je het bijvoorbeeld over aantallen cliënten hebt, dan is het interessant om te weten wat voor zorgconsumptie die cliënten hebben. Dat is informatie die wij heel graag van de UITVOERENDE ORGANISATIE JEUGD zouden willen hebben. En die mogen wij niet hebben, dus ja, wij verwijzen wel heel veel cliënten door naar de zorgmarkt. Maar wat ze nou uiteindelijk aan zorg geconsumeerd hebben, weten wij gewoon niet. Dat zouden we heel graag willen weten.”(R2)

Gegevens vanuit het onderwijs, oftewel het samenwerkingsverband, en de verwijzingen vanuit de huisartsen werden ook niet gedeeld. Lange tijd heeft de uitvoerende organisatie Jeugd deze informatie dus niet beschikbaar gesteld aan casusorganisatie A. Terwijl de uitvoerende organisatie Jeugd wel beschikte over deze informatie. Deze data werd op een later moment in het onderzoek wel gedeeld vanuit de uitvoerende organisatie aan casusorganisatie A. Deze informatie kon toen nog niet gekoppeld worden aan de gegevens afkomstig vanuit de eigen processen van de casusorganisatie.

### **Data is een versimpeling van de complexiteit**

Door beide organisaties wordt benoemd dat casussen soms beter te vatten zijn door ze te beschrijven in plaats van vanuit de data de casussen te bekijken. De verwevenheid aan onderwerpen is moeilijk te vatten in cijfers. Data wordt dan ook vaak gezien als een te grote vereenvoudiging van de werkelijkheid. De complexiteit van de casussen maakt dat de geregistreerde gegevens en de onttrokken data uit deze gegevens vaak een onvolledig beeld geven van de daadwerkelijke situatie.

“Want je moet wel op een of andere manier weten wat de inhoud is om ook te koppelen.” (R3)



Binnen het sociaal domein kunnen hulpvragen van cliënten onderdelen vanuit verschillende zorg- of hulpdomeinen raken. Een gezin kan bijvoorbeeld een ondersteuningsbehoefte hebben bij opvoedproblemen en tegelijkertijd schuldenproblematiek hebben; een combinatie van de Jeugdwet en WGS. Of ouders hebben bijvoorbeeld zelf individuele begeleiding en voor hun kinderen krijgen ze ondersteuning vanuit de jeugdhulpverlening; de WMO en de Jeugdwet. Maar ook binnen één wet zijn vele problematieken en vormen van hulp te onderscheiden. Zoals psychosociale hulp voor een kind, een analyse vanuit een gedragswetenschapper en vechtscheidingsproblematiek. Het is voor een professional in de praktijk dan ook niet eenvoudig om casussen te classificeren en zeker niet in de vorm van welke problematiek nu het meest kenmerkend is voor de hulpvraag.

Het onderscheid in problematiek is daarnaast niet helemaal realistisch. Er is een verwevenheid tussen de verschillende problemen. Zo kunnen bijvoorbeeld het gedrag en het psychische welbevindingen van een kind niet los worden gezien van de scheidingsproblematiek tussen de ouders van het kind. Het verschil tussen het perspectief vanuit het systeem, hoe hebben wij het geregeld binnen een gemeente, en het cliëntperspectief kan dan ook groot zijn. Het duiden van de problematiek binnen een casus vanuit de professional is hierdoor veelal een selectie die gekozen wordt in een systeem. Het gekozen onderwerp bij een dergelijke selectie geeft hierdoor een onvolledig beeld van de gehele werkelijkheid.

Gegevens en informatie zijn vooral voor het management en het bestuur interessant, zodat zij beschikken over meer beleids- en sturingsinformatie. De duiding door professionals leidt tot meer inzicht in de complexiteit dan de huidige beschikbare data en is momenteel nog meer geschikt om de complexiteit binnen de casussen en wat er speelt binnen de organisatie beter weer te geven. De beperkt beschikbare informatie in combinatie met de complexiteit van de casussen leidt ertoe dat relaties en verbanden tussen waarnemingen nog gering gelegd kunnen worden. Hierdoor biedt de data voor de professional in de dagelijkse praktijk nog te beperkt meerwaarde. Daardoor wordt op het moment de meerwaarde nog niet breed erkend. Met andere woorden: data versimpelt een casus tot enkele kenmerken of factoren; de interactie en de verwevenheid van deze elementen wordt binnen de data niet zichtbaar. Deze tegenstrijdigheid is van invloed op datagedreven werken, doordat de duiding op basis van data in de praktijk minder gedetailleerd is. Daardoor brengt het niet de complexiteit van de casus goed in beeld.

## Concluderend

Voor de databeschikbaarheid spelen de volgende onderwerpen een belangrijke rol; de registratiedruk bij professionals; de wijze van registreren; het draagvlak voor datagedreven sturen bij professionals, management en bestuur, zodat er juist geregistreerd wordt; en het op een gecascadeerde wijze genereren van data. De extra tijdsinvestering en de geringe informatiewaarden die de data momenteel opleveren is in verhouding nog te beperkt. Andere informatiebronnen zoals casusbeschrijvingen leveren meer bruikbare info op en vragen om een minder grote tijdsinvestering. Dit komt mede doordat systemen nog beperkte technische mogelijkheden bieden. Veel gegevens worden in tekstvorm geregistreerd die nog niet eenvoudig onttrokken kunnen worden uit de systemen. De juistheid en betrouwbaarheid van de geregistreeerde gegevens vraagt intern om aandacht en tijd, hiervoor is draagvlak onder professionals van essentieel belang.

Door de complexiteit van casussen wordt data vaak nog gezien als een te grote versimpeling van de werkelijkheid. De verwevenheid is namelijk moeilijk te vatten in cijfers. Data versimpelt een casus tot enkele kenmerken of factoren. De interactie en verwevenheid van deze elementen wordt binnen de data niet zichtbaar. De cultuur van vertellen in plaats van tellen wordt hierdoor geaccepteerd. De gegevens die nu uit de systemen te onttrekken zijn, voegen nog beperkte waarde toe. De kennis van de professionals en andere informatiebronnen leveren nu nog dezelfde of betere inzichten op voor bestuur, management en beleid. Door het uitblijven van nieuwe inzichten middels de data is er nog geen aanzuigend effect ontstaan, zodat men over meer data wil beschikken. Indien de data nog niet op slimme manieren uit systemen onttrokken kunnen worden, dan is het invoeren van een dashboard vooral een mogelijkheid om op een ander wijze de gegevens te presenteren. Instrumenten die effect of doelrealisatie meetbaar maken, worden nog beperkt gebruikt. Doordat professionals de instrumenten niet altijd juist of volledig invullen vraagt de betrouwbaarheid van deze informatie om aandacht.

Het verschil qua attitude en het beperkte geloof in de innovatie tussen de twee casusorganisaties kan mogelijk worden verklaard. Casusorganisatie B beschikt intern namelijk over een grotere diversiteit aan data en geregistreeerde gegevens vanuit meer verschillende vormen van hulpverlening (vanuit de verschillende wetten) dan casusorganisatie A (alleen jeugdhulp).

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Patroon 4</b>    | <p>Gevolgtrekking: de huidige databeschikbaarheid is beperkt en meer data vraagt om meer tijd voor de registratie van gegevens. Echter biedt de huidige data nog onvoldoende inzicht in de complexiteit van de casussen. Dit leidt tot gebrek aan waardetoevoeging en een beperkt draagvlak voor registreren bij professionals. Het gebrek aan kwalitatieve en omvattende data leidt tot een beperkt geloof in de innovatie en tot een lage prioriteit van het dashboard. Daarmee leidt het tot een rem op de adoptie van de <i>business intelligence tool</i>.</p>   |
| <b>Onderbouwing</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verschil casus A en B: in casus B is duidelijk sprake van erkenning van waardetoevoeging (en daarmee hogere prioriteit) van de intern beschikbare data. Dat blijft achter in A.</li> <li>- Respondent R8 benoemt dat voor casusorganisatie B er vanuit het management en bestuur nog onvoldoende aandacht is voor ‘cascadering van processen’, oftewel onvoldoende afstemming van de processen op elkaar. Daardoor is de output van data van minder hoge kwaliteit. Bij casusorganisatie A werd vooral de nadruk gelegd op de juiste definiëring van gegevens. Deze organisatie hecht grote waarde aan de betrouwbaarheid van data.</li> <li>- Respondent R9 benoemt dat professionals betrokken moeten worden bij het proces om draagvlak te creëren om meer te registreren.</li> <li>- De complexiteit van de casussen leidt ertoe dat data nog onvoldoende inzicht geeft in de casussen van cliënten. Dit wordt bevestigd door respondenten R3, R4 en R9. Hierdoor is er nog een beperkt geloof en waardetoevoeging in de innovatie, wat wordt bevestigd door respondenten R2 en R4.</li> </ul> |

#### 4.5.5 Afhankelijkheid door ketensamenwerking

Met de belofte van data wordt inzicht in het regionaal breed en integraal hulpaanbod beoogd. Dit inzicht kan niet enkel door één organisatie verkregen worden, maar wel via de keten en beter nog via een regionaal breed dashboard. Een ketenaanpak is hierdoor vereist. Meerdere organisaties worden verantwoordelijk gehouden voor het realiseren van de transformatie binnen het Sociaal Domein. Hierdoor ontstaat een afhankelijkheid tussen de organisaties. Als de regietaak diffuus is, dan ontstaat er onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor het behalen van transformatiedoelstellingen en wie verantwoordelijk is voor het realiseren van een dashboard dat hierin inzicht geeft. Als verantwoordelijkheden voor het behalen van de transformatiedoelstellingen en de wettelijke taakstellingen vanuit de Jeugdwet, WMO, WGS en Participatiewet verspreid zijn over een veelheid aan organisaties, wordt de ontwikkeling van een intern dashboard vertraagd.

Een onderscheid kan worden gemaakt tussen twee vormen van afhankelijkheid binnen de ketensamenwerking. Dit betreft een afhankelijkheid binnen de ketensamenwerking met ketenpartners. Hiermee worden bijvoorbeeld andere zorgaanbieders bedoeld, zoals aanbieders van specialistische zorg. Daarnaast bestaat er een afhankelijkheidsrelatie ten aanzien van de formele en informele opdrachtgevers, doordat ontwikkelingsopdrachten vaak gezamenlijk opgepakt worden met deze opdrachtgevers. In de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer is niet enkel sprake van verantwoording afleggen. In de praktijk willen opdrachtgevers ook een rol in en invloed uitoefenen op de ontwikkeldoelstellingen die plaatsvinden binnen de eerstelijnszorg.

#### **Beschikbare data door het uitvoeren van gemeentelijk taakstellingen**

De afhankelijkheid van andere organisaties kan de beschikbaarheid van data beïnvloeden. Als een procesonderdeel door andere organisaties wordt uitgevoerd, dan is het ook die betreffende organisatie die over die gegevens beschikt. Gegevens zoals de beschikkingsinformatie bij casusorganisatie B en informatie over het toekennen van specialistische zorg bij zowel casusorganisatie A als B. Casusorganisatie B had de beschikkingsinformatie in het verleden wel tot haar beschikking. Dit veranderde echter toen deze taakstelling terugging naar de gemeente. Voor de indicatiestelling levert casusorganisatie A gegevens aan bij de uitvoerende organisatie Jeugd. Casusorganisatie A ontvangt echter ook geen beschikkingsinformatie over zorg vanuit andere zorgpartijen vanuit de uitvoerende organisatie Jeugd.

“Alle informatie die wij hebben, delen wij wel met de UITVOERENDE ORGANISATIE JEUGD, dus zij hebben wel onze informatie, maar wij hebben niet hun informatie.” (R2)

### **Generalistisch hulp en specialistische hulp**

Beide organisaties zijn eerstelijnsorganisaties. In de keten zijn zij de eerste partij waarmee een inwoner, oftewel een cliënt, in contact komt indien deze inwoner aanspraak wil maken op hulp- of dienstverlening, die betaald wordt vanuit de budgetten van de gemeenten. Relatief eenvoudige hulpvragen worden volledig door deze eerstelijnsorganisaties opgepakt. De term generieke hulp wordt gebruikt om deze meer algemene vorm van hulp te beschrijven. Zodra specialistische hulp vereist is, worden cliënten doorverwezen naar een specialistische zorgaanbieder. Over deze informatie beschikken de organisaties niet. Indien organisaties inzicht willen krijgen in de effecten van hulpverlening op de lange termijn, dus start hulpvraag en volledig hulpverleningsproces, dan bestaat er voor beide casusorganisaties een afhankelijkheid van deze specialistische zorgaanbieders.

### **Diffuse regie en verschillende ontwikkelwensen vanuit (informele) opdrachtgevers**

De dataplatforms worden niet enkel ontwikkeld door de twee casusorganisaties. De gemeenten waarvoor deze organisaties taakstellingen uitvoeren en de uitvoeringsorganisatie van de gemeentelijke taken, zijn de (informele) opdrachtgevers voor de casusorganisaties. Bij beide organisaties zien we dat de formele opdrachtgevers betrokken zijn bij het ontwikkelen van een regionaal dataplatform. Dit maakt dat de twee casusorganisaties afhankelijk zijn van deze opdrachtgevers. Voor casusorganisatie B is de gemeente de formele opdrachtgever; deze organisatie heeft geen informele opdrachtgevers. Binnen de regio van casusorganisatie A is de uitvoerende organisatie Jeugd de formele opdrachtgever. Daarnaast zijn de tien verschillende gemeenten binnen de regio de informele opdrachtgevers. Zij hebben een gemeenschappelijke regeling opgericht waardoor een deel van hun gemeentelijke taken zijn gedelegeerd en uitgevoerd worden door de uitvoerende organisatie Jeugd. Omdat deze gemeenten echter wel willen sturen op de hulp die wordt geboden binnen hun eigen gemeenten, leidt deze gemeentelijke samenwerking regelmatig tot verschillende wensen en opdrachten voor deze casusorganisatie. Casusorganisatie A heeft hierdoor te kampen met veel en soms ook tegengestelde wensen vanuit de verschillende gemeenten.

