

Rapport TNO 2025 R12770

Succesfactoren datagovernance

Een literatuurstudie naar succesvolle implementatie van datagovernance in de publieke sector

Auteurs

Devin Diran
Shanita Rambharos
Thijmen van Gend
Annelieke van den Berg

December 2025



Welke factoren zijn van invloed op het succes van de implementatie van datagovernance in de publieke sector?

Jij bent een professional in de publieke sector die werkt met data. Jij weet dat data niet alleen cijfers en systemen zijn, maar de basis voor beleid, dienstverlening en vertrouwen. Jij staat voor de uitdaging om data niet alleen beschikbaar en veilig te houden, maar ook de kwaliteit goed te beheren, zodat het waarde oplevert voor de samenleving. Een belangrijk hulpmiddel om dit in een organisatie te realiseren is datagovernance, een concept dat richting geeft aan hoe organisaties omgaan met hun data. Datagovernance is de uitoefening van gezag, controle (planning, toezicht en handhaving) en gedeelde besluitvorming over het beheer van data-assets¹.

In dit document lees je welke factoren bijdragen aan een succesvolle implementatie van datagovernance in publieke organisaties. Voor het selecteren van de succesfactoren hebben we een systematische literatuurstudie uitgevoerd, waarbij we internationale wetenschappelijke publicaties hebben geanalyseerd en thematisch gecategoriseerd. Een uitgebreide beschrijving van onze onderzoeksmethode vind je in [bijlage 1](#). Door succesfactoren te presenteren die zijn opgehaald uit academisch onderzoek, geven wij een bredere context die helpt jouw eigen inzichten te verdiepen en te bevestigen. Zo krijg je de kans om uit te zoomen en te reflecteren op wat werkt en waarom.

Dit document is interactief opgezet: je hoeft het niet van begin tot eind te lezen. Je kunt eenvoudig doorklikken naar de thema's die voor jou het meest relevant zijn, zodat je snel vindt wat je nodig hebt.

Inhoud

1

Trends in onderzoek

Achtergrond over de trends in onderzoek naar datagovernance over de tijd

2

Succesfactoren



Overzicht van factoren die van invloed zijn op de succesvolle implementatie van datagovernance

Datagovernance is een facet van datavolwassenheid

Datagovernance en datavolwassenheid zijn nauw met elkaar verbonden, maar ze zijn niet hetzelfde. Datagovernance gaat over het beheer van data binnen een organisatie. Datavolwassenheid beschrijft in hoeverre een organisatie over de noodzakelijke capaciteiten beschikt om effectief datagedreven te werken². Zonder datagovernance is het moeilijk om volwassen te worden, omdat het beïnvloedt in hoeverre je beschikking hebt tot betrouwbare, veilige en consistente data. In een laag stadium van datavolwassenheid is datagovernance vaak minimaal. Naarmate de organisatie volwassener wordt, wordt datagovernance formeler, geïntegreerd en proactief.

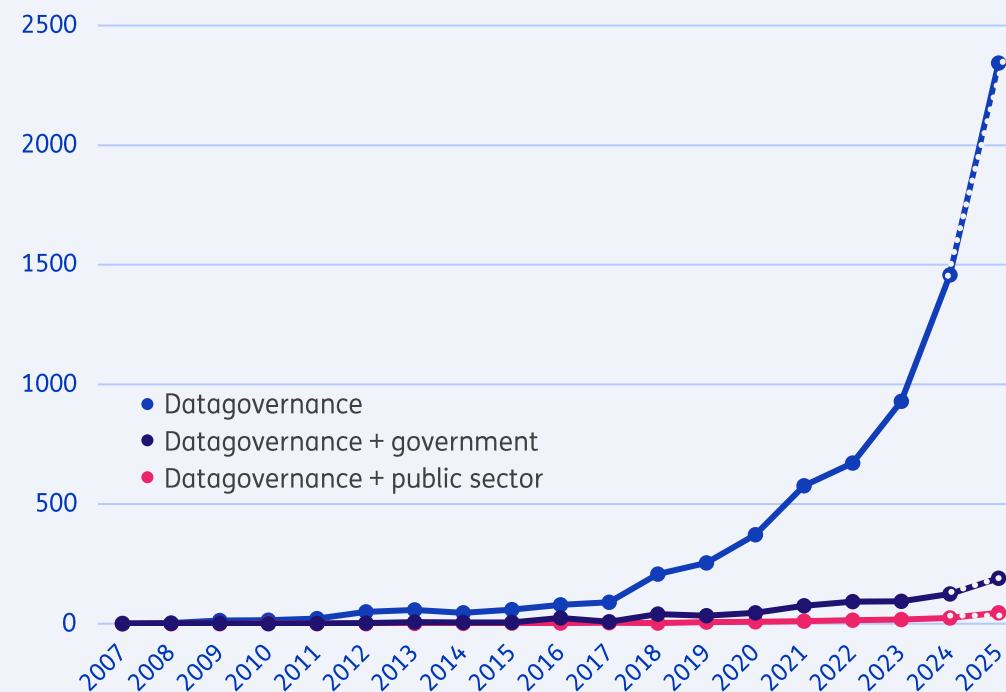
De status van academisch onderzoek naar datagovernance in de publieke sector

Het eerste wetenschappelijke artikel dat datagovernance als hoofdonderwerp behandelt werd in 2007 door Trope et al. gepubliceerd met de titel ‘A coherent strategy for data security through data governance’³. In de jaren daarna is het onderzoek naar datagovernance significant gegroeid, zoals de blauwe lijn in figuur 1 laat zien. De verwachting is dat deze trend doorzet en er in 2025 een recordaantal publicaties verschijnt. Deze data komt uit het [Dimensions Database](#) van wetenschappelijke publicaties.

De grafiek toont echter ook dat er aanzienlijk minder onderzoek verschijnt waarbij datagovernance in de publieke sector centraal staat, zie de twee onderste lijnen. Hierdoor is er een gat in de literatuur over best practices voor de implementatie van datagovernance in de publieke sector, wat de noodzaak naar meer (empirisch) onderzoek in dit veld benadrukt. Anderzijds is er een sterke groei in praktijkliteratuur over datagovernance, waarbij het DAMA (Data Management Association International) Data Management Body of Knowledge (DMBOK) een toonaangevend voorbeeld is. Dit raamwerk wordt door academici vaak toegepast als referentieraamwerk. Het onderzoek richt zich op het valideren en uitbreiden van het raamwerk of op het toetsen van de fundamentele concepten ten grondslag aan datagovernance.

Uit de Dimensions Database blijkt dat de invloedrijke auteurs die onderzoek doen naar datagovernance in de publieke sector met name verbonden zijn aan Amerikaanse universiteiten. Onderzoekers in dit veld die aan Nederlandse universiteiten werken zijn: Bastiaan Van Loenen, Frederika Welle Donker en Marijn Janssen aan de Technische Universiteit Delft en Mireille Van Hilten en Sjaak Wolfert