



Datavaardigheid bij de gemeente Den Haag

Verkenning van de vitaliteit van netwerken rond data-intensieve milieu- en duurzaamheidsthema's

21 juni 2022

Eindrapportage fase 1

Auteurs: dr. Sibout Nooteboom, dr. Jitske van Popering,
m.m.v. Prof. Jurian Edelenbos, Dr. Jasper Eshuis, Prof.
Erik Hans Klijn, Dr. Wouter Spekkink, prof. dr. ing. Geert
Teisman

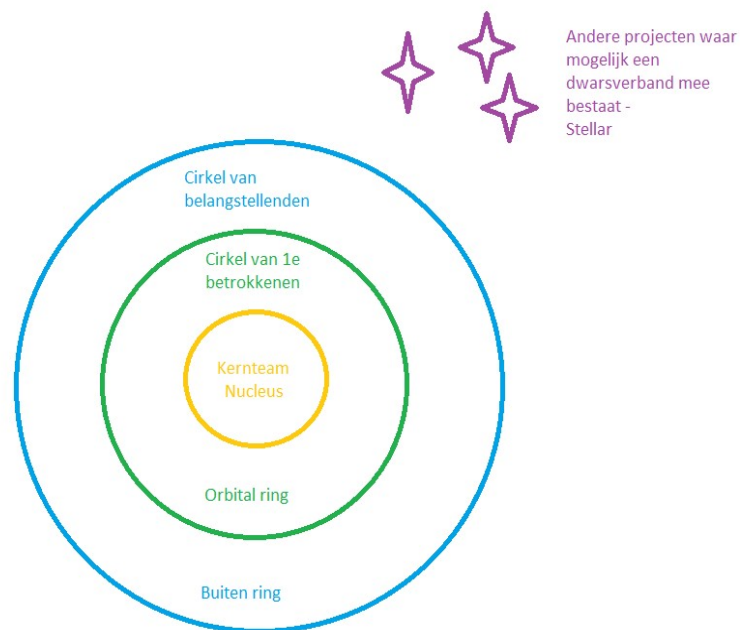
Inhoud

IMMD's Mona Lisa en de vraag aan GovernEUR.....	4
Hoe voert Mona Lisa werksessies in kerncirkels uit en hoe krijgt dit doorwerking in de hele organisatie?	4
In hoeverre draagt Mona Lisa bij aan vitale netwerken in de organisatie, en wat kan op basis hiervan aan Mona Lisa worden verbeterd?.....	5
Onderbouwing.....	7
Hoe kun je Mona Lisa wetenschappelijk onderzoeken?.....	7
Hoe ervaren de deelnemers de werksessies van Mona Lisa?	8
Wat is de relatie tussen werksessies en de netwerkvitaliteit?	10
Is de gemeentelijke organisatie hiermee lerender geworden?	13
Hoe kun je Mona Lisa beter onderzoeken?	13
Colofon.....	15

IMMD'S MONA LISA EN DE VRAAG AAN GOVERNEUR

Diverse gemeenten willen slimmer omgaan met het gemeenschappelijk gebruik van data. Het programma Integrale Monitoring Milieu en Duurzaamheid (IMMD) van de gemeente Den Haag is daarvan een voorbeeld. Het doet dat onder de titel Mona Lisa. Mona Lisa moet de gemeentelijke organisatie datavaardiger maken op het vlak van milieu en duurzaamheid. Er zijn op dat vlak al veel stukjes data en kennis, maar dat komt niet zomaar bij elkaar. Datavaardig vereist dan dat er een vitaal netwerk van personen ontstaat. Daarop richt onze studie de aandacht. IMMD werkt met thematische concentrische leercirkels (Figuur 1) en ondersteunt werksessies voor organisatiedoorsnijdende kernteams (kerncirkels of kerngroepen genoemd), die hun resultaten delen in grotere netwerken.

Figuur 1. Het model van thematische leercirkels dat IMMD hanteert



In dit onderzoeksverslag beantwoorden we eerst 2 vragen:

- Hoe functioneren de werksessies in kerncirkels en hoe werkt dit door in de gemeentelijke organisatie?
- In hoeverre ontstaan er vitale netwerken in de organisatie, en wat kan op basis hiervan aan aanpakken zoals Mona Lisa, gericht op data en kennis delen, worden verbeterd?

De antwoorden op deze twee vragen onderbouwen we met surveys over de werksessies van het thema energietransitie en over de vitaliteit van het grotere netwerk, in combinatie met observaties en gesprekken met IMMD.

HOE VOERT MONA LISA WERKSESSIES IN KERNCIRKELS UIT EN HOE KRIJGT DIT DOORWERKING IN DE HELE ORGANISATIE?

IMMD had voorjaar 2021 zo'n vijf thematische leercirkels geïdentificeerd, met in totaal ongeveer 100 personen die in daarin actief waren. In fase 1 van Mona Lisa bleek het echter alleen mogelijk het thema energietransitie te ondersteunen met werksessies. De complexiteit van dat thema ontstaat bijvoorbeeld doordat ondergrondse energie-infrastructuur moet worden afgestemd op bovengrondse energieproductiecapaciteit; om de transitie goed te laten verlopen moeten

energiebedrijven, dienst stadsbeheer en burgers data uitwisselen en plannen afstemmen. Andere thema's dan de energietransitie werden uitgesteld. De volgende tabel vat chronologisch fase 1 samen:

Mona Lisa	De rol van de onderzoekers
Mona Lisa Café: Deze (digitale) sessie markeert de start van Mona Lisa. Het belang werd benadrukt door de Chief Data Officer van Den Haag.	Geobserveerd. Onderzoek is aangekondigd. De sessie is hier terug te zien. De eerste survey netwerkvitaliteit (T0) is uitgezet bij deelnemers en mensen die niet waren gekomen.
Werksessies energietransitie: 31/5/2021, 6/7/2021, 28/9/2021, 1/11/2021 en 17/1/2022. In de laatste sessie maakte de kerngroep haar resultaten overdraagbaar voor de Mona Lisa oogstsessie.	Aan het eind van iedere sessie is de kleine survey uitgevoerd. De laatste sessie is ook kwalitatief geanalyseerd.
Mona Lisa oogstsessie (3/3/2022): een sessie waar de kerngroep energietransitie alle thematische netwerken en leidinggevendenden uitgenodigde om hun resultaten in ontvangst te nemen en na te denken over het vervolg.	Geobserveerd. Onderzoekslijn gepresenteerd en aandacht voor de tweede vitaliteitssurvey (T1) die meteen daarna is uitgezet.
Maandelijks werkoverleggen van IMMD	Geobserveerd, reflecties gegeven vanuit vitale netwerken een effectieve interventies.

IMMD regisseerde de samenstelling van de kerncirkel met het oog op aanbieders van data, gebruikers van data, data-onderzoekers en communicatiespecialisten die allemaal vanuit hun eigen organisatieonderdeel betrokken zijn bij de energietransitie. Er waren naast de IMMD-vertegenwoordigers 6 vaste deelnemers aan de werksessies energietransitie. Iedere deelnemer bracht indirect een eigen persoonlijk netwerk 'aan tafel'. De sessies waren opgezet volgens een op Mona Lisa en IMMD's wensen toegesneden variant van de Mastercirclemethode¹, genaamd leercirkels.nl. Bij iedere sessie stond de casuïstiek van één van de deelnemers centraal: wat zijn de uitdagingen in relatie tot de energietransitie, hoe verhoudt zich dit tot die van anderen, en welke data-uitwisseling is dan nodig? (We gaan in de navolgende onderbouwing dieper op voorbeelden in.) De andere deelnemers gaven respons in drie rondes: adviezen waarvan de inbrenger kon profiteren (waaronder ideeën voor samenwerking), inzichten die dit opleverde voor datagedreven samenwerken binnen de context van dit thema, en essenties van datagedreven werken in het algemeen. De sessies waren digitaal en de opnames werden via leercirkels.nl gedeeld (alleen toegankelijk voor de leden van de kerncirkel).

IN HOEVERRE DRAAGT MONA LISA BIJ AAN VITALE NETWERKEN IN DE ORGANISATIE, EN WAT KAN OP BASIS HIERVAN AAN MONA LISA WORDEN VERBETERD?

Kwantitatieve en kwalitatieve sessie-evaluaties van de kerngroep energietransitie geven aan dat de deelnemers positief waren over de sessies en goed konden duiden wat voor hen de opbrengst was. Dit suggereert dat deze Mona-Lisasesies de netwerkvitaliteit en de performance van het gemeentelijk apparaat hebben verhoogd. De gemeten vitaliteit van het grotere netwerk weerspiegelt dat echter nog niet: dat vergt langer lopend onderzoek, meer thematische

¹Zie Kessler e.a., [Meesterschap in complexe ontwikkelingen, 2012](#) (mogelijk gemaakt met steun A&O fonds Rijk)

kerngroepen, en een grotere respons op de vitaliteitssurvey. Zie de onderbouwing verderop in dit verslag voor meer uitleg.

Het onderzoek naar de sessies en naar de netwerk vitaliteit biedt wel aanknopingspunten voor verbetering van de effectiviteit van, en de steun voor, Mona Lisa.

Aanknopingspunten voor het verhogen van de **effectiviteit van Mona Lisa**

- 1) De werksessies van de kerngroep energietransitie zijn succesvol voor de deelnemers. Het onderzoek biedt op dit moment geen aanknopingspunten voor verbetering van de opzet van deze sessies. Wel kan de vraag gesteld worden of **dit soort sessies vaker** zouden kunnen worden georganiseerd, zowel binnen als buiten het domein van milieu en duurzaamheid: datagedreven grensoverschrijdend werken zou wellicht op meer complexe thema's een impuls kunnen gebruiken.
- 2) De samenstelling van de Mona Lisa kerngroep energietransitie was voor de deelnemers één van de cruciale succesfactoren. IMMD heeft hen met zorg geselecteerd en uitgenodigd. De deelnemers gaven aan dat zij normaal weinig contact hadden met de organisatieonderdelen van de andere deelnemers. Hoe identificeert IMMD de afdelingen of personen die worden uitgenodigd voor een thematische kerngroep? Wat maakt dit effectief – of juist niet? Dit is interessant om uit te diepen in vervolgonderzoek.
- 3) De veronderstelling bij vitale netwerken is dat **veel verbindingen** van belang zijn voor de aanpak van complexe vraagstukken. Er is echter geen generieke norm voor het ideale verbindingspatroon. De survey van netwerk vitaliteit (Figuur 3 t/m Figuur 6) laat wel zien dat medewerkers van gemeente Den Haag relatief weinig externe contacten hebben. Het kwalitatieve onderzoek laat in aanvulling zien dat de deelnemers aan de kerngroep Mona Lisa de interne verbindingen (binnen de gemeente) als zwak punt ervaren. Dit kan per onderwerp en per persoon verschillen. Het beeld (Figuur 3 t/m Figuur 6) zou aanleiding kunnen zijn voor een gesprek binnen de organisatie, en eventueel voor kwalitatief vervolgonderzoek. Er zijn diverse hypothesen mogelijk. Zijn de interne afhankelijkheden het grootst, en moet je daarom meer inspanningen doen om interne werkrelaties te ontwikkelen dan externe relaties? Is het ontwikkelen van externe relaties niet voor iedereen even belangrijk?
- 4) Waar deelnemers van de kerngroep energietransitie buiten de sessies communiceerden met mensen uit de buitencirkels van het thema energietransitie (zie Figuur 1), organiseerde Mona Lisa het **opschalen** van de ervaringen van de kerngroep energietransitie met de werkwijze naar andere IMMD-thema's. Het overdraagbaar maken van die ervaringen kreeg speciale aandacht in de werksessies. De overdracht vond plaats op de grotere bijeenkomst op 3 maart 2022. De reacties suggereerden dat de werkwijze door niet-deelnemers aan de kerngroep begrepen en gewaardeerd werd. Wellicht kan dit nog overtuigender worden, ook voor mensen die er niet bij waren, door systematisch te laten zien welke combinaties zijn ontstaan in de werksessies, hoe die in de concentrische leercirkels al doorwerken en nog moeten doorwerken (zie de onderbouwing hierna weer voor voorbeelden).
- 5) Het valt in de netwerksurvey op dat (ondanks het overall hoge vertrouwen) men niet altijd volledig **vertrouwen heeft in de intenties** van anderen. Op het eerste gezicht lijkt dat misschien ernstig, maar dat hoeft niet noodzakelijk zo te zijn. De survey vraagt niet naar oorzaken, en in een gesprek zou men kunnen verkennen of nader onderzoek zinvol is. Het zou er bijvoorbeeld op kunnen duiden dat de ene afdeling de andere afdeling harder nodig heeft dan andersom - de minst afhankelijke afdeling kan dan ervaren worden als minder geïnteresseerd in samenwerking. Maar de verklaring kan ook in de managementcultuur zitten, of in een beperkt (vertrouwen in) competenties om synergieën te ontdekken, of de

organisatie kan overbelast zijn. In al deze speculatieve mogelijkheden laat men mogelijk kansen liggen.

- 6) Mona Lisa werd door de kerngroep energietransitie gewaardeerd als gangmaker. Medewerkers lijken moeite te hebben om zelf – dus zonder hulp van IMMD - effectieve sessies te organiseren. Zou Mona Lisa iets kunnen aanbieden om **medewerkers te helpen zelf ‘gang te maken’?**

Aanknopingspunten voor het **verhogen van de steun voor Mona Lisa**

- 7) Het bleek lastig om **voldoende deelnemers** te mobiliseren voor de kerngroep energietransitie. Dit kan te maken hebben met onvoldoende bekendheid in de organisatie van Mona Lisa's doel en werkwijze, of met de verwachte effectiviteit ervan in relatie tot de benodigde inspanning door de deelnemers. De grotere oogstsessie in maart 2022, waar de groep haar ervaringen deelde in het grotere netwerk, heeft mogelijk wel bijgedragen aan meer enthousiasme in fase 2 die nu start. Besproken kan worden of dit voldoende is, of dat IMMD meer kan doen aan bekendheid, met name onder leidinggevenden.
- 8) Hoewel de meeste respondenten in de vitaliteitssurvey de resultaten van hun netwerk – de effectiviteit en efficiëntie van netwerkinspanningen – beoordelen als positief, is met de tweemaal uitgevoerde survey niet eenduidig vast te stellen of dankzij Mona Lisa de resultaten omhoog zijn gegaan. Wat wel opvalt is dat relatief veel mensen 'weet niet' aangeven en dat efficiëntie (zowel individueel als van het netwerk) de tweede keer veel hoger wordt gewaardeerd. Een mogelijke verklaring voor het eerste is dat mensen niet altijd concreet zicht hebben op de resultaten die in samenwerking worden behaald. Een mogelijke verklaring voor het tweede is de coronacrisis, waarbij tijdens de tweede meting fysieke contacten veel meer mogelijk waren. Overigens is dit voor de leden van de kerngroep energietransitie die de survey hebben gedaan niet significant anders dan voor alle respondenten van de survey.
- 9) De leden van de kerngroep energietransitie lijken (suggereren hun resultaten) het **belang in te zien van datagedreven werken** ten behoeve van meer 'joint fact finding' met burgers en bedrijven en meer acceptatie van beleid dat op data ('evidence') is gebaseerd. Het zou een discussie waard zijn om te verkennen in welke mate Mona Lisa aan dit inzicht heeft bijgedragen.

ONDERBOUWING

Onderbouwing van de genoemde aanknopingspunten volgt hieronder, in de volgende stappen:

- Hoe kun je Mona Lisa wetenschappelijk onderzoeken?
- Hoe ervaren de deelnemers de werksessies van Mona Lisa?
- Wat is de relatie tussen werksessies en de netwerk vitaliteit?
- Is de gemeentelijke organisatie hiermee lerender geworden?
- Hoe kun je Mona Lisa beter onderzoeken?

HOE KUN JE MONA LISA WETENSCHAPPELIJK ONDERZOEKEN?

Mona Lisa's gedachte van leercirkels en levende, lerende netwerken is nauw verwant aan het bestuurskundige begrip 'vitale netwerken'. De theorie is dat complexe beleidsvraagstukken door meerdere afdelingen en organisaties effectief kunnen worden aangepakt als er netwerken van personen bestaan die de staande organisaties helpen om (datagedreven) beleid te ontwikkelen dat elkaar wederzijds versterkt. Een vitaal netwerk volgt de grensoverschrijdende structuur van een

dynamisch complex vraagstuk en kan niet met dezelfde wendbaarheid van bovenaf in de hiërarchie worden aangestuurd. De hiërarchie kan wel zelforganisatie van netwerken bevorderen, bijvoorbeeld door interventies in het netwerk, zoals werksessies, aan te bieden. Vitale netwerken kenmerken zich door persoonlijke contacten over organisatiegrenzen heen, energie in de interactie, vertrouwen in elkaars bedoelingen en vaardigheden, en emotionele intelligentie. De theorie voorspelt dat als in voldoende mate aan deze voorwaarden is voldaan, het netwerk zichzelf 'levend' kan houden en zich 'wendbaar' aanpast door de structuur van beleidsvraagstukken te volgen.

Het GovernEUR-team heeft bestaande methoden voor onderzoek naar vitale netwerken geschikt gemaakt voor het onderzoeken van Mona Lisa binnen randvoorwaarden, zoals medewerkers zo min mogelijk belasten met het onderzoek. Dit bestaat uit (i) een survey voor netwerk vitaliteit die wordt uitgezet bij iedereen die betrokken is bij de thema's van IMMD, en (ii) een kleinere survey, in te vullen door de deelnemers van kerncirkels aan het eind van iedere werksessie van Mona Lisa. Beide surveys vragen ook naar de resultaten die het netwerk oplevert voor de organisatie. Als er voldoende respons op de surveys is, is dat kwantitatieve beeld ook representatief voor de thematische netwerken als geheel en kan ook een eventuele correlatie worden vastgesteld tussen succesvolle sessies van Mona Lisa, de vitaliteit van het thematische netwerk, en de resultaten voor de organisatie. Om een dergelijke correlatie te verklaren wordt het kwantitatieve onderzoek aangevuld met (iii) kwalitatieve analyses van werksessies.

HOE ERVAREN DE DEELNEMERS DE WERKSESSIES VAN MONA LISA?

Terugkijkend in hun laatste sessie waren de deelnemers van de kerngroep energietransitie unaniem positief. Ze brachten de opbrengst van de werksessies als volgt onder woorden:

- Ze benoemden initiatieven die in de werksessies zijn ontstaan, en die inmiddels in de staande organisatie worden uitgevoerd. Genoemd werd een proef met 'predictive analysis', mogelijke synergie tussen zonne-energie en het Stedin-kabelnetwerk, en een m.e.r.-monitor.
- Het belang van samenwerken rond data in beleid werd duidelijk onderstreept. Er werd een link gelegd met bestaande (lerende) netwerken rond de VNG en G4.
- De groep heeft zich enkele nieuwe werkwijzen eigen gemaakt die nu in de staande organisatie worden bevorderd, zoals systeemdenken.
- Er was discussie over het zelfstandig voortzetten van deze groep in de één of andere vorm, zelforganiserend buiten Mona Lisa om.

Quote: "Dit heeft het inzicht gebracht hoe belangrijk datagedreven werken is en hoeveel we daar nog voor kunnen doen in de organisatie."

Quote: "Hoe verder met het thema energietransitie? In ieder geval meerdere invalhoeken blijven samenbrengen. Dat kan ook los van een aanpak met data – het is sowieso bruikbaar in je werk. Dat vind ik opvallend. Ook de cirkels om deze kerncirkel heen. We hebben hier met elkaar en met deze oogst geleerd hoe je zoiets kunt aanpakken."

Quote: "Ik zou zelf voor al mijn thema's rond dienstverlening en digitalisering wel zo'n netwerk willen hebben om af en toe te benutten. Je gaat dan geen dingen doen die ergens anders al worden bedacht, en dit op een manier dat je je ook veilig voelt om ideeën te delen, en dat je de juiste volgende stappen kan zetten."

In de laatste werksessie is ook gesproken over het vergroten van draagvlak voor Mona Lisa, bijvoorbeeld door een bijeenkomst te organiseren waar ze hun ervaringen met Mona Lisa delen met andere leden van het thematische netwerk energietransitie die er niet bij waren; inclusief vertakkingen naar m.e.r., ondergrond, wonen, fysieke omgeving, geodata, 'urban data'. Men wilde

ook de andere thema's uitnodigen: m.e.r. en alle mensen die bij eerdere bijeenkomsten waren, en het management om de werkwijze te kunnen ondersteunen.

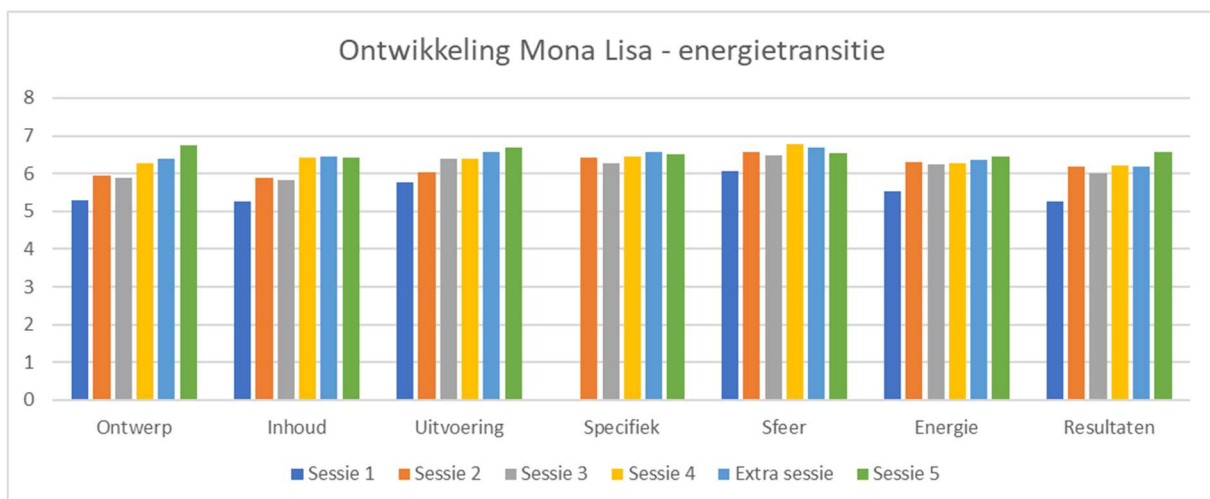
In de laatste werksessie werden ook factoren achter succes en falen van de werksessies benoemd:

- De vernieuwende samenstelling van de groep werd unaniem gewaardeerd. Deelnemers werden gezien als complementair. Een deelnemer suggereerde dat de afdelingen en diensten goed samenwerken met externen, maar dat juist binnen het gemeentelijk apparaat meer samenwerking nodig is, iets om verder te onderzoeken.
- Het deed volgens deelnemers afbreuk dat enkele personen ontbraken uit afdelingen van wie belangrijke inbreng kon worden verwacht.
- De 'energie' in de groep werd expliciet benoemd als succesfactor, en werd verbonden aan de facilitatiemethode: 'ieder kan binnen strak geleide kaders zijn eigen weg kiezen'. De kerngroep nam zelf geen besluiten over wat er in het primaire proces van de hiërarchische lijnen moet gebeuren, er werd, met andere woorden, alleen kennis gedeeld.

Quote: "soms is het belangrijk om de verbindingen ook intern te verbeteren. Dat we van elkaar weten met welke vragen we aan de slag gaan, met welke data we werken".

De (anonieme) surveys over de sessies laten zien dat deze positieve waardering waarschijnlijk gemeend was. De opbrengsten (resultaten) werden hoog gewaardeerd, en evenals de zes factoren waarnaar gevraagd is (zie Figuur 2), en waarvan we verwachtten dat deze bijdragen aan goede opbrengsten. Opvallend is dat de waardering hoger werd tot en met de laatste sessie. Dit kan erop duiden dat de toegepaste methode bijdraagt aan een opbouwende lijn, waarin energie en resultaatgerichtheid worden vastgehouden en vergroot. Door het monitoren van komende kerngroepen kan onderzocht worden of dit het geval is. De opgaande lijn tot he de laatste sessie kan mede verklaard worden doordat de laatste sessie niet het einde was: het was de voorbereiding van een grote Mona Lisa oogstsessie waar de groep hun resultaten zou presenteren.

Figuur 2. Waardering van de werksessies van het kerngroep Energietransitie (iedere keer ingevuld door de deelnemers en de vertegenwoordigers van IMMD)



WAT IS DE RELATIE TUSSEN WERKSESSIES EN DE NETWERKVITALITEIT?

Uit de antwoorden die de respondenten in de vitaliteit-survey gaven ontstaat het beeld van een redelijk vitaal netwerk. Er zijn verbindingen tussen organisaties, het energieniveau is tamelijk hoog, het vertrouwen is hoog, en respondenten schatten ook de emotionele intelligentie tamelijk hoog in (zie de cijfers hieronder). De absolute waarden zeggen echter niet zoveel. De gemeten effecten van de werksessies voor de energietransitie op de netwerkvitaliteit (T1 vergeleken met To) zijn klein maar positief, maar het is niet duidelijk of dit beeld representatief is voor het totale IMMD-netwerk (zo'n 100 personen in beeld), laat staan of de positieve waardering die de werksessies kregen (met expliciete verwijzing naar nieuwe verbindingen en grotere energie) meetbaar invloed op de vitaliteit van het grotere netwerk hebben gehad. Dit was ook niet te verwachten met het aantal waarnemingen dat in fase 1 van Mona Lisa nog beperkt was.

De netwerkvitaliteit van alle Mona Lisa-thema's is met de grote survey gemeten voordat de werksessies van de energietransitie zijn gestart (To, voorjaar 2021, respons 22 uit 93 aangeschreven personen), en daarna (T1, voorjaar 2022, respons 18 uit 58 aangeschreven personen). Vergeleken met surveys die wij in andere organisaties hebben gedaan is dit vrij laag. De hoofdcomponenten zijn verbindingen, energie, vertrouwen en emotionele intelligentie. We presenteren de opvallendste verschillen tussen To en T1 hieronder om te kunnen reflecteren op de mogelijke betekenis ervan. De verschillen zijn echter zoals gezegd mogelijk niet representatief voor de thematische netwerken als geheel (en door de lage respons sowieso niet snel statistisch significant).

Over de elementen van netwerkvitaliteit. Er is nog geen wetenschappelijk model voor netwerkvitaliteit, wel zijn eerste verkennende onderzoeken gedaan. Dit bood ruimte voor het ontwikkelen van een interessante en vernieuwende invulling van het begrip netwerkvitaliteit. Onze hypothese is dat de vier elementen verbindingen, energie, vertrouwen en emotionele intelligentie gezamenlijk een vrij compleet beeld geven van netwerkvitaliteit als verklaring van beleidsresultaten in complexe bestuurlijke systemen. Voor ieder van de elementen afzonderlijk bestaat er voldoende literatuur waar de surveymethode op is geënt, maar er is nog geen geaccepteerde methode hoe dit "optelt" tot netwerkvitaliteit. In Social Network Theory (vaak toegepast op beleidsnetwerken) staan sociale verbindingen centraal. Ons element "verbindingen" gaat over de *kwantiteit* van verbindingen, en onze elementen "energie", "vertrouwen" en "emotionele intelligentie" gaan over de *kwaliteit* van verbindingen. Deze laatste drie hebben onderling een complexe relatie. "Energie" (werkt men in de verbinding ook echt daadkrachtig aan het thema?) wordt deels waarschijnlijk verklaard uit "vertrouwen", en "vertrouwen" deels uit "emotionele intelligentie". Door ze alle drie samen te nemen ontstaat een robuust beeld van de kwaliteit van verbindingen.

Overigens moet voorzichtig worden omgegaan met conclusies uit de metingen: meer is niet altijd per sé beter, zeker voor verbindingen. Bij verbindingen is het door de complexiteit (vele samenhangen) altijd een afweging aan welke relaties het de moeite waard is om tijd te besteden. Dit hangt af van de structuur van de complexe opgave (het thema), dus van de betrokken partijen. Als een organisatie onder druk staat hangt het ook af van prioriteiten.

Met deze wijze van onderzoeken is het mogelijk veranderingen in patronen te zien binnen een complex beleidsthema, zonder te hoeven afdalen naar het niveau van personen (zoals in de meer traditionele en voor de medewerkers meer belastende sociale-netwerkanalyses, die ook minder zeggen over de kwaliteit van verbindingen in het licht van een beleidsthema).

Verbindingen in het netwerk

De verbindingspatronen in een netwerk weerspiegelen in het ideale geval de structuur van de maatschappelijke vraagstukken (in dit geval de energietransitie): Hoe meer verschillende afdelingen en organisaties elkaar nodig hebben, hoe vaker ze met elkaar in verbinding moeten

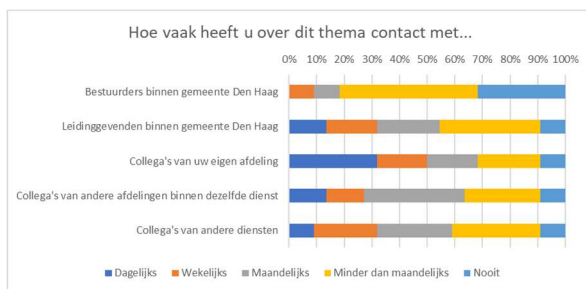
staan. Verbindingen in de thematische netwerken zijn gemeten als de frequentie van de contacten tussen medewerkers van verschillende organisatieonderdelen binnen en buiten het apparaat.

Op zowel To als T1 legt het netwerk vaker interne verbindingen dan externe verbindingen. De frequentie van interne verbindingen is gemiddeld wekelijks en de frequentie van externe verbindingen is gemiddeld minder dan maandelijks. Wat betreft de interne verbindingen zijn contacten met collega's van de eigen afdeling het meest frequent en contacten met bestuurders het minst. Wat betreft de externe verbindingen zijn de meeste frequente contacten met andere gemeenten en maatschappelijke organisaties, en de minst frequente contacten zijn met de waterschappen en media.

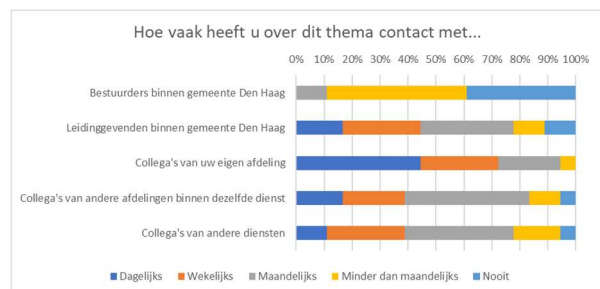
Tussen To en T1 is de frequentie van interne contacten licht toegenomen (gemiddelde van 1,8 op To; gemiddelde van 2,1 op T1), waarbij de contacten met collega's van de eigen afdeling het meest zijn toegenomen. De externe verbindingen zijn licht toegenomen (gemiddelde van 0,7 op To; gemiddelde van 0,82 op T1), waarbij de contacten met maatschappelijke organisaties het meest zijn toegenomen.

De volgende figuren geven meer detail (N is het aantal personen dat deze vraag heeft beantwoord).

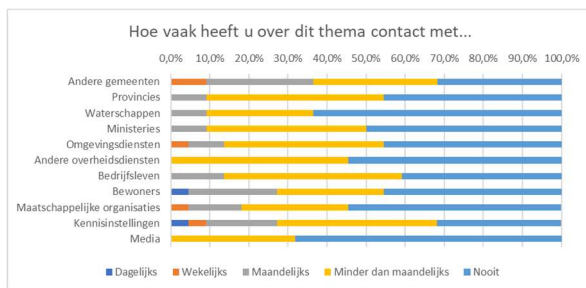
Figuur 3. Interne verbindingen voorjaar 2021 (N=22)



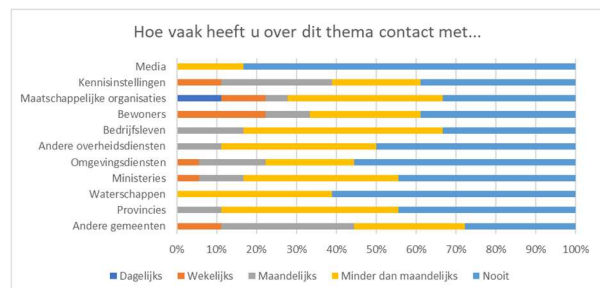
Figuur 4. Interne verbindingen voorjaar 2022 (N=18)



Figuur 5. Externe verbindingen voorjaar 2021 (n=22)



Figuur 6. Externe verbindingen voorjaar 2022 (n=18)

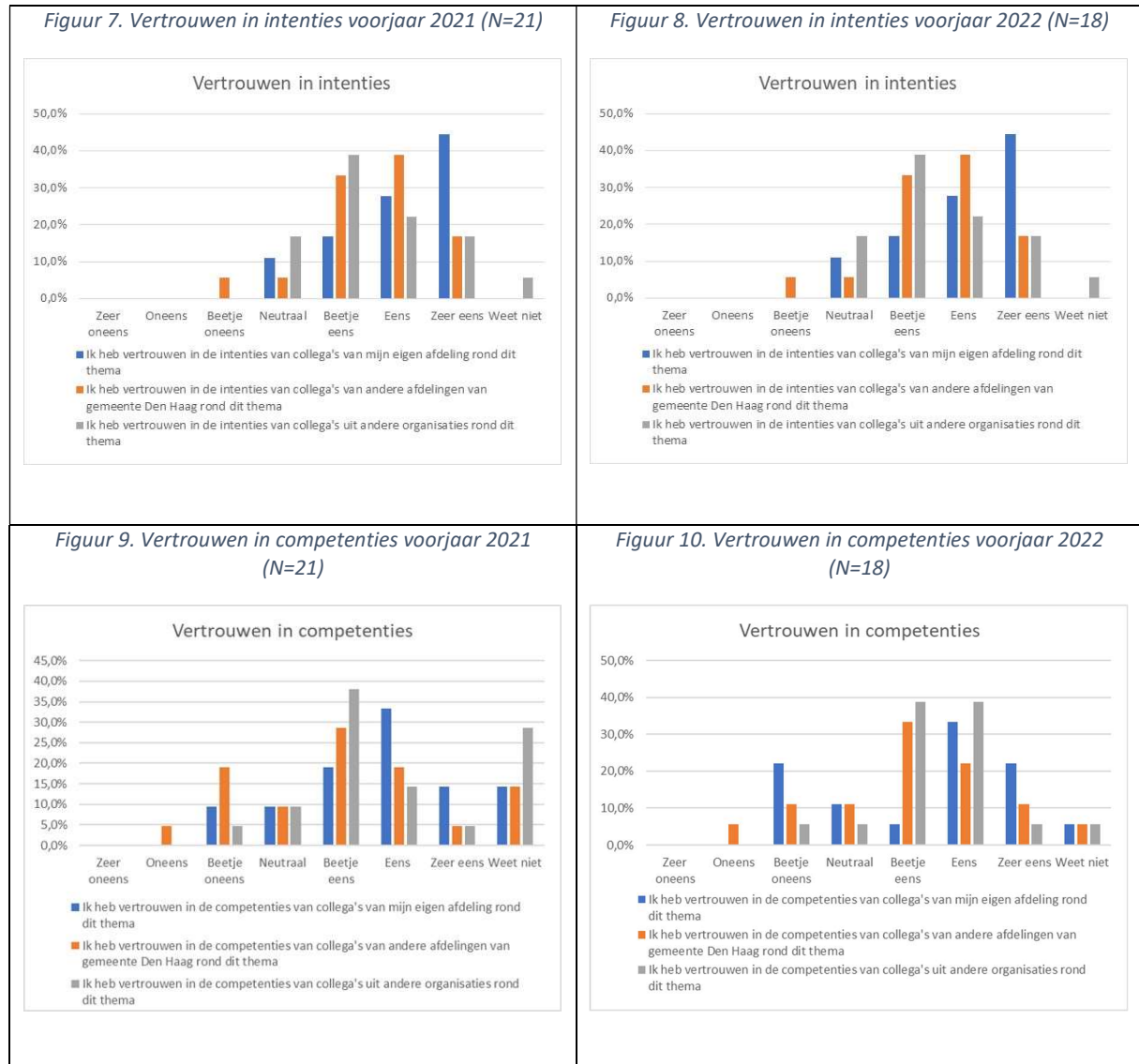


Energie in het netwerk

‘Energie in het netwerk’ staat voor de mate waarin er productieve interactie is. Het is geen privé-ervaring, maar eerder een sociale. De survey vraagt naar enthousiasme in het netwerk, energiek werken, klaar zijn voor actie, mentaal alert zijn, en veel uren maken zonder te klagen. De survey geeft aan dat er veel energie is, maar het is niet te zeggen of de sessies van Energietransitie dit hebben beïnvloed. De energie is tussen To en T1 licht toegenomen, waarbij de grootste toename zit in activiteit en alertheid en de grootste afname in het maken van veel uren zonder te klagen. De respondenten scoren het absolute energieniveau tamelijk hoog: 5,21 (To) en 5,48 (T1) op een schaal van 7.

Vertrouwen in het netwerk

Het vertrouwen blijkt veelal hoog. De respondenten scoren 5,3 op een schaal van 7 (To) en 5,5 op een schaal van 7 (T1) wat betreft vertrouwen in intenties en competenties van collega's. Het vertrouwen is dus heel licht toegenomen, waarbij de toename vooral zit in de competenties van collega's. Er zijn kleine verschillen tussen de verschillende groepen collega's, waarbij relatief het meeste vertrouwen is in de intenties van collega's van de eigen afdeling (6,11/7) en relatief het minste vertrouwen in de competenties van collega's van andere afdelingen (4,61/7).



Emotionele intelligentie in het netwerk

De respondenten scoren 5,07 op een schaal van 7 (To) en 5,21 op een schaal van 7 wat betreft emotionele intelligentie. De emotionele intelligentie is dus licht toegenomen, waarbij de toename verspreid heeft plaatsgevonden over de verschillende elementen.

Figuur 11. Emotionele intelligentie in het voorjaar 2021 (N=18) en voorjaar 2022 (N=21). Met deze lage N, weinig ingevulde surveys, kunnen de verschillen goed op toeval berusten.

	T0	T1	Vershil
Ik heb altijd door hoe ik mij voel	5,37	5,6	0,23
Ik kan mijn eigen emoties goed van elkaar onderscheiden	5,47	5,73	0,26
Ik ben me bewust van de emoties van de mensen om me heen	5,19	5,4	0,21
Ik weet welke gevoelens anderen ervaren	4,59	5	0,41
Ik heb mijn eigen emoties onder controle	5,53	5,8	0,27
Ik kan mijn emoties goed onderdrukken	4,95	5,2	0,25
Ik kan ervoor zorgen dat een ander zich anders gaat voelen	4,71	4,58	-0,13
Ik kan de emotionele staat van een ander veranderen	4,44	4,5	0,06

IS DE GEMEENTELIJKE ORGANISATIE HIERMEE LERENDER GEWORDEN?

De theorie voorspelt dat organisaties die met elkaar worden verbonden door vitale netwerken beter in staat zijn resultaten te boeken dan met minder vitale netwerken. Vitale netwerken helpen de organisaties om gezamenlijk effectiever op complexe dynamiek in te spelen ('lerender'), door gecombineerde kennis aan gecombineerde macht (bevoegdheden, budgetten) te koppelen. De performance in het primaire proces zou dan dankzij thematische netwerken die Mona Lisa buiten het primaire proces gangmaakt of aanjaagt moeten verbeteren. Performance bestaat in de netwerksurvey uit drie onderdelen: (i) het bijdragen aan de oplossing voor het bereiken van een doel in het primaire proces (effectiviteit), (ii) het opwegen van die bijdragen tegen de netwerkspanning die men ervoor moet plegen (efficiëntie), en (iii) het genereren van steun voor de oplossingen van relevante actoren in het netwerk (draagvlak).

De respondenten schatten de netwerkopbrengsten tamelijk hoog in (ruim 6 op een schaal van 7). De respondenten waarderen de resultaten van henzelf als individu beduidend lager, maar wel met een toename op T1: 4,65 op een schaal van 7 (T0) en een 5,54 op een schaal van 7 (T1). De grootste toename zit in efficiëntie (zie Figuur 12). Mogelijk speelt de Corona-epidemie hier een rol in. Mogelijk heeft de positieve waardering van de eigen resultaten die spreekt uit de kwalitatieve analyse van vijfde sessie van de energiekerngroep nog niet geleid tot meetbare effecten op het niveau van het volledige netwerk van alle thema's. Voor de leden van de kerngroep energietransitie zijn deze verbanden niet meetbaar anders.

Figuur 12. Gemiddelde score resultaat voorjaar 2021 (n=19) en voorjaar 2022 (n=16)

	T0	T1	Vershil
Netwerk effectiviteit	5,95	5,38	-0,57
Netwerk efficiëntie	6,05	6,63	0,58
Netwerk draagvlak	6,37	6	-0,37
Individu effectiviteit	4,58	5,63	1,05
Individu efficiëntie	4,63	5,56	0,93
Individu draagvlak	4,74	5,44	0,7

HOE KUN JE MONA LISA BETER ONDERZOEKEN?

Aanknopingspunten voor het **verbeteren van het onderzoek** aan Mona Lisa:

- 1) Gelet op bovenstaande aanknopingspunten voor het verbeteren van Mona Lisa ligt het voor de hand om in het onderzoek **meer kwalitatieve aandacht** te geven aan netwerkresultaten en hoe het netwerk die mogelijk heeft gemaakt (case-reconstructies). Dit kan aansluiten bij de bovengenoemde meer systematische overdracht van resultaten van de kerngroepen.

- 2) De **kwantitatieve methode** lijkt robuust, en zal naar verwachting meer conclusies mogelijk maken als Mona Lisa bekender wordt en de respons daardoor toeneemt, en ook als de tijdreeks langer wordt. Zonder een hogere respons zullen conclusies hypothesen blijven: hooguit interessant als aanknopingspunt voor gesprek.
- 3) De kerngroep Energietransitie gaf aan dat Mona Lisa voor hen meer was dan een bijdrage aan datavaardigheid: via de data-aanvliegroute verbetert de algemene performance van de gemeente, in dit geval rond ruimtelijke- en duurzaamheidsvraagstukken. Maar ook in andere domeinen zou hier behoefte aan kunnen zijn. Het is te overwegen om het **onderzoek aan Mona Lisa elders in de gemeentelijke organisatie** in te bedden zodat geleerde lessen op het juiste niveau kunnen landen.

COLOFON

Datavaardigheid bij de gemeente Den Haag. Verkenning van de vitaliteit van netwerken rond data-intensieve milieu- en duurzaamheidsthema's. Eindrapportage fase 1.

In opdracht van de gemeente Den Haag

Auteurs: dr. Sibout Nooteboom, dr. Jitske van Popering, m.m.v. Prof. Jurian Edelenbos, Dr. Jasper Eshuis, Prof. Erik Hans Klijn, Dr. Wouter Spekkink, prof. dr. ing. Geert Teisman
GovernEUR
www.gouverneur.nl

Erasmus Universiteit Rotterdam
Burgemeester Oudlaan 50
Kamer T 11-16
Postbus 1738
3000 DR Rotterdam
info@gouverneur.nl

Juni 2022, Rotterdam