Dit maakt dat er minder eenvoudig een selectie van ontwikkeldoelstellingen gemaakt kan worden, waardoor prioriteren ingewikkelder is. Mogelijk verklaart dit deels waarom casusorganisatie A ten tijde van de interviews in een minder gevorderd stadium van het adoptieproces is dan casusorganisatie B. De diverse ontwikkelwensen die er tegelijkertijd zijn vanuit de verschillende gemeenten, leiden er namelijk toe dat de regietaak diffuus is en het proces voor overeenstemming te verkrijgen ingewikkeld wordt en veel tijd kost. Voor de casusorganisatie leidt dit bijvoorbeeld tot situaties waarin een gemeente wensen kan hebben die de IT-omgeving van de organisatie kan beïnvloeden. Zoals bijvoorbeeld de wens voor een nieuw systeem bij de lokale wijkteams van een

gemeente. Deze wijkteams zijn de fysieke locaties waarin de professionals van de casusorganisatie werkzaam zijn. Voor de organisatie betekent een dergelijke wens een extra systeem dat geïntegreerd moet worden binnen hun bestaande systemen.

Casusorganisatie B benoemd dat ze maar één opdrachtgever hebben en wijst hiervoor de gemeente aan. Zij voeren het gesprek met de gemeente over hoe de juiste informatie verkregen kan worden in de toekomst. Er wordt daarnaast afstemming gezocht met de onderzoeksafdeling van de gemeente, zodat voorkomen wordt dat er een knip in het brede hulpverleningsproces van een cliënt ontstaat. Zodat er bijvoorbeeld geen data verloren gaat, als de casusorganisatie cliënten moet adviseren om een indicatie voor specialistisch zorg aan te vragen bij de gemeente. Verder werkt casusorganisatie B niet samen met andere organisaties voor het delen van data. De koppeling met de systemen van de huisartsen is wel besproken maar uiteindelijk niet gerealiseerd.

### **Afhankelijkheid databeschikbaarheid en de regietaak van regionale opdrachtgevers**

De organisaties waarin de professionals werkzaam zijn, zijn de organisaties die in de dagelijkse praktijk keuzes kunnen maken qua het inzetten van goedkope en effectieve zorgproducten, hulpverleningsvormen of andere oplossingen. Zij kunnen in theorie dus budgetkeuzes maken of combinaties van producten kiezen die goedkoper blijken te zijn dan één duur product. Deze inzichten kunnen verkregen worden vanuit data. In de praktijk beschikken juist deze organisaties niet over die informatie.

“Soms maakt dat het echt best lastig, want ik kan me voorstellen dat ook een jeugdprofessional een totaalbeeld wil krijgen van een jeugdige. En dat maakt het best moeilijk, want wij kunnen dus niet zomaar alle data delen.” (R6)

Bij casusorganisatie A is het de uitvoerende organisatie Jeugd die de data vanuit de regio bij elkaar brengt en hier de regie over heeft. Bij casusorganisatie B wordt de ontwikkeling van het datawarehouse ook in samenwerking met de gemeente ontwikkeld. De daadwerkelijke ontwikkeling van een breder platform is dus deels extern en de regie over het proces is hierdoor verspreid over meerdere belanghebbenden. De gemeenten en de uitvoerende organisatie Jeugd zijn belangrijke partners voor de regio op de besparingen op het jeugdbudget. Zij zijn de financiers van de zorgpartijen die jeugdhulp leveren. Financiering wordt gegeven op basis van opdrachten voor het uitvoering geven aan bepaalde gemeentelijke taakstellingen, of beschikkingen die afgegeven worden binnen de regionale keten. De opdrachtgevers willen grip houden op het toekennen van

beschikkingen. Het is dan ook logisch dat deze partijen regie willen houden op de data. Echter zit hier een keerzijde aan, omdat de partijen die de transformatie kunnen realiseren in de praktijk de eerstelijnszorgorganisaties zijn. Professionals zouden namelijk hulpaanbod kunnen adviseren die budgetbesparend is.

“Uiteindelijk wat het dan kost..., ...Weet je, het is niet alleen maar wat wij afgeven. Het is ook als de aanbieder jou belt als professional en zegt: ‘Ik heb een ophoging nodig.’ Als je niet weet wat die ophoging kost, want dat hebben we nog nooit geweten – dat mochten we ook niet weten – dan geef je het dus ook af.” (R3)

Ook hebben deze eerstelijnsorganisaties niet het mandaat gekregen vanuit de gemeenten om een breed platform te ontwikkelen. Een platform dat informatie en inzicht verschaft over de transformatie en de effecten van hulpverlening binnen meerdere organisaties. Zij krijgen de benodigde data hiervoor niet beschikbaar gesteld vanuit andere organisaties.

“Sowieso krijgen wij nu voor het eerst überhaupt informatie. Al die tijd hebben wij geen budgetuitnutting gehad, dus ik kon ook niks met de professionals. En ik zag ook dingen, dat ik dacht: ‘Ja, ik heb geen idee,’ Dus ik deed het met wat ik had en dat waren de totale cijfers. Dus een gesloten plaatsing kost zoveel of een LTA- plaatsing kost zoveel.” (R3)

Doordat andere wijzen van informatievoorzieningen nog toereikend zijn, lijkt de extra informatiebehoefte over het eigen proces en de interne taken van de casusorganisaties er in mindere mate te zijn.

Daarnaast lijkt de ontwikkeling van een organisatie-overstijgend dashboard door overkoepelende organisaties te resulteren in een afwachtende houding. Deze houding lijkt te ontstaan zodra de verwachting bestaat dat er op termijn door andere organisaties een grote ontwikkelingsrol wordt genomen, waardoor er wordt voorzien in een regionaal breed dataplatform. Een breed dashboard dat meer inzichten zal bieden dan mogelijk is met de beschikbare interne data. Binnen de regio van casusorganisatie A zie je dat de uitvoerende organisaties Jeugd van de gemeentelijke taken een grote regierol neemt rondom dataontwikkeling voor de regionale jeugdhulp. Zij benoemen dat ze de wensen en de informatiebehoefte van casusorganisatie A meenemen in hun ontwikkeling. In het verleden zijn er momenten geweest waardoor keuzes vanuit deze uitvoerende organisatie Jeugd

directe gevolgen bleken te hebben voor casusorganisatie A. Zoals de keuze voor een ander ICT-systeem, waarvoor casusorganisatie A hun interne systemen opnieuw passend moest maken.

“Nou ja, voor ons, als je het op onze situatie gaat projecteren, speelt heel erg mee dat onze hoofdpdrachtgever destijds gekozen heeft voor een bepaalde aanbieder. Daarbij zijn wij aangehaakt en onze opdrachtgever is inmiddels gewijicht naar een andere aanbieder.” (R2)

Daarnaast heeft in hun regio het regionale onderzoekscentrum zelfs een centrale rol en opdracht gekregen voor het realiseren van een regionaal dataplatform Sociaal Domein breed. Doordat data ten tijde van de interviews nog niet over de organisatiegrenzen heen gedeeld werd, is er binnen casusorganisatie A nog beperkt data beschikbaar. De casusorganisatie is echter op de hoogte van de ontwikkeling rondom het regionaal breed dataplatform, waardoor een afwachtende houding wordt aangenomen ten aanzien van deze overkoepelende organisaties. Hierdoor lijkt bij casusorganisatie A een minder groot belang gehecht te worden aan het ontwikkelen van een intern dashboard. Als er daarnaast beperkt zicht is op welke stappen daadwerkelijk genomen gaan worden door deze organisaties binnen de regio, dan is het verrichten van voorbereidend werk voor het aansluiten bij deze ontwikkelingen tevens niet mogelijk. Deze afhankelijkheid leidt tot enige mate van passiviteit binnen het ontwikkelproces.

### **Ketensamenwerking ter discussie**

In de praktijk en binnen de politiek worden de samenwerkingsverbanden, zoals deze bestaan binnen de regio van casusorganisatie A, wel eens ter discussie gesteld. Vooral of de oorspronkelijke voordelen zoals efficiëntie door schaalgrootte, waarvoor deze verbanden zijn gecreëerd, in deze tijd nog wel de gewenste effecten opleveren. Ook respondenten benoemen dat de ingewikkelde keten de uitvoering negatief kan beïnvloeden. In relatie tot deze context wordt benoemd dat:

“In het verleden zijn natuurlijk al wat onderzoeken en rapporten uitgevoerd en geschreven die daar niet zozeer een uitspraak over doen, maar wel ook eigenlijk de constatering doen als raar.” (R6)

De verdeling van taakstellingen maakt het werkveld minder overzichtelijk. Het blijkt dat de verschillende taakstellingen van de verschillende uitvoeringsorganisaties zelfs bij beleidsambtenaren van gemeenten voor verwarring zorgen.



### **Verwevenheid tussen hulpvormen vanuit de verschillende wetten**

De term ‘integraal werken’ staat ook voor een verwevenheid van vormen van hulp die gefinancierd worden vanuit verschillende wetten, namelijk Jeugdhulp vanuit de Jeugdwet; hulpverlening aan volwassenen en het voorzien in noodzakelijke voorzieningen vanuit de WMO; de inkomensvoorzieningen en re-integratietrajecten vanuit de Participatiewet en hulp bij schuldenproblematiek vanuit de WGS. Indien er gekeken wordt vanuit dit integraliteitsperspectief, dan bestaat er een duidelijk verschil tussen beide organisaties. Casusorganisatie A voert enkel taken uit vanuit de jeugdwet en organisatie B voert taken uit vanuit alle vier de wetten. De intern beschikbare informatie van beide organisaties is dan ook dusdanig verschillend. Voor inzicht in het integraal werken heeft casusorganisatie A informatie nodig vanuit verschillende andere partijen. Dit leidt tot meer afhankelijkheid van ketenpartners. Voor casusorganisatie B is dit in mindere mate het geval, omdat zij taken uitvoeren vanuit al deze wetten.

### **Afhankelijkheid door gezamenlijke ontwikkeling van systemen**

In 2015 vond de decentralisatie van de Jeugdwet plaats. Gemeenten kregen de verantwoordelijkheid om de regietaak en de toegangstaak voor de jeugdhulp vorm te geven. Dit was nieuw. Om uitvoering te kunnen geven aan deze taak werden in veel regio’s nieuwe jeugdhulporganisaties opgezet. De twee casusorganisaties zijn hier voorbeelden van. Alles was nieuw in 2015. Deze kersverse organisaties moesten pragmatisch aan de slag. Medewerkers uit de jeugdzorgorganisaties die voor de decentralisatie bestonden werden hiervoor in huis gehaald. Casusorganisatie A besloot om gezamenlijk met één van de ketenpartners een gezamenlijk ICT-systeem te ontwikkelen. In het begin bood dit voordelen. Echter na een aantal jaar bleken de wensen van de twee organisaties dusdanig van elkaar te verschillen, dat het nieuwe ontwikkelingen in de weg ging staan en belemmerde. Er moest een lange periode onderhandeld worden, voordat een daadwerkelijke splitsing van de systemen gemaakt kon worden. Op de momenten dat casusorganisatie A ontwikkelingen voor ogen hadden, heeft deze afhankelijkheid bij casusorganisatie A tot veel vertraging geleid. Doordat de organisatie niet de totale regie had over het aanpassen van het systeem, konden gewenste ontwikkelingen niet worden gerealiseerd. Op de lange termijn heeft deze beperkte invloed op het proces geleid tot demotivatie en een beperkt geloof in de mogelijkheid voor een verandering. In de regio van casusorganisatie B werd gezamenlijk met de gemeente een systeem ontwikkeld. Door deze gezamenlijke ontwikkeling ontstond ook hier een afhankelijkheid tussen beide partijen.

## Concluderend

De ontwikkeling van een intern dataplatform lijkt vertraagd te worden als de taakstellingen en verantwoordelijkheden voor het behalen van de transformatiedoelstellingen verspreid zijn over een veelheid aan organisaties. Het proces is dan diffuus en organisaties kunnen moeilijker hun proces afstemmen op de verschillende datastromen van de aanwezige andere organisaties binnen de regio. De casusorganisaties lijken op dit vlak enorm van elkaar te verschillen. Casusorganisatie A opereert in een omgeving waarin gemeentelijke taken en verantwoordelijkheden over vele organisaties verspreid liggen; ze zijn slechts een kleine schakel binnen de gehele keten. De verschillende ontwikkelwensen vanuit de verschillende gemeenten als informele opdrachtgevers is een aspect die de diffuse regietaak versterkt. Het prioriteren van nieuwe ontwikkelingen wordt hierdoor ingewikkelder.

Casusorganisatie B heeft één duidelijke opdrachtgever, namelijk de gemeente. Deze organisatie kan eenvoudig in gesprek gaan met de samenwerkende organisaties, doordat dit een overzichtelijk aantal is. De casusorganisatie beschikt vanuit hun dienstverlening over ‘integrale data’ en dit geeft inzicht in relaties tussen de verschillende vormen van hulp. Een dashboard dat is opgebouwd vanuit deze bredere gegevens kan meer inzichten opleveren en biedt daardoor een grotere meerwaarde voor een organisatie. Als casussen integraal aangepakt moeten worden en een organisatie enkel een specifieke hulpverleningsvorm verleend zoals jeugdhulp, dan leidt dit tot een grotere afhankelijkheid van ketenpartners.

De ontwikkeling van een regionaal dataplatform binnen de regio van casusorganisatie A biedt nieuwe mogelijkheden voor de interne organisatie op de lange termijn. Op de korte termijn vermindert hierdoor de meerwaarde voor een intern dashboard voor casusorganisatie A, doordat een andere partij op termijn een meer omvattend data platform kan bieden. Ten tijde van de interviews, en in voorgaande periodes, was er grote onduidelijk over welke stappen ketenpartners gingen maken. Dit geldt voor het gedeelde eigenaarschap van de systemen, het verkrijgen van data vanuit ketenpartners en het implementatieproces van het regionale dashboard. Deze onduidelijkheid leidt tot een bepaalde mate van passiviteit voor het ontwikkelen van een intern dashboard op organisatieniveau.

Partijen voelen zich verantwoordelijk voor hun eigen bedrijfsvoering en hiermee samenhangend de verantwoording aan hun opdrachtgever(s). Het financieel belang voor het behalen van de transformatiedoelstellingen ligt bij de gemeenten. Zij zijn de financiers en betalen uiteindelijk de

rekening. Het concept transformatie is hierdoor moeilijk te verenigen met enkel resultaten op organisatieniveau. De regietaak over het behalen van de transformatie doelen is diffuus en verspreid over meerdere organisaties. Deze verspreiding van verantwoordelijkheden leidt tot ‘vingerwijzen’. Budgetafwegingen kunnen gerealiseerd worden door de keuze en het besluit van welke hulpverlening wordt ingezet. De organisaties die budgetkeuzes op basis van data kunnen maken, beschikken in de praktijk niet over de informatie die hier inzicht in geeft. Dit is een tegengestelde prikkel voor het realiseren van de transformatie.

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Patroon 5</b>    | <p>Gevolgtrekking: afhankelijkheid van ketenpartners leidt tot een afwachtende houding. In perioden waarin er grote onduidelijk is over welke stappen ketenpartners gaan maken, leidt het mogelijk zelfs tot passiviteit. Deze houding geeft een rem op de adoptie van de <i>business intelligence tool</i>.</p>  |
| <b>Onderbouwing</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zowel casusorganisatie A als B zijn afhankelijk van ketenpartners voor het verkrijgen van inzichten in de effecten van hun doorverwijzingen richting de specialistische hulp. Deze doorverwijzingen behoren tot hun taakstellingen, maar informatie over het effect van de ingezette hulp wordt niet terugontvangen vanuit de ketenpartners.</li> <li>- Verschil casus A en B: in casus B is sprake van een minder grotere afhankelijkheid van ketenpartners ten aanzien van casus A. Casusorganisatie B onderneemt intern sneller stappen binnen het adoptieproces van de BI-tool. Ten tijde van de interviews blijft casusorganisatie A achter in het nemen van concrete stappen (wat gezien kan worden als een meer afwachtende houding en een mate van passiviteit).</li> <li>- De verspreiding van taakstellingen binnen een regionale keten creëert extra afhankelijkheden. Respondenten R1 en R2 bevestigen dat zij ten tijde van de interviews geen gegevens van de regionale uitvoerende organisatie Jeugd ontvingen. Dit leidde tot frustraties en onbegrip, gezien zij wisten dat deze organisatie wel over de gegevens beschikten. De informatie was voor hen noodzakelijk om inzicht te krijgen in hun dienstverlening.</li> <li>- Dat de verspreiding van verantwoordelijkheden leidt tot ‘vingerwijzen’, wordt bevestigd door respondenten R6 en R9.</li> </ul> |

#### 4.5.6 Autonomie van professionals

Een beroepsgroep kan kleur geven aan een organisatie. De hulpverleners binnen de twee casusorganisaties, professionals of generalisten genoemd, blijken zeer autonome en vaak kritische personen te zijn die graag betrokken worden bij ontwikkelingen binnen de organisatie.

##### **Autonomie**

Er bestaat een beroepscode voor hulpverleners. Deze schrijft de beroepsnormen voor en stelt dat professionals persoonlijk verantwoordelijk zijn voor hun professioneel handelen. Ze zijn verantwoordelijk voor het bieden van goede zorg, het borgen van de veiligheid van cliënten en zodra het nodig is moeten professionals opschalen naar zwaardere zorg of de autoriteiten waarschuwen. Bij het niet juist handelen als hulpverlener kunnen hulpverleners middels rechtswegen persoonlijk verantwoordelijk worden gesteld voor geëscaleerde situaties. Om deze reden krijgen zij binnen de organisaties de ruimte om hun eigen professionaliteit in te zetten. Hierdoor blijkt een professional in het algemeen een mondig werknemer te zijn.

##### **Kritische houding**

Bij beide organisaties wordt benoemd dat er veel gepraat wordt voordat er besluiten genomen worden. Voor beide organisaties geldt dat er een cultuur heerst waarin veel gesproken wordt en minder gemeten wordt. Een cultuur die niet gekenmerkt kan worden als een relationele keuzecultuur, maar beter als een cultuur van meer vertellen dan tellen. Ook blijkt het kenmerkend voor de hbo-professional dat zij kritisch zijn qua het registreren. Het beroep richt zich op het helpen van mensen en niet op de administratie daarvan.

“Dan gaan we allemaal dingen doen en wat mij altijd terug wordt geworpen is: ‘We zijn geen koekjesfabriek.’ Nee dat klopt. We werken met inwoners, en inwoners hebben problemen en problemen laten zich niet altijd vatten in een systeem. Dat begrijp ik. De cultuur is ook heel erg van het niet willen vastleggen. Want daar zijn we niet voor. Wij zijn zorgverleners en geen administrateurs.” (R8)

Doordat het produceren van cijfers, door de tijdsinvestering van registratie, haaks staat op tijd besteden aan hulpverlening, ontstaat er een spanningsveld en moet er gezocht worden naar een juiste balans. Het spanningsveld en de zoektocht naar balans worden benoemd binnen beide casussen. Een geïnterviewde benoemt dat het echt in de cultuur van de professionals zit om weerstand te bieden tegen de tijd die het kost om extra te registreren. Professionals willen zo min

mogelijk registreren, zodat ze meer ruimte hebben voor het directe cliëntcontact. De uitdaging voor management en bestuur blijft hierdoor de balans tussen tijd en cijfers. Het management van casusorganisatie B benoemt dit spanningsveld van de kritische professional binnen de sector. Er lijkt erkenning te bestaan voor deze cultuur van meer vertellen dan tellen. Hierdoor wordt de kritische houding ondersteund en versterkt vanuit het management van de organisatie.

“Als je stuurt op je procedures haal je het zelfdenkend vermogen bij mensen weg. Dat is een spanningsveld wat er doorlopend in zit.” (R9)

“Die twee kunnen niet zonder elkaar. Dus gaan teamleiders hier nou helemaal op los? Nee, want zij zien ook dat andere stuk, die moeten ook op die inhoud dat doen. Dus dat gaat wat mij betreft ook heel erg om het evenwicht. En dat is lastig op het moment dat je stuurt op de cijfers. Dan ben je je andere stuk kwijt. Als je stuurt op je procedures haal je het zelfdenkend vermogen bij mensen weg. Dat is een spanningsveld wat er doorlopend in zit. Geen procedures hebben? Nou daar hebben we ook jarenlange ervaring mee, dat is niet echt bevorderlijk voor de kwaliteit.” (R9)

Aanvullend wordt benoemd dat professionals bang zijn dat er een afrekencultuur kan ontstaan door het gebruik van meer cijfers. Deze perverse prikkel wordt niet gewaardeerd, omdat het ten koste kan gaan van kwalitatief goede hulp. Tegen deze ontwikkeling wordt weerstand geboden.

### Concluderend

Hulpverleners zijn verantwoordelijk voor hun eigen professionele handelen. Dit wordt voorgeschreven vanuit hun beroepsgroep. Ze zijn verantwoordelijk voor het bieden van kwalitatief goede zorg en de veiligheid van hun cliënten. Ze laten zich niet door de organisatie voorschrijven wat dit in de praktijk betekent. Professionals zijn kritisch ten aanzien van het registreren, omdat dit ten koste gaat van tijd die besteed kan worden aan daadwerkelijke hulpverlening. Het management en bestuur ondersteunen deze kritische houding van de professional. Zij bieden de benodigde professionele ruimte. De uitdaging vanuit bestuurders en management blijft de balans tussen tijd investeren in zorg of cijfers. Van een rationele keuzecultuur blijkt geen sprake te zijn. Ook al zou het management besluiten doordrukken binnen de organisatie, dan geeft de autonome professional tegengas. Professionals krijgen hierdoor veel ruimte om invloed uit te oefenen op organisatieontwikkelingen. Het te snel doorvoeren van veranderingen die ten koste gaan van de kwaliteit van hulpverlening wordt vermeden. Deze voorzichtigheid leidt tot het vertraagd maken van besluiten en daardoor tot een rem op de adoptie van de *business intelligence tool*.

**Patroon 6** Gevolgtrekking: de kritische en autonome professionals, een houding die passend is bij de beroepscode, creëert een continu proces van zoeken naar de balans tussen de nadruk op kwaliteit of kwantiteit. Dit resulteert in een voorzichtigheid bij het maken van beslissingen door het management en bestuur. Tegengas kan gegeven worden door de kritische professionals. Dit vertraagt het nemen van besluiten en is daarmee een rem op de adoptie van de *business intelligence tool*.

- Onderbouwing**
- In zowel casus A en B wordt benoemd dat professionals niet graag registreren, dat deze autonome beroepsgroep kritisch is en inspraak en invloed wenst. De professionals voelen zich verantwoordelijk voor de veiligheid en kwaliteit van de hulpverlening aan hun cliënten. Aan het belang van de cliënten wordt een grotere waarde toegekend door de professional dan aan de interne bedrijfsvoering. Door alle respondenten wordt benoemd dat er geen sprake is van een rationele keuzecultuur.
  - Respondenten R3, R7 en R9 bevestigen dat er weerstand wordt gegeven door professionals tegen registreren en een te kwantitatieve benadering binnen de organisatie. Respondenten R7 en R8 bevestigen dat er weerstand binnen de organisatie bestaat tegen veranderingen die noodzakelijk zijn voor datagedreven sturing.
  - Uit het interview van respondent R9 en het expertgesprek met casusorganisatie A blijkt dat professionals bang zijn dat er een afrekencultuur gaat ontstaan binnen de organisatie als er veel belang wordt gehecht aan cijfers.
  - Verschil casus A en B: in organisatie B worden implementaties op een agile wijze aangepakt, de professional wordt vanaf het startmoment van de verandering meegenomen. Professionals wensen in deze organisatie een grote mate van invloed, waardoor er enige mate van erkenning van waardetoevoeging is (en daarmee een hogere prioriteit) lijkt te zijn dan bij casusorganisatie B. In overeenstemming met organisatie A geeft ook het management van organisatie B aan dat het niet de taak is van de professional om cijfers op te leveren. Wel worden er voorbeelden gegeven waarbij professionals benut worden voor inzicht in de data of bij dataontwikkeling.

- Respondenten R4, R7 en R8 bevestigen dat er ruimte wordt gegeven aan de autonomie van de professionals. Het belang dat gehecht wordt aan inspraak en meedenken vertraagt het prioriteren van BI-tools tijdens de interne besluitvorming.
- Management en bestuur drukken geen besluiten door. Respondent R4 benoemt dat het adoptieproces vastloopt doordat er te veel gepraat wordt en hierdoor keuzes niet gemaakt worden.

## 4.6 Stimulerende factoren

In deze paragraaf worden de meest prominente versterkende factoren toegelicht en mogelijke verklaringen hiervoor gegeven.

### 4.6.1 Organisatiegrootte en dominantie in de keten

De vrijheid of juist de afhankelijkheid van ketenpartners die ervaren wordt bij het adoptieproces lijkt van invloed te zijn op de ontwikkeldoelstellingen. De eigen vrijheid wordt bepaald door de positie in de keten en het scheidt kaders. Binnen de casussen zijn grote verschillen te zien qua positie en dominantie binnen de keten. De organisatiegrootte lijkt een belangrijke rol te spelen bij het realiseren van een intern dashboard.

#### **Accountability verhoogt de prioriteit**

Er bestaan grote verschillen tussen de casusorganisaties. Casusorganisatie A opereert in een omgeving waarin gemeentelijke taken en verantwoordelijkheden over veel organisaties verspreid liggen. Casusorganisatie B heeft slechts één opdrachtgever en is een grotere speler binnen de keten. Zij worden minder beperkt door privacyrichtlijnen en eigenaarschap van data. Ook gedeelde systemen spelen een minder grote rol. Hierdoor beschikt deze casusorganisatie over meer integrale data, waardoor casusorganisatie B in verhouding meer regie heeft op het proces. Er kan daadkrachtiger gehandeld worden en er kunnen besluiten worden genomen zonder vooraf afstemming te hebben met ketenpartners. Als minder partijen betrokken zijn binnen een keten betekent dit ook eenvoudiger samenwerken en minder gesprekken voeren. Het ervaren van beperkte afhankelijkheid en vrijheid biedt hierdoor kansen en versnelt het adoptieproces. Het zijn van een kleinere schakel leidt ertoe dat verantwoordelijkheden verspreid zijn over meerdere organisaties. De *accountability* voor het behalen van de transformatiedoelen is hierdoor ook verspreid over meerdere organisaties. Dit maakt het proces diffuus. Echter het zijn van een kleine schakel heeft voordelen op de lange termijn als andere partijen verantwoordelijk (*accountable*) worden gehouden en door gemeenten de rol toebedeeld krijgen voor het realiseren van een breed integraal (regionaal) dataplatform.

#### **De regie ligt bij meerdere partijen**

Het aanpakken van het budgetvraagstuk binnen de keten van jeugdhulp en een oplossingsrichting vinden voor het behalen van de transformatiedoelstellingen is een gezamenlijke opdracht. Vanuit dit perspectief heeft een kleine partij minder invloed, doordat de beïnvloedingscirkel en de eigen



organisatie kleiner is dan bij een grote organisatie. Bezien vanuit ketensamenwerking heeft een kleine schakel hierdoor een grote afhankelijkheid ten opzichte van de keten binnen een regio. Voor de regie op de besparingen op het jeugdbudget zijn de gemeenten en de uitvoerende organisatie Jeugd van de gemeente belangrijke partners. Zij zijn de financiers van de beschikkingen en de opdrachten binnen de regionale keten van zorgpartijen die jeugdhulp leveren. Zij willen hierdoor grip houden op het toekennen van deze beschikkingen. Omdat de verwachting bestaat dat de informatiewaarde bij een dergelijk instrument groot kan zijn, is het logisch dat deze partijen een bepaalde regie willen behouden op de ontwikkeling hiervan. Echter zit hier een keerzijde aan, omdat de partijen die de transformatiedoelen kunnen realiseren in de praktijk de organisaties zijn die direct met de cliënten werken. Bijvoorbeeld de transformatiedoelstelling, die gericht is op meer samenhangende hulp voor gezinnen: één gezin krijgt één plan met één regisseur. Dit doel is realiseerbaar binnen de eerstelijnszorg. Een goede (budget)afweging op dit niveau kan gemaakt worden als er data beschikbaar is over dit doel. Oftewel de organisaties, die keuzes kunnen maken op basis van de data in de praktijk, beschikken niet over informatie die inzicht geeft in het hulpaanbod en hebben niet het mandaat om een platform te ontwikkelen dat informatie en inzicht verschaft in de transformatiedoelen.

De juiste regie vanuit opdrachtgevers is belangrijk, maar blijkt niet eenvoudig te zijn. Door het opstellen van de juiste KPI's kan een opdrachtgever sturing geven aan een dienstverleningsvorm die bijdraagt aan het behalen van de transformatiedoelen. Dit verticale sturingsproces lijkt niet zo eenvoudig te zijn, verkeerde prikkels kunnen ontstaan zodra niet-passende KPI's worden opgelegd. Hierdoor probeert casusorganisatie B een positie in te nemen binnen de afstemming met hun opdrachtgever; de gemeente. In het verleden zijn er namelijk KPI's opgesteld die niet aansloten bij de interne bedrijfsvoering, met politieke discussies en het niet kunnen voldoen aan de verwachtingen als gevolg.

“Het heeft zo weinig zin een gewoon iets op te leggen. Dat sluit ook een beetje aan bij wat ik net zei. Op het moment dat je een KPI opgelegd krijgt maar je voelt hem niet. Je kan zeg maar niet operationeel doorwerken. Dan wordt die ook niet gedragen, dus dan rapporteren we maar wat. Ja, weet je, dan zegt dat ook niks. Informatietechnisch heeft dat nul waarde.” (R8)

### **Dominantie in de keten door eigenaarschap van data**

Beide casusorganisaties hebben binnen de regionale keten een bevoorrechte positie door het bezit van data, waarmee inzicht in de transformatie te verwerven is. Eigenaarschap van data speelt een grote rol, doordat de AVG-wetgeving beperkingen oplegt voor het delen van persoonlijke gegevens, wat data binnen het sociaal domein veelal is. Naast de verticale sturing van bovenaf zijn opdrachtgevers dan ook afhankelijk van de eerstelijnsorganisaties, doordat deze organisatie over informatie beschikken die voor hen heel interessant is. De data die afkomstig is vanuit een organisatie is ook in het bezit van deze organisatie. Dit maakt de positie van de eerstelijnsorganisatie sterk. Op dit vlak zijn beide organisaties binnen de keten van het sociaal domein een belangrijke speler voor andere partijen.

Binnen het proces van beschikkingen opstellen, toekenning en declareren moet er informatie aangeleverd worden. In de regio van casusorganisatie A besluit de uitvoerende organisatie Jeugd of de beschikking wordt toegekend of afgewezen. In de regio van casusorganisatie B beslist de gemeente hierover. De organisatie die deze taken uitvoert, beschikt door deze taken ook over die informatie. Op het moment van de interviews kregen de gemeenten binnen de regio van casusorganisatie A en de casusorganisatie zelf net bestanden met veel data vanuit de uitvoerende organisatie Jeugd. Ze kregen toegang tot een prille vorm van een regionaal dashboard. Eerder deelden de uitvoerende organisatie Jeugd deze data niet. In de late fase van de empirie verzameling benoemt de uitvoerende organisatie Jeugd het volgende:

“De data wordt al dagelijks omsloten in dashboards naar gemeente toe. Uiteindelijk is het aan de gemeente om daar beslissingen in te maken en daar zelf op te acteren. In ieder geval dat de UITVOERENDE ORGANISATIE JEUGD, als er vragen zijn, die relatief snel kunnen beantwoorden. Dat schakelt heel makkelijk en dan kun je in ieder geval makkelijker onderbouwde beslissingen maken. Dat kan in ieder geval richting geven aan je beslissingen, om je vervolgvragen te stellen. Dus we zijn er nog niet helemaal, maar we zijn best wel een eind.” (R5)

### **Diffuse regie op ontwikkeling van een regionaal dashboard**

De regie over het hulpverleningsproces van één cliënt is in de praktijk verspreid over meerdere organisaties. Omdat cliënten van de twee casusorganisaties tegelijkertijd ook hulp kunnen krijgen vanuit andere ketenpartners, zoals noodzakelijke specialistische zorg of andere vormen. De casusorganisaties zijn hierdoor afhankelijk van andere organisaties binnen hun regio en kunnen niet enkel op hun eigen processen gericht zijn. Door deze verspreide regie over het proces zijn er afhankelijkheden tussen organisaties en kan er een minder dominante positie ingenomen worden

tijdens besluitvorming die invloed heeft op de regio. Als een organisatie een grote en sterke positie binnen de regio heeft dan kan er meer invloed uitgeoefend worden op processen die gericht zijn op regioniveau.

De gemeente en de uitvoeringsorganisatie ontvangen door de financieringsstromen die er bestaan vanuit meerdere ketenpartners binnen de regio waardevolle informatie. Dit zijn partijen zoals de specialistische zorgaanbieders en het samenwerkingsverband vanuit het onderwijs en huisartsen. Bij beide casussen zien we dat de opdrachtgevers tegelijkertijd met de eerstelijnsorganisaties stappen ondernemen voor het ontwikkelen van een regionaal dataplatform. Inzicht verkrijgen in de effecten van deze ketenaanpak is hierdoor een gezamenlijke opdracht. De daadwerkelijke ontwikkeling van een organisatie-overstijgend en regionaal dataplatform wordt binnen de casussen dan ook samen met externen gerealiseerd. De daadwerkelijke ontwikkeling van een breder regionaal platform is hierdoor deels extern. Er kan een dominantere positie ingenomen worden voor het realiseren van deze gezamenlijke opdracht als de organisatie groot is en er een minder groot aantal partijen betrokken is waarmee rekening gehouden moet worden. Dit lijkt de besluitvorming ten goede te komen.

In de praktijk zien we dat binnen beide casussen de brede dataplatforms niet enkel ontwikkeld worden door de twee casusorganisaties. Binnen de regio van casusorganisatie A zijn veel organisaties betrokken. De overkoepelende organisaties nemen een actievere rol binnen deze regio. Bij casusorganisatie A is het de uitvoerende organisatie Jeugd die de data over jeugdhulp vanuit de regio bij elkaar brengt en hierover, samen met de gemeenten, regie voert. Mogelijk wordt het proces voor het ontwikkelen van een organisatie-overstijgend dashboard hier op termijn door versneld. Er wordt namelijk rekening gehouden met de behoefte van de casusorganisatie en er wordt ingezet op een ketenaanpak.

“En ik heb ook gezegd, maar dat had ik al eerder tegen hem gezegd: ‘Wij proberen ook zoveel mogelijk de informatiebehoefte van CASUSORGANISATIE A mee te nemen in de ontwikkeling van ons gemeente dashboard.’” (R6)

Een dergelijke rol vanuit de regio zien we voornamelijk wanneer dit wordt afgezet tegen de regio van casusorganisatie B. Bij casusorganisatie B wordt de ontwikkeling van het warehouse alleen in samenwerking met de gemeente gedaan. Bij casusorganisatie B is de interne organisatie in

verhouding groter en is er sprake van één opdrachtgever. De ontwikkeling van een intern dashboard binnen de organisatie is in een verder stadium. Casusorganisatie B lijkt minder verwachtingen te hebben bij de ontwikkeling van een breed regionaal platform, waardoor er meer prioriteit wordt gegeven aan een intern dashboard.

“En natuurlijk, de gemeenten, ik zei net al die hebben ook hun eigen ontwikkelaars. Die spreken met de ontwikkelaar hier, dus uiteindelijk is het toch wel vaak een soort van samenwerkingsverband. Het is niet dat het dan opgelegd wordt. Uiteindelijk beslissen we wel zelf.” (R8)

Ook de uitvoerende organisatie Jeugd van de gemeente in de regio van casusorganisatie A ziet de ontwikkeling van het regionaal platform als een ketenbenadering. Door de geïnterviewde wordt benoemd dat in de voorbereidende fase deze gezamenlijke aanpak om veel tijd vraagt. Ze willen graag dat organisaties binnen de keten hun ontwikkelingen aansluiten op elkaar, zodat op termijn een inhaalslag gemaakt kan worden in het realiseren van een organisatie- en domeinoverstijgend dashboard.

“Uiteindelijk kan ieder zijn eigen stukje er al op voorbereiden. En op het moment dat dat wel kan of mag dan kun je daar snel stappen in maken.” (R5)

“Dan kunnen we op het platform. Dan zijn ze pseudo-geanonimiseerd, dus wij weten niet wie het zijn, maar we kunnen ze wel aan elkaar linken. En dat maakt het dan weer mogelijk om bijvoorbeeld zo'n 3D-dashboard te maken. Dus het biedt veel voordelen dat we het gemeenschappelijk hebben gedaan.” (R6)

Daarnaast wordt door de uitvoerende organisatie binnen de regio van casusorganisatie A benoemd dat binnen het ontwikkeltraject het nog ontbreekt aan een gezamenlijke visie voor het ontwikkelen van een 3D-dashboard. Hiermee wordt een gecombineerd dashboard bedoeld vanuit meerdere uitvoeringsorganisaties en gemeenten, dat wordt vormgegeven door het regionale onderzoekscentrum van de gemeenten.

## Concluderend

De ontwikkeling van een intern dataplatform lijkt vooral gebaat te zijn zodra taakstellingen en verantwoordelijkheden niet verspreid zijn over een veelheid aan organisaties. Het voorkomt dat het proces voor het ontwikkelen van datagedreven sturing diffuus wordt. De verwachtingen vanuit de keten en de rol die de organisatie hierin krijgt toebedeeld, creëert een mate van *accountability*. Een grote *accountability* verhoogt de prioriteit en versterkt het adoptieproces. Daarentegen maakt een versnipperde ketenregie de *accountability* diffuus en blijkt dit een negatief effect te hebben op de ontwikkeling van een intern dashboard van kleine ketenpartners. De casusorganisaties lijken op dit vlak enorm van elkaar te verschillen. Casusorganisatie A opereert in een omgeving waarin gemeentelijke taken en verantwoordelijkheden over vele organisaties verspreid liggen. Het proces is diffuus en de organisatie wordt beperkt in staat gesteld om het proces af te stemmen op datastromen van andere organisaties. Casusorganisatie B heeft één duidelijke opdrachtgever, namelijk de gemeente. Deze organisatie kan eenvoudiger in gesprek gaan met de samenwerkende organisaties doordat het een overzichtelijk aantal is. Ook heeft casusorganisatie B meer regie op het proces en deze organisatie kan hierdoor daadkrachtiger werken en keuzes maken. De vrijheid of juist de afhankelijkheid op het proces, die ervaren wordt vanuit een organisatie, lijkt van invloed te zijn op de ontwikkeldoelstellingen die gesteld worden door een organisatie. Het ervaren van beperkte afhankelijkheid en veel vrijheid biedt kansen en versnelt hierdoor het adoptieproces. Het zijn van een grote organisatie biedt voordelen op de korte termijn, doordat een grote organisatie meer integrale data beschikbaar heeft en privacy en eigenaarschap van data in mindere mate een obstakel vormen binnen het adoptieproces. Hierdoor kan de organisatie intern hun eigen potentieel benutten.

Slechts een kleine schakel binnen de keten zijn kan op de lange termijn voordelen bieden, omdat andere partijen verantwoordelijk worden gehouden voor het realiseren van een breed regionaal dashboard. Vanuit het verwachtingspatroon vanuit de ketenpartners krijgen die partijen bijvoorbeeld de rol toebedeeld als de meest geschikte partij om een integraal dataplatform te ontwikkelen. Binnen de regio van casusorganisatie A zijn het een aantal uitvoerende organisaties van de verschillende gemeenten die de regierol rondom dataontwikkeling op zich pakken. Het regionale onderzoekscentrum heeft hierdoor een centrale rol gekregen in het realiseren van een regionaal dataplatform. Binnen een ketenaanpak kunnen dus overkoepelende organen bestaan die een breed regionaal dashboard ontwikkelen. Deze komt ten goede aan de interne organisatie van een kleine schakel en geeft uiteindelijk toegang tot veel en brede data.

**Patroon 7**

Gevolgtrekking: *accountability* verhoogt de prioriteit. Een dominante positie binnen de keten, het ervaren van beperkte afhankelijkheid en veel vrijheid ten aanzien van ketenpartners, heeft een positieve invloed op de ontwikkeldoelstellingen van een organisatie en leidt tot een sneller verloop van het adoptieproces van de *business intelligence tool*.

**Onderbouwing**

- Verschil casus A en B: de organisatiegrootte en dominantie in de keten leiden tot mogelijkheden. Een grotere organisatie die binnen de regio een minder groot aantal ketenpartners heeft, waarmee op casusniveau moet worden samengewerkt, is minder afhankelijk van ketenpartners. Casusorganisatie B heeft een bredere en grotere interne organisatie dan casusorganisatie A en de ontwikkeling van een intern dashboard is bij casusorganisatie B in een verder stadium dan bij casusorganisatie A.
- Een versnipperde ketenregie maakt de *accountability* diffuus en blijkt een negatief effect te hebben op de interne ontwikkeling van kleine ketenpartners.
- Respondenten R2, R2, R3 en R4 bevestigen dat zij een lange periode geen data vanuit de ketenpartners (gemeenten en uitvoerende organisatie Jeugd) hebben ontvangen.
- Verschil casus A en B: Daarentegen lijkt binnen de regio waarin veel partnerorganisaties betrokken zijn, dat overkoepelende organisaties een grote rol innemen en de regierol pakken binnen de regio voor het ontwikkelen van een regionaal dataplatform. Dit versnelt het proces voor het ontwikkelen van een organisatie-overstijgend dashboard. Bij casusorganisatie A zien we een dergelijke rol vanuit de regio. Voornamelijk wanneer dit wordt afgezet tegen de regio van casusorganisatie B.
- Respondent R6 benoemt dat de ketenbenadering binnen de regio van casusorganisatie A in het verleden al meerdere malen ter discussie heeft gestaan. De veronderstelde efficiëntie- en schaalgroottevoordelen, waarvoor deze organisaties ooit zijn opgericht, worden tegenwoordig in tijden waarin netwerksamenwerking een belangrijk rol speelt, wel eens in twijfel getrokken.
- Bevestigd wordt dat de overkoepelende organisaties binnen de regio een waardevolle rol kunnen spelen voor kleinere schakels binnen de regio. Respondent R5 en R6 benoemen dat de ontwikkeling van het regionaal

platform als een ketenbenadering gezien wordt. Daarnaast heeft de uitvoerende organisatie Jeugd en het regionale onderzoekscentrum binnen de regio van casus A de gemandateerde taak van informatievoorziening gekregen. R4 benoemt dat vanuit de uitvoerende organisatie gestreefd wordt naar het maximaal benutten van de waarde die de beschikbare cijfers kunnen opleveren voor verschillende disciplines binnen de keten.

- Tijdens het expertgesprek met casusorganisatie B wordt benoemd dat binnen deze casusorganisatie de organisatie zelf niet wordt gezien als een dominante speler binnen de keten. Ondanks dit is de positie van casusorganisatie B binnen de regio dusdanig verschillend ten aanzien van casusorganisatie A. Casusorganisatie B bedient in hun regio alle inwoners binnen de eerstelijnszorg, zowel voor jeugd als volwassenen. Daarnaast blijkt uit de interviews en het expertgesprek dat zij inspraak hebben op de opdracht die zij krijgen vanuit de gemeente; in overleg met de gemeente zijn passende KPI's opgesteld. Respondent R4 van casus A geeft aan dat zij geen inspraak hebben op de gestelde KPI's vanuit de uitvoerende organisatie Jeugd binnen hun regio. Ook de verhouding tussen het aantal medewerkers en het inwonersaantal is binnen de regio van casusorganisatie B groter dan binnen de regio van casusorganisatie A.
- Respondenten R3, R4 en R9 bevestigen dat zij van mening zijn dat de gemeenten verantwoordelijk zijn voor het realiseren van de transformatie binnen het Sociaal Domein.

#### 4.6.2 Attitude management en management support

De attitude van personen ten opzichte van de innovatie heeft invloed op het adoptieproces. Het zijn uiteindelijk de personen binnen een organisatie die de keuzes maken over het proces en de besluiten nemen over investeringen. Het geloof in de innovatie en de overtuiging dat er toegevoegde waarde voor de organisatie gerealiseerd kan worden beïnvloedt hierdoor het adoptieproces. Een veranderingsproces wordt dan ook beïnvloed door de mentaliteit en het commitment voor het willen doorvoeren van veranderingen van het management en bestuur.

##### **Obstakels moeten overwonnen worden**

De verklaringen die de mentaliteit beïnvloeden, kunnen inzicht bieden waarom er desondanks het aanwezige support nog beperkte adoptie heeft plaatsgevonden bij casusorganisatie A. Zowel bij casusorganisatie A als B wordt aangegeven dat er groot management support aanwezig is. Bij beide organisaties wordt benoemd dat het bestuur bereid is om financiën vrij te maken voor de ontwikkeling van een dashboard als de meerwaarde van de innovatie duidelijk is. Toch lijken organisatie A en B van elkaar te verschillen. Bestaande obstakels lijken hier de oorzaak van te zijn. Deze moeten eerst overwonnen worden, zodat veranderingen werkelijk kunnen plaatsvinden. Zoals het beperkende eigenaarschap van systemen bij casusorganisatie A. De afhankelijkheid van samenwerkingspartners en externe partijen bij casusorganisatie A is groter dan bij casusorganisatie B, waardoor veranderingen bij casusorganisatie A in verhouding sterker worden tegengehouden. De mentaliteit binnen casusorganisatie A lijkt beïnvloed te worden, doordat het zo lang duurt voordat de bestaande obstakels overwonnen zijn.

##### **De mentaliteit kan negatief beïnvloed worden door de afhankelijkheid van externe partijen**

Organisatie A zit in een omgeving waarin wordt samengewerkt met veel ketenpartners. Dit lijkt invloed te hebben op het management support. Door de samenwerking met de verschillende partijen is de informatie versnipperd over de contacten met hun cliënten en het hulpaanbod die de verschillende organisaties leveren. Ten tijde van de interviews was het nog niet mogelijk om de informatie aan elkaar te koppelen. In 2019 had casusorganisatie A dan ook nog duidelijk twijfels over de meerwaarde van een intern dashboard voor hun organisatie. Als data vanuit externen toegevoegd kan worden aan interne data, dan ontstaat er pas een breder spectrum aan informatie waardoor een dashboard ook onbekende, nieuwe informatie en inzichten kan opleveren, die nu nog niet beschikbaar zijn voor de organisatie. Met de huidige data, die enkel afkomstig is uit de eigen systemen, kunnen de casusorganisaties vanuit de huidige managementprogramma's dezelfde informatie verkrijgen als met een intern dashboard.



De ervaren afhankelijkheid voor het verkrijgen van data vanuit andere organisaties, van data waarvan men weet dat die beschikbaar is, heeft invloed op de mentaliteit en het commitment. In tegenstelling tot casusorganisatie A beschikt de uitvoerende organisatie Jeugd binnen de regio van casusorganisatie A over veel informatie vanuit de ketenpartners van casusorganisatie A. Casusorganisatie A levert de beschikingsinformatie aan bij de uitvoerende organisatie Jeugd, waardoor deze organisatie over bijna alle interne informatie van casusorganisatie A beschikt. Ten tijde van de interviews met casusorganisatie A waren er frustraties over dat er geen informatie werd teruggekoppeld vanuit de uitvoerende organisatie Jeugd. De samenwerking tussen deze twee partijen leek vooral eenrichtingverkeer te zijn geweest. Mogelijk verandert dit eenrichtingsverkeer in de opvolgende perioden, doordat de uitvoerende organisatie een breed regionaal dataplatform aan het ontwikkelen is.

De uitvoerende organisatie Jeugd<sup>1</sup> benoemt dat er over veel gegevens beschikt wordt en dat dit ten tijde van de interviews al gedeeld werd met de gemeenten binnen de regio:

“Heel wat gegevens in dezelfde structuur, geld stromen tussen aanbieders en gemeente en toewijzingen. Een stuk toewijzingen en budgetten die je op een persoon hebt, dit geldt dus voor Jeugdwet, dat geldt dus voor WMO en waarschijnlijk nog wel een paar andere en je hebt de declaraties aan de andere kant. Dus aan de voor en achterkant, die zijn redelijk gelijk over de verschillende domeinen heen. Dus die data kun je ook redelijk in dezelfde structuur zetten.” (R5)

Daarentegen is de mentaliteit van casusorganisatie B heel opportunistisch. Vele ontwikkelingen staan gepland, de IT-manager ziet veel mogelijkheden, er bestaan werkgroepen en het geloof in de meerwaarde in kennis vanuit de data lijkt groot te zijn. Binnen de casusorganisatie volgt de ene ontwikkeling de andere ontwikkeling snel op, zoals het aanschaffen van nieuwe systemen en het invoeren en het gebruik van een meetinstrument. Eén geïnterviewde binnen de casusorganisatie benoemt dat hij de organisatie juist moet afremmen, zodat alle processen goed op elkaar cascaderen. Binnen casusorganisatie B is veel draagvlak en verschillende personen vanuit diverse functies worden betrokken bij het ontwikkelproces, bijvoorbeeld door een agile aanpak, wat tot een breed draagvlak binnen de organisatie lijkt te leiden.

<sup>1</sup> Het interview met de uitvoerende organisatie heeft ongeveer vijf maanden later plaatsgevonden dan de interviews met casusorganisatie A.



## Concluderend

In het geloof in de innovatie, eerder beschreven als de mentaliteit, verschillen de casusorganisaties van elkaar. Als de meerwaarde duidelijk is, dan is er bereidheid tot investeren. Casusorganisatie B is overtuigd van de toegevoegde waarde van de innovatie. Dit is in mindere mate terug te zien bij casusorganisatie A. De meerwaarde voor casusorganisatie A blijft onduidelijk, dit leidt tot het uitblijven van investeringen. De afhankelijkheid van externe partijen lijkt de mentaliteit en het commitment van het management support te beïnvloeden en dit lijkt zijn invloed te hebben op het adoptieproces. Door het gebrek aan gekoppelde externe data met interne data worden er beperkt nieuwe inzichten verkregen.

Casusorganisatie B ziet potentieel en zij acteren hier duidelijk naar; zij zijn opportunistisch over de mogelijkheden. Deze blik draagt bij aan het streven naar nieuwe ontwikkeldoelstellingen.

Zonder opportunistische mentaliteit worden besluiten uitgesteld en wordt er beperkt gezocht naar innovatiekansen. Daarentegen blijkt een opportunistische kijk te leiden tot keuzes die het adoptieproces versnellen.

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Patroon 8</b>    | Gevolgtrekking: indien overtuiging over de meerwaarde van de innovatie samengaat met ingeschatte ontwikkelingsmogelijkheden dan leidt management support tot besluitvorming en veranderingen die de adoptie van de <i>business intelligence tool</i> bevorderen.   |
| <b>Onderbouwing</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indien meerwaarde duidelijk is, dan geven beide casusorganisaties aan dat er bereidheid is tot investeren. Er heerst tevens de verwachting dat als er systemen beschikbaar komen, maar onbetaalbaar zijn voor de organisatie, dat er een grote kans bestaat dat ze vanuit (informele) opdrachtgevers oftewel gemeenten extra financiering kunnen krijgen. De meerwaarde voor casusorganisatie A blijft onduidelijk en dit leidt tot het uitblijven van investeringen.</li> <li>- Mentaliteit casusorganisatie A: Respondent R2 gelooft niet in het bestaan van goede alternatieven van het huidige systeem. "Marktpartijen beloven van alles dat ze niet waar kunnen maken".</li> <li>- Verschil casus A en B: de ICT-manager en de manager bedrijfsvoering zijn bij casusorganisatie B positief over de mogelijkheden. Zij zijn duidelijk</li> </ul> |

voorzitter en willen dat de processen door de hele organisatie goed worden afgestemd op elkaar. Daarentegen zijn bij casusorganisatie A de ICT-manager en de manager bedrijfsvoering sceptisch. Vanuit ICT worden vooral beperkingen benoemd en wordt het eigenaarschap van het huidige systeem belangrijk gevonden. Deze manager wil vasthouden aan dit eigen systeem en ziet vooral obstakels door afhankelijkheden ten opzichte van samenwerkende organisaties. Hij wil eerst aandacht voor de basis van de organisatie. Deze moet heel goed op orde zijn voordat andere stappen gezet kunnen worden.

- Verschil casus A en B: in casus B is de manager bedrijfsvoering overtuigd en poogt tevens de verschillende organisatieonderdelen op elkaar af te stemmen en voor te bereiden op elkaar, zodat toegewerkt wordt naar een meer cijfermatige aanpak voor het verkrijgen van kennis vanuit de organisatie. In casusorganisatie A gelooft de manager bedrijfsvoering in de meerwaarde van een dashboard indien er bredere data en meer gegevens beschikbaar zijn. De toegevoegde waarde van een dashboard op basis van de huidige beschikbare data heeft beperkte meerwaarde, wordt aangegeven. Bij casusorganisatie B is er wel sprake van erkenning van waardetoevoeging (en daarmee hogere prioriteit) en dat blijft achter in casusorganisatie A.
- Casusorganisatie A ziet binnen de huidige mogelijkheden beperkte ontwikkelingsmogelijkheden. Pas als data vanuit externen toegevoegd kan worden aan hun data dan ontstaat er een breder spectrum aan informatie, waardoor het ook nieuwe informatie kan geven die nu nog niet toereikend is voor de organisatie. Casusorganisatie B is minder gericht op het verkrijgen van gegevens vanuit externen. Hier zien ze nog ontwikkelingsmogelijkheden binnen de eigen organisatie.
- Respondenten R4, R6 en R8 bevestigen dat visie over en de erkenning van de waarde bij het prioriteren van BI-tools in de interne besluitvorming van belang zijn voor de doorontwikkeling van datagedreven sturen.

### 4.6.3 Project champion

De aanwezigheid van een *project champion* draagt bij aan een succesvolle adoptie van een informatiesysteem binnen alle fasen van het adoptieproces. In beide casusorganisaties zijn meerdere voorstanders van de innovatie te vinden.

#### Beïnvloeden verandermogelijkheden

Casusorganisatie B heeft duidelijk twee *project champions*, die van grote invloed lijken te zijn op het werkelijk realiseren van adoptiestappen binnen de verschillende fasen van het proces. Zij zijn zeer actief binnen het veranderingsproces, doordat ze met nieuwe ideeën komen en besluiten binnen het proces positief beïnvloeden. Door andere personen binnen de casusorganisatie wordt zelfs benoemd dat zij misschien wel te snel gaan qua het doorvoeren van veranderingen.

Daarentegen is casusorganisatie A overtuigd van de meerwaarde van de innovatie, maar een duidelijke kartrekker ontbreekt. In casusorganisatie A zijn alle geïnterviewden voorstander van de innovatie. In het verleden zijn meerdere pogingen ondernomen om een dashboard te realiseren. Ten tijde van de interviews lijkt het voor deze organisatie minder eenvoudig om kleine stappen te maken. Ten eerste door het mede-eigenaarschap van hun systeem. Dat hadden zij gezamenlijk met een zorgaanbieder uit de regio, waardoor zij werden tegengehouden in het veranderproces. Het heeft lang geduurd voordat zij weer de volledige regie over hun systeem kregen en gewenste ontwikkelingen ook werkelijk konden doorvoeren. Ten tweede heeft hoogstwaarschijnlijk de afhankelijkheid voor het verkrijgen van data vanuit andere organisaties, om een integraal beeld te krijgen van de problematiek, zijn invloed gehad.

#### Concluderend

De aanwezigheid van een actieve *project champion* leidt tot een hogere prioriteit van het adoptieproces en het eerder oppakken van onderdelen van het adoptieproces. Dit beïnvloedt het proces positief en lijkt mogelijk het verschil te verklaren tussen de adoptiefasen waarin casusorganisatie A en casusorganisatie B verkeren.

**Patroon 9**

Gevolgtrekking: de aanwezigheid van actieve *project champions* leidt tot draagvlak binnen de organisatie en vervolgens tot het verhogen van de prioriteit en het werkelijk oppakken van onderdelen die essentieel zijn voor het adoptieproces van de *business intelligence tool*. Dit beïnvloedt het proces positief en verklaart mogelijk het verschil in adoptiefasen tussen de casusorganisaties.

**Onderbouwing**

- Verschil casus A en B: casusorganisatie A bevond zich ten tijde van de interviews nog in de oriënterende en beginfase van het adoptieproces (evaluatiefase). Er waren veel voorstanders en er was sprake van een duidelijk management support voor een meer datagedreven werkwijzen. Actieve kartrekkers die de verandering in gang zetten en beweging hebben gecreëerd, leken er nog niet te zijn. De persoon die door de andere geïnterviewde benoemd word als *project champion* was tijdens het interview sceptisch over de mogelijkheden. Casusorganisatie B beschikt duidelijk over één en mogelijk zelfs meerdere *project champions*. Hier is mogelijk zelfs sprake van het maken van te snelle stappen voor verandering, waardoor de organisatie uit balans dreigt te raken als niet alle onderdelen goed op elkaar worden aangehaakt (R8).
- Respondenten R8 en R9 bevestigen dat de *project champion* een belangrijke rol hebben en veel inbreng hebben binnen het adoptieproces. Het prioriteren van BI-tools in de interne besluitvorming is het gevolg hier van.

## 4.7 Recapitulatie van bevindingen

Een aantal overeenkomstige beperkende en stimulerende patronen binnen de casussen blijken binnen deze casestudy van grote invloed te zijn op het adoptieproces van dashboards. De eerder toegelichte patronen en gevolgtrekkingen worden in onderstaande tabel opgesomd. De eerdere toegelichte matrix met beperkende en versterkende elementen op pagina 31 en onderstaande patronen beantwoorden deelvraag 3: *Welke verklaringen van de adoptie van dashboard in het sociaal domein kunnen op basis van analyse worden opgesteld?*

Tabel 3

Negen verklarende patronen voor het adoptieproces van dashboards binnen de welzijnssector. Dit is een tabel waarin de negen patronen worden beschreven die verklaren waarom een welzijnsorganisatie in Nederland zich in een bepaalde fase van het adoptieproces van *business intelligence tool* bevindt. De gevolgtrekkingen van de negen patronen worden beschreven.

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Patroon 1</b></p> <p><i>Beperkte mogelijkheid leren van soortgelijke organisaties</i></p> | <p>Gevolgtrekking: de beperkte vergelijkbaarheid tussen organisaties beperkt het lerend effect binnen de sector en verlaagt de externe druk. Het gebrek aan passende systemen maakt de beschikbaarheid van expertise noodzakelijk. Onvoldoende beschikbare expertise vertraagt namelijk het ontwikkelproces. Indien beperkte externe druk wordt ervaren, en er veel obstakels overwonnen moeten worden binnen het ontwikkelproces, leiden deze twee aspecten binnen de casussen tot een lagere prioriteit van het dashboard en daarmee een rem op de adoptie van <i>de business intelligence tool</i>.</p> |
| <p><b>Patroon 2</b></p> <p><i>Privacywet- en regelgeving</i></p>                                | <p>Gevolgtrekking: de ervaren obstakels vanuit wet- en regelgeving beïnvloeden de attitude en de technologische mogelijkheden. Er lijkt een stagnatie te ontstaan door de negatieve attitude over de mogelijkheden rondom informatiedeling. De verwachtingen worden getemperd en zowel besluiten als investeringen worden uitgesteld. Daardoor wordt een lagere prioritering gegeven aan het dashboard, wat leidt tot een rem op de adoptie van de <i>business intelligence tool</i>.</p>  |
| <p><b>Patroon 3</b></p> <p><i>Noodzaak niet voelbaar</i></p>                                    | <p>Gevolgtrekking: de beperkte perceptie aan noodzaak, door beperkte concurrentie en financieringsvorm, leidt tot een lage prioriteit van het dashboard en daarmee geeft het een rem op de adoptie van de <i>business intelligence tool</i>.</p>   |

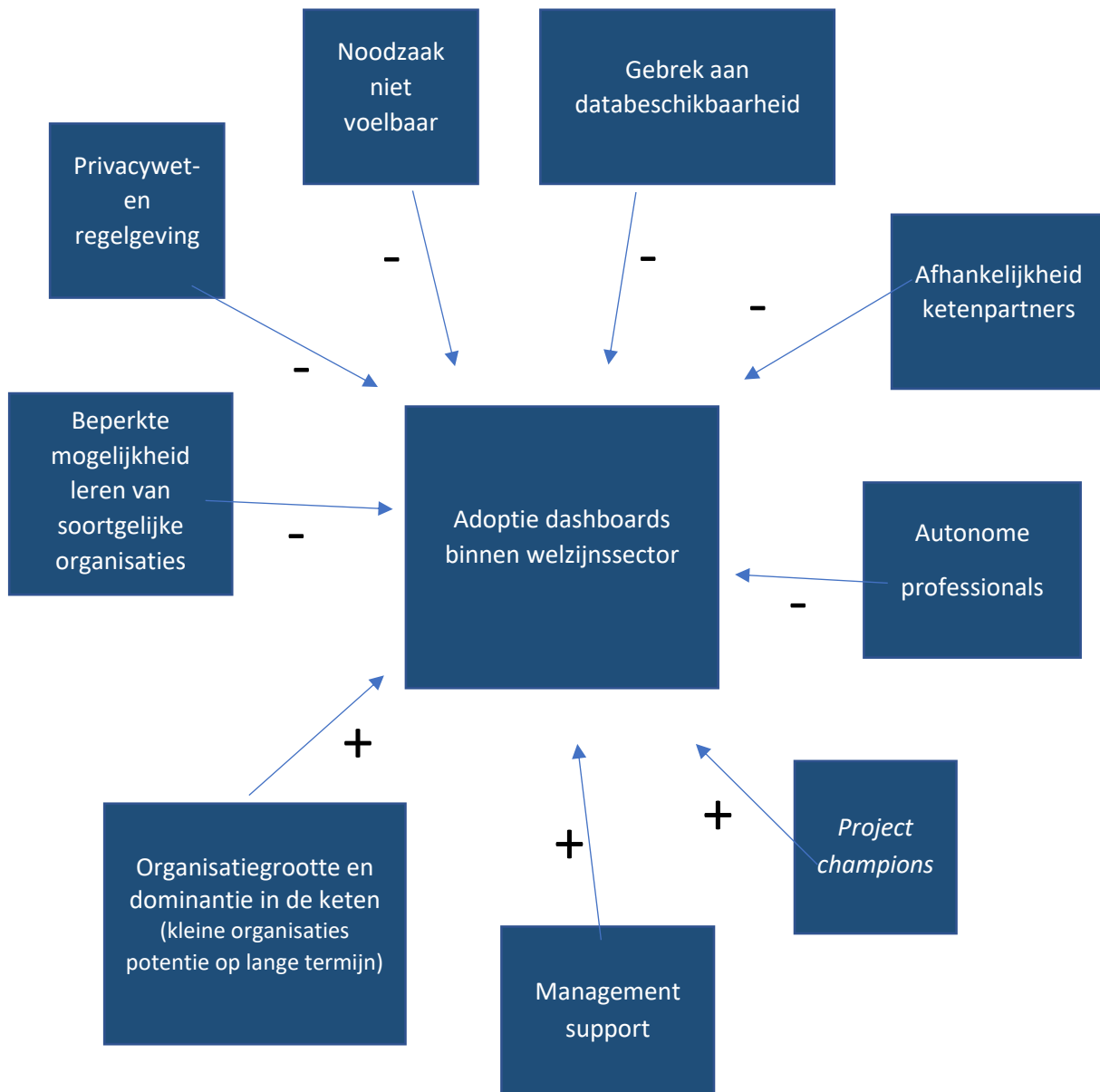
|  |   |
|--|---|
| <p><b>Patroon 4</b></p> <p><i>Gebrek aan databeschikbaarheid</i></p>               | <p>Gevolgtrekking: de huidige databeschikbaarheid is beperkt en meer data vraagt om meer tijd voor de registratie van gegevens. Echter biedt de huidige data nog onvoldoende inzicht in de complexiteit van de casussen. Dit leidt tot gebrek aan waardetoevoeging en een beperkt draagvlak voor registreren bij professionals. Het gebrek aan kwalitatieve en omvattende data leidt tot een beperkt geloof in de innovatie en tot een lage prioriteit van het dashboard. Daarmee leidt het tot een rem op de adoptie van de <i>business intelligence tool</i>.</p> |
| <p><b>Patroon 5</b></p> <p><i>Afhankelijkheid ketenpartners</i></p>                | <p>Gevolgtrekking: afhankelijkheid van ketenpartners leidt tot een afwachtende houding. In perioden waarin er grote onduidelijk is over welke stappen ketenpartners gaan maken, leidt het mogelijk zelfs tot passiviteit. Deze houding geeft een rem op de adoptie van de <i>business intelligence tool</i>.</p>  |
| <p><b>Patroon 6</b></p> <p><i>Autonome professionals</i></p>                       | <p>Gevolgtrekking: de kritische en autonome professionals, een houding die passend is bij de beroepscode, creëert een continu proces van zoeken naar de balans tussen de nadruk op kwaliteit of kwantiteit. Dit resulteert in een voorzichtigheid bij het maken van beslissingen door het management en bestuur. Tegengas kan gegeven worden door de kritische professionals. Dit vertraagt het nemen van besluiten en is daarmee een rem op de adoptie van de <i>business intelligence tool</i>.</p>   |
| <p><b>Patroon 7</b></p> <p><i>Organisatiegrootte en dominantie in de keten</i></p> | <p>Gevolgtrekking: <i>accountability</i> verhoogt de prioriteit. Een dominante positie binnen de keten, het ervaren van beperkte afhankelijkheid en veel vrijheid ten aanzien van ketenpartners, heeft een positieve invloed op de ontwikkeldoelstellingen van een organisatie en leidt tot een sneller verloop van het adoptieproces van de <i>business intelligence tool</i>.</p>   |
| <p><b>Patroon 8</b></p> <p><i>Attitude management en management support</i></p>    | <p>Gevolgtrekking: indien overtuiging over de meerwaarde van de innovatie samengaat met ingeschatte ontwikkelingsmogelijkheden dan leidt management support tot besluitvorming en veranderingen die de adoptie van de <i>business intelligence tool</i> bevorderen.</p>   |
| <p><b>Patroon 9</b></p> <p><i>Project champions</i></p>                            | <p>Gevolgtrekking: de aanwezigheid van actieve <i>project champions</i> leidt tot draagvlak binnen de organisatie en vervolgens tot het verhogen van de prioriteit en het werkelijk oppakken van onderdelen die essentieel zijn voor het adoptieproces van de <i>business intelligence tool</i>. Dit beïnvloedt het proces</p>  |



positief en verklaart mogelijk het verschil in adoptiefasen tussen de casusorganisaties.

#### 4.7.1 Stermodel prominente patronen adoptieproces

Uitgaande van de meest prominent voorkomende patronen binnen beide casussen, wordt op basis van dit onderzoek het volgende Stermodel voorgesteld, zie onderstaande figuur 3.



Figuur 3: Stermodel van patronen die van invloed zijn op het adoptieproces van *business intelligence tools* binnen de Nederlandse welzijnssector.



## 5. Conclusie

### 5.1 Inleiding

Afsluitend voor dit onderzoek wordt een antwoord gegeven op de vraagstelling van het onderzoek. Daarnaast wordt een reflectie gegeven over wat dit onderzoek heeft bijgedragen aan de wetenschap, wat de beperkingen zijn van het onderzoek en worden er aanbevelingen gegeven voor vervolgonderzoek. Ook worden er aanbevelingen aan de casusorganisaties gegeven. Deze kunnen ook inzichten opleveren voor andere welzijnsorganisaties binnen het Sociaal Domein. In de epiloog geef ik toekomstige studenten een aantal handvatten mee, waardoor zij van mijn ervaringen kunnen leren en deze lessen mee kunnen nemen voor het verrichten van hun onderzoek.

### 5.2 Beantwoording vraagstelling

Dit onderzoek is gestart met als aanleiding waarom datagedreven sturing nog beperkt wordt toegepast binnen de Nederlandse welzijnssector terwijl er grote vraagstukken liggen. Doordat budgettekorten het tot een urgent vraagstuk maken, is het gebrek aan inzicht in effecten van hulpverlening opvallend. Binnen dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag: *welke verschillen qua adoptie van (interne) dashboards bestaan er tussen jeugdhulporganisaties en hoe kunnen deze verschillen worden verklaard?*

Uit de omvattende analyse blijkt dat het adoptieproces van *business intelligence tools* binnen de Nederlandse welzijnssector niet volledig geduid kan worden op basis van eerder onderzoek en het bestaande model van Puklavec, Oliveira & Popovič. De factoren zoals voorgeschreven door het model blijken een beperkte scope te bieden en bezien vanuit de context van het Sociaal Domein ontbreekt het aan een aantal essentiële variabelen. Het oorspronkelijke model van Puklavec, Oliveira & Popovič is benut als theoretische lens en heeft *sensitizing concepts* opgeleverd voor het onderzoeken van adoptie van dashboards. Het model is aangepast aan de sectorkenmerken en verrijkt met de volgende variabelen: registratie; autonome professionals; eilandenstructuur; diversiteit regionale context; privacy en wet- en regelgeving. Na het beschrijven van de afwijkende en aanvullende elementen van het bestaande model heeft de analyse van de interviewteksten geleid tot de identificatie van een aantal beperkende en stimulerende patronen en nieuwe variabelen. Omdat het onmogelijk is om met het bestaande model de daadwerkelijke verklaringen en invloeden op het adoptieproces te kunnen overzien en te duiden, zijn oorzaken en verklaringen in de verschillen tussen organisaties qua adoptie van nieuwe werkwijzen rondom datagedreven sturing aangevuld. In het Stermodel zijn nieuwe inzichten over aspecten die van beïnvloed zijn, maar niet

benoemd worden in het bestaande model, aangepast. De meest prominente patronen bieden mogelijke verklaringen en gevolgtrekkingen voor de mate waarin BI-tools worden ingezet binnen het Sociaal Domein. Negen patronen zijn beschreven en het nieuwe Stermodel wordt voorgesteld, zie pagina 83. De negen prominente patronen voortkomend uit dit empirische onderzoek worden in een tabel weergegeven op pagina 81 en 82, ze bestaan uit zes beperkende factoren en drie versterkende patronen voor het adoptieproces van BI-tools binnen de Nederlandse welzijnssector.

Op basis van de huidige data zijn enkel onafhankelijke variabelen opgenomen in het Stermodel, met adoptie als afhankelijke variabele. Dit nieuwe model is nadrukkelijk voortgebouwd op de empirie van dit onderzoek, als zowel op een aantal theoretische lenzen die bij de start van het onderzoek zijn gebruikt. In het analyse hoofdstuk is een overzicht van de empirie gegeven. Uit de analyse en de empiriebeschrijving is af te leiden dat er hoogstwaarschijnlijk sprake is van interactie tussen de variabelen. Een theoretisch model is een simplificatie van de werkelijkheid. Met het Stermodel is uitbreiding aan de bestaande theorie over het adoptieproces van BI-tools gegeven. Het voorgestelde Stermodel is het model dat kan worden vastgesteld op basis van dit onderzoek. Wellicht kan het model nog verfijnd of aangevuld worden. Uit vervolgonderzoek kan blijken of het Stermodel eenduidiger gemaakt kan worden door dwarsverbanden te leggen tussen de variabelen binnen het model. Vervolgonderzoek kan het Stermodel verrijken, onder andere met modererende en mediërende variabelen, dan wel relaties tussen onafhankelijke variabelen.

Indien inzicht verkregen wenst te worden op casusniveau, zowel op de korte als lange termijn en in het breder perspectief van het individu binnen het gezinssysteem, dan heeft het koppelen van versleutelde informatie op termijn de grootste meerwaarde. Als het beoogde doel inzicht in de transformatie is, dan wordt vooral pseudogeanonimiseerde data interessant. Deze inzichten vragen om informatie vanuit verschillende organisaties. Dit betekent dat schaalgrootte van een organisatie en netwerksamenwerking voor datagedreven sturing binnen de Nederlandse welzijnssector uiterst belangrijke factoren zijn. Vervolgonderzoek is gewenst. Daarmee kan onderzocht worden of het kantelpunt voor een ‘kleine schakel’, als organisatie met een specifiekere taakstelling binnen een brede regionale keten met een grote schaalgrootte, ten opzichte van een grote organisatie binnen een minder versnipperde omgeving, daadwerkelijk leidt tot een versneld adoptieproces op de lange termijn. Het gebrek aan *accountability* voor de welzijnsorganisatie, als ‘klein schakel’, leidt dan tot het nemen van een grote regierol door overkoepelende partijen.

### 5.3 Reflectie onderzoek

De belangrijkste toevoegingen van dit onderzoek aan de wetenschap zijn de variabelen die aansluiten bij de sectorkenmerken. Het onderzoek is niet puur theorieconstruerend geweest; er was bestaande literatuur beschikbaar. Met dit onderzoek is aannemelijk gemaakt dat bestaande literatuur niet zondermeer deductief toe te passen is op andere sectoren. Het kan niet direct geprojecteerd en getoetst worden op het Sociaal Domein. Met de gevolgtrekkingenmethode is de theorie inductief benut en is er ruimte gegeven aan specifieke ontwikkelingen die zich binnen dit Sociaal Domein voltrekken.

Puklavec et al. (2018) benoemden dat het DOI en het TOE-model niet concurrerend zijn met elkaar. Het Stermodel lijkt wel enigszins te concurreren met deze bestaande onderzoeksmodellen. De patronen kennen echter veel overlap met het bestaande model van Puklavec, Oliveira & Popovič. De *sensitizing concepts* zijn afkomstig vanuit deze theorie. Het betreft vooral de mate van prominentie van aanwezige factoren, waardoor sommige elementen vanuit het model van Puklavec, Oliveira & Popovič niet beschreven worden binnen de negen patronen. Alle elementen zoals beschreven binnen het bestaande model worden herkend binnen de casussen en lijken van invloed te zijn. Echter kunnen deze actoren niet een volledig verklaring geven voor waarom een organisatie binnen de welzijnssector zich in een bepaalde adoptiefase bevindt. Dit onderzoek geeft hierdoor een verbreding op de bestaande literatuur en biedt een zoekrichting voor andere onderzoekers die de patronen willen toetsen of een verdiepingsslag op de resultaten willen maken.

Dit onderzoek is verricht vanuit een breed perspectief. Binnen het gekozen onderzoeksmodel is het niet mogelijk geweest om de mate van invloed van de patronen te onderzoeken. Onduidelijk is nog hoe groot de invloed van de negen patronen is op het adoptieproces van *business intelligence tools*. De negen patronen zijn niet getoetst binnen dit onderzoek. Deze exercitie kan verricht worden middels vervolgonderzoek. De onderzoeksuitkomsten vragen nog om een verdere verkenning en verdieping, waardoor de geconstrueerde verklaringen bevestigd kunnen worden. Door soortgelijk onderzoek te verrichten binnen andere organisaties, of door juist andere onderzoeksmethoden toe te passen, kan de generaliseerbaarheid van de resultaten onderzocht worden.

Grote verschillen tussen sectoren zijn zichtbaar geworden. Doordat binnen de welzijnssector gegevens niet eenvoudig vrijgegeven kunnen worden, en er vaak sprake is van gevoelige informatie, lijkt informatie minder voor handen te zijn dan binnen de commerciële sector. Mogelijk kunnen vergelijkingen met de gezondheidszorg gemaakt worden. Binnen deze sector is er ook sprake van

veel privacygevoelige data. Een verschil met de gezondheidszorg is echter dat daar al veel geregistreerd wordt, omdat de medische handelingen om precisie vragen en dit noodzakelijk is voor goede zorg. Binnen de welzijnssector betekent meer registreren ook minder tijd voor cliënten. De corebusiness voor deze sector is hulpverlening en niet de registratie daarvan. Hierdoor is de trade-off groot, terwijl de data vaak een te grote versimpeling blijkt van de complexiteit die zich binnen de casussen voordoet.

#### 5.4 Beperkingen van het onderzoek en validiteit

Het onderzoek kent een aantal beperkingen. Ten eerste de beperkte afbakening. Dit aspect heeft invloed gehad op de verdiepingsmogelijkheden van het onderzoek. De kaders en de vereiste tijd maakten het onmogelijk om naast de brede verkenning, binnen een complexe omgeving waarbinnen de sector zich bevindt, nog extra verdiepingsslagen te maken. Vervolgonderzoek kan inzicht geven en mogelijk bevestigen dat de gevonden patronen ook te toetsen en generaliseerbaar zijn.

Ten tweede zijn binnen de casusorganisaties alleen ICT-managers en personen van het management en bestuur geïnterviewd. Voornamelijk de determinant registratie en de patronen: autonome professional; management support en *project champion* moeten nog onderzocht worden vanuit andere perspectieven binnen de organisatie, zoals het perspectief van de professionals. Zien zij dezelfde obstakels of kansen als het management en het bestuur?

Als laatste is er onvoldoende inzicht verkregen in welke data daadwerkelijk beschikbaar is binnen de organisatie. Tijdens de analysefase is uitvraag naar documenten of andere informatie over de status van het dashboard gedaan. Deze gegevens zijn echter niet aangeleverd. Het blijkt dat als BI-tools nog in ontwikkeling zijn er moeilijk een overzicht gegeven kan worden, waardoor het niet eenvoudig is om daadwerkelijk inzichtelijk te krijgen over welke data beschikt wordt. Door de veranderlijkheid binnen het ontwikkelproces gedurende het onderzoek lijkt het echter minder relevant om gedetailleerde overzichten te verkrijgen, omdat ieder overzicht op termijn verouderd is. De patronen bieden een ander perspectief en ze geven inzicht in actoren die gedurende het gehele ontwikkelproces van invloed zijn op het proces; ze beogen geen inzicht op detailniveau.

Voor het borgen van de validiteit van het onderzoek zijn de genomen methodologische beslissingen in het proces toegelicht binnen de onderzoeksmethodebeschrijving en in het analysehoofdstuk. Omdat beschrijvingen van de context, waarin de interviews afgenomen worden, bijdragen aan de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten (Boeije, 2016), zijn de tijdsdimensie en verschillen

tussen de regio's van de casussen geduid. Daarnaast werd voorafgaand aan het onderzoek gedacht om gebruik te maken van analyses met bestaand materiaal (inhoudsanalyse): een documentenanalyse over beschikbare documenten over besluitvormingsprocessen en beleidsinformatie. Tijdens het onderzoek is echter gebleken dat de organisaties niet over deze informatie beschikken, of deze niet vrij willen geven. Beide organisaties lijken tijdens de interviews sceptisch te zijn over de eigen voortgang die gerealiseerd is; het is een beladen onderwerp. Gedurende het onderzoek is daarnaast aandacht besteed aan de mogelijke onbedoelde invloed die ik als onderzoeker tijdens de interviews heb gehad op de verkregen resultaten. Via de expertgesprekken zijn de resultaten geverifieerd.

## 5.5 Aanbevelingen casusorganisaties

Aanbevelingen aan de casusorganisaties:

1. Stop met alleen pionieren en bundel je krachten. Zoek de best vergelijkbare organisaties in het land op en ga samen de mogelijkheden voor ontwikkelen van dategedreven sturing verder verkennen en leer van elkaar. Voorkom dat je het wiel geheel zelfstandig aan het uitvinden bent. Ga hiervoor Landelijke Outputmonitoring juist aanleveren en ontdek hierdoor welke regio of organisatie vergelijkbaar is. Ga een samenwerking aan met een vergelijkbare organisatie voor het ontwikkelen van nieuwe technologische mogelijkheden.
2. Blijf focus houden op de kwaliteit van geregistreerde data. Betrek binnen het adoptieproces de professional en maak de noodzaak en het voordeel van leren vanuit data ook voor hen duidelijk. Zonder draagvlak ontstaat data van minder goede kwaliteit, doordat gegevens niet juist of volledig worden ingevuld in systemen. Maak data als integraal onderdeel van de procesontwikkelingen (cascaderen). Denk vooruit bij de start van nieuwe ontwikkelingen over welke waardevolle informatie het proces kan opleveren, of welke informatie gewenst is en voldoende toegevoegde waarde oplevert om hiervoor extra registraties te verrichten. Hierbij is draagvlak bij professionals essentieel voor de volledigheid en de juistheid van registratie.
3. *Project champions* zijn essentieel voor het vooruit trekken van de innovatie. Er is een verschil te zien binnen de casussen. Management support alleen creëert onvoldoende beweging in het proces, binnen de organisatie heb je een persoon nodig die deze attitude en de wensen van de organisatie omzet in concrete acties. Maak iemand verantwoordelijk en *accountable* en faciliteer deze persoon met de benodigde organisatiemiddelen.
4. Bepaal wat voor soort organisatie je bent. Hoe groot is de organisatie ten opzichte van andere organisaties binnen de regionale keten? Stem hier je strategie op af. Een kleine organisatie doet er goed aan om te investeren op netwerksamenwerking. Een grote organisatie zal meer 'de lead'

moeten nemen in het ontwikkelproces. Indien een overkoepelende organisatie duidelijk de lead neemt, wacht dan op de regionale ontwikkeling van een breed regionaal dataplatform. Bereid je in de tussentijd voor op ontwikkelingen die gaande zijn in de regio, zodat als het moment daar is snel aangehaakt kan worden.

5. Realiseer dat keuzes van andere organisaties effect hebben op dataontwikkeling vanuit het perspectief van een regionaal breed dashboard. Dit kan tot obstakels leiden. Leg hiervoor meer focus op ketensamenwerking en het realiseren van gekoppelde data, zodat op termijn brede organisaties-overstijgende data pseudogeanonimiseerd gekoppeld kan worden. Let hierbij specifiek op:
  - Of de organisaties voldoende betrokken worden bij ontwikkelingen vanuit de regio. Onduidelijkheid leidt tot een mate van passiviteit bij ketenpartners. Door onduidelijkheden over welke ontwikkelingen plaats gaan vinden kan een afwachtende houding verwacht worden. Betrek je partners en houd ze betrokken bij het proces.
  - Er kan een beperkt geloof in de innovatie bij ketenpartners bestaan, doordat interne data niet omvattend is en hierdoor beperkt waarde toevoegt voor hun organisatie.
  - De ervaren obstakels vanuit wet- en regelgeving kunnen de attitude vanuit management en bestuur beïnvloeden en leiden tot het uitstellen van besluiten bij ketenpartners.

## 5.6 Epiloog

Het besef mag er zijn dat binnen theorieconstruerend onderzoek het theoretisch kader nooit af is. Vanuit de interviews kan een breed scala aan inzichten om een theoretische verdieping vragen, het is de kunst om dit goed te kaderen. De meerwaarde van dit onderzoek is niet de verdieping, maar juist de reikwijdte en de omvattende blik op het proces. Mijn advies voor vervolgonderzoek is: kies een duidelijk kader voor het onderzoek. Kies bijvoorbeeld een specifiek element zoals ‘wat is de invloed van de beroepsgroep op datagedreven sturing’, zodat alsnog een verdiepingsslag op deze resultaten gemaakt kan worden.

Het mengen van deductief en inductief onderzoek lijkt een structuur te bieden, echter creëert het ook oogkleppen die afgezet moeten worden tijdens het proces. De onderzoeker moet kritisch durven te zijn en nieuwe patronen aan bestaande theorieën durven toe te voegen, ook als deze door eerder onderzoek niet nadrukkelijk benoemd werden. Door de bevestiging van de patronen tijdens de expertgesprekken kan echter met grote zekerheid verwacht worden dat de gevonden patronen werkelijk kenmerkend zijn voor de sector.



Wanneer je onderzoek verricht naar een implementatie- of adoptieproces, dat nog gaande is of nog van start moet gaan, houdt dan rekening met de veranderlijkheid van uitspraken van respondenten. Respondenten stellen hun mening en hun zienswijze bij gedurende de tijd. Houd daarom rekening met het tijdselement en verschillende actoren die van invloed zijn op de ervaringen en overtuigingen van respondenten. Onderschat niet dat het moeilijk inzichtelijk te krijgen is over welke data daadwerkelijk beschikt wordt. Zeker als BI-tools nog in ontwikkeling zijn en geen eenvoudig overzicht gegeven kan worden. Gedurende de interviews vertrouwen opbouwen, om deze informatie te verkrijgen, vraagt ook om aandacht. Zeker als een organisatie minder ver in de adoptiefase lijkt te zijn dan zij binnen het proces wensen te zijn.

## Literatuurlijst

- A+O fonds Gemeenten. (2017). *Datagedreven sturing in gemeenten. Een verkenning van de veranderingen door het werken met big data*. Verkregen op 2 oktober 2020, van [https://www.aeno.nl/uploads/Datagedreven-werken-in-gemeenten\\_AO-fonds-Gemeenten-2017.pdf](https://www.aeno.nl/uploads/Datagedreven-werken-in-gemeenten_AO-fonds-Gemeenten-2017.pdf)
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of change management*, 9(2), 127-142.
- Berenschot. (2018). *Datagedreven sturing in gemeenten. Samenvatting. Van data tot (gedeelde) informatie voor beter (samen) sturen*. Verkregen op 25 januari 2021, van <file:///C:/Users/nelli/OneDrive/Documenten/Scriptie/Voor%20juni%202019/Datagedreven%20sturing/Managementsamenvatting%20Datagedreven%20sturing%20bij%20gemeenten.pdf>
- Boeije, H. R. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen* Meppel: Boom.
- Grublješič, T., & Jaklič, J. (2015). Business intelligence acceptance: The prominence of organizational factors. *Information Systems Management*, 32(4), 299-315.
- Hameed, M. A., Counsell, S., & Swift, S. (2012). A meta-analysis of relationships between organizational characteristics and IT innovation adoption in organizations. *Information & Management*, 49(5), 218-232. doi: 10.1016/j.im.2012.05.002
- Hemme, F., Bowers, M. T., & Todd, J. S. (2018). Change readiness as fluid trajectories: A longitudinal multiple-case study. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1153-1175.
- Hutjes, J.M. & J.A. van Buren (1992). *De gevalstudie: strategie van kwalitatief onderzoek*. Meppel: Boom.
- Iacovou, C. L., Benbasat, I., & Dexter, A. S. (1995). Electronic data interchange and small organizations: Adoption and impact of technology. *MIS quarterly*, 465-485.
- Kruiter, H., & Kellerman, F. (2019). *Stapelingsproblematiek in het sociale domein*. Verkregen op 12 april, 2020, van <https://publiekewaarden.nl/wp-content/uploads/2019/06/Stapelingsproblematiek-IPW.pdf>

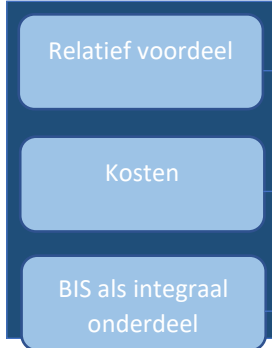
- NJI. (2019). *Transformatie jeugdhulp*. Verkregen op 22 februari 2019 van <https://www.nji.nl/Jeugdwet>
- Pan, M., & Jang, W. (2008). Determinants of the adoption of enterprise resource planning within the technology-organization-environment framework: Taiwan's communications industry. *Journal of Computer Information Systems*, 48(3), 94-102.
- Power, D. J. (2008). Understanding data-driven decision support systems. *Information Systems Management*, 25(2), 149-154.
- Popovič, A., Hackney, R., Coelho, P. S., & Jaklič, J. (2012). Towards business intelligence systems success: Effects of maturity and culture on analytical decision making. *Decision Support Systems*, 54(1), 729-739.
- Puklavec, B., Oliveira, T., & Popovic, A. (2014). Unpacking business intelligence systems adoption determinants: An exploratory study of small and medium enterprises. *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*, 16(2), 185-213.
- Puklavec, B., Oliveira, T., & Popovič, A. (2018). Understanding the determinants of business intelligence system adoption stages: An empirical study of SMEs. *Industrial Management & Data Systems*, 118(1), 236-261.
- Regioatlas. (2019). *Jeugdzorgregio 's. De jeugdzorg is sinds 1 januari 2015 gedecentraliseerd naar gemeenten*. Verkregen op 24 februari 2019, van [https://www.regioatlas.nl/indelingen/indelingen\\_indeling/t/jeugdzorgregio\\_s\\_1](https://www.regioatlas.nl/indelingen/indelingen_indeling/t/jeugdzorgregio_s_1).
- Stimulansz.nl. (2020). *Big data in het sociaal domein*. Verkregen op 12 april, 2020 van <https://www.stimulansz.nl/advies/big-data/>
- Sun, S., Cegielski, C. G., Jia, L., & Hall, D. J. (2018). Understanding the factors affecting the organizational adoption of big data. *Journal of Computer Information Systems*, 58(3), 193-203.
- Swanborn, P.G. (1996). *Casestudy 's: wat, wanneer en hoe?* Meppel: Boom.
- Yeoh, W., Koronios, A., & Gao, J. (2008). Managing the implementation of business intelligence systems: A critical success factors framework. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 4(3), 79-94. doi:10.4018/jeis.2008070106

- Zhu, K., Dong, S., Xu, S. X., & Kraemer, K. L. (2006). Innovation diffusion in global contexts: Determinants of post-adoption digital transformation of european companies. *European Journal of Information Systems*, 15(6), 601-616.
- Zhu, K., Kraemer, K., & Xu, S. (2003). Electronic business adoption by european firms: A cross-country assessment of the facilitators and inhibitors. *European Journal of Information Systems*, 12(4), 251-268.
- Zorgwelzijn.nl. (2019). MOVISIE Sturen op maatschappelijk resultaat. Verkregen op 13 april, 2020, van <https://www.zorgwelzijn.nl/magazine-artikelen/movisie-sturen-op-maatschappelijk-resultaat/>.

## Bijlage 1: Aangevuld conceptueel model

De donkergeel gekleurde variabelen zijn toegevoegd aan het bestaande theoretische model.

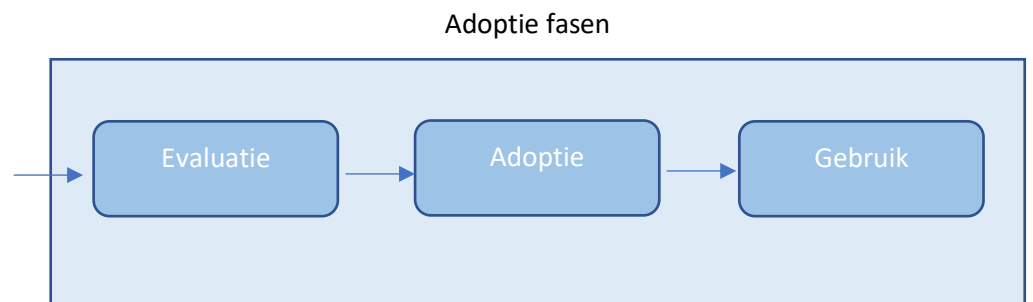
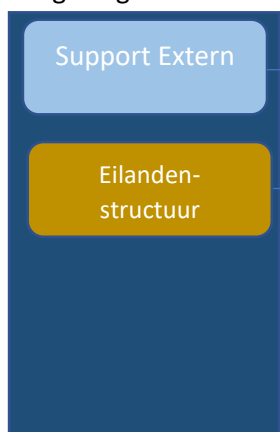
### Technologische context



### Organisatie context



### Omgevingscontext





## Bijlage 2: Functies van de geïnterviewden

### **Casusorganisatie A**

R1: Ontwikkelaar

R2: Manager bedrijfsvoering

R3: Team-verander manager

R4: ICT-manager

### **Uitvoerende organisatie Jeugd (Omgeving Casus A)**

R5: Data Analist

R6: Manager Informatievoorziening en ICT

### **Casusorganisatie B**

R7: ICT manager en informatie manager

R8: Manager bedrijfsvoering

R9: Manager kwaliteit en veiligheid

## Bijlage 3: Topiclijst

---

### INTERVIEW: DATAGEDREVEN STURING

Centrale vraagstelling

Welke verschillen qua adoptie van (interne) dashboards bestaan er tussen jeugdhulporganisaties, waardoor kan het verschil qua adoptie verklaard kan worden?

Naam:

Functie:

---

#### Vragen

Welke plannen zijn er t.a.v. datagedreven sturing?

In weke mate bent u in aanraking gekomen met datagedreven sturing?

Heeft u business intelligence tools onlangs toegepast? Wel / Niet; Toelichting

Wat is uw mening over het toekomstig gebruik van dashboard?

#### Topic's

##### Data kwaliteit

Wat vind je van de huidige data kwaliteit?

- Hoe heeft deze zich ontwikkeld?
- Welke risico's zijn er?
- Wat vind je van de huidige data omgeving?
- Transparantie
- Geanonimiseerde gegevens en open systeem
- In hoeverre wordt er rekening gehouden met perverse prikkels?

##### Dashboard

In hoeverre heeft de organisatie een dashboard? Sinds wanneer is het ingevoerd?

- Welke voordelen biedt het systeem?
- Wat is de toegevoegde waarde voor de organisatie?
- In hoeverre sluit het systeem aan bij de organisatie? (kwaliteit)



- Wat (*systeem, informatievoorziening*) heeft het dashboard vervangen?
- Welke effecten zie je al? (Zijn er verschillen binnen de fasen van evaluatie, adoptie en use)
- Welke effecten worden er verwacht?
- T.a.v. je eigen functie wat is dan de meerwaarde van het dashboard?

### **Proces**

Kunt u het proces omschrijven dat reeds heeft plaatsgevonden voor het implementeren van het dashboard?

- Wat/wie waren de actoren die een rol speelde binnen de verandering/het proces?
- Wat ging goed/niet goed?
- Doelen bereikt?
- Waren verantwoordelijkheden duidelijk
- Weerstand
- Was er vertrouwen in het slagen van het implementatieproces?
- Heeft er evaluatie plaatsgevonden?
- Waren er meerdere organisatieveranderingen?

### **Management en beleidsinformatie**

Wordt het dashboard benut voor management en beleidsinformatie?

- Is het een standaard onderdeel in het proces? (integraal onderdeel)
- Welke andere bronnen van informatie hebben ook een belangrijke rol?
- Wordt er gewerkt o.b.v. voorspellingen vanuit de data?

### **Organisatie readiness**

In hoeverre heeft de organisatie de middelen (financieel en technisch) om een dashboard beschikbaar te stellen voor de organisatie?

- Bestond er al een goede organisatorische data omgeving
- In hoeverre is het systeem geaccepteerd binnen de organisatie?
- Door management
- Professionals en medewerkers
- Beleidsmedewerkers
- Door bestuur
- In hoeverre sluit het systeem aan bij wat nodig is?

### Management support

Is het management overtuigd van de relevantie van de innovatie?

- Wie waren betrokken bij de besluitvorming?
- Was er weerstand?
- Is er een duidelijke ‘Change agent’ binnen de organisatie?
- Welke veranderingen zijn er geweest gedurende het proces (van evaluatie, adoptie en use)?
- Welke innovaties/ plannen worden nog verwacht?

### Project champion

*Dit is een individu binnen het management die de meerwaarde ziet van het idee voor de organisatie en die mandaat en middelen realiseert tijdens de ontwikkeling en de implementatie fasen.*

- Welke rol heeft deze project champion gehad?

### Cultuur / Institutioneel

Welke invloed heeft de organisatiecultuur op het implementatie proces gehad?

- Is er een rationele-keuze cultuur? (*voorkeur voor meten, toetsen, evalueren kwalitatieve onderdelen binnen het besluitvormingsproces*)
- Zijn er institutionele factoren van invloed geweest? Bijv. regels, normen, waarden, organisatiecultuur, privacy en beveiligingsverwachtingen?

### Financiën

In hoeverre spelen de kosten een rol?

- Is het invoeren van een dashboard kosteneffectief? (op korte en lange termijn)
- Welke financiële prikkels zijn er m.b.t. een dashboard? (bijv. KPI's / financiering o.b.v. resultaat)
- Wordt de keuze voor een dashboard gezien als kostenbesparend?
- Of als een investering? Wat verwacht de organisatie dat het gaat opleveren?

### Omgeving / Externe druk

Welke externe factoren zijn van invloed op de besluitvorming en het implementatieproces?

- Welke invloed hebben andere organisaties gehad op de keuze voor een dashboard?
- Zie je deze ontwikkeling ook bij soortgelijke organisaties?
- Hoe ver zijn zij met de techniek en geeft dit extra externe druk?
- Welke rol heeft de aanbieder van het product/dienst/dashboard?

- Wat besteed je uit?
- Welke rol speelt concurrentie?
- Welke rol heeft samenwerking (Waarin / waarvoor werk je samen? Of zoek /wens je samenwerking?)
- Welke invloed heeft wetgeving?

### **Medewerkers**

Welke HRM vraagstukken zijn er nog / Wat vraagt het van de medewerkers om gebruik te maken van het dashboard?

- opleiding
- Routines, Tijdsinvestering
- Samenwerken
- Analytisch vermogen
- Weerstand
- Beschikbaarheid van IT'ers en data-analisten binnen een organisatie, welke invloed heeft dit op adoptie en gebruik?
- Wat is de invloed van kennis en vaardigheden van individuele medewerkers?

### **Invloed op omgeving**

Op welke wijze beïnvloeden/sturen jullie andere organisaties door het benutten de opgedane/verkrege informatie?

- Rol binnen de transformatie van het sociaal domein (meer naar de voorkant essentieel bij wijkteams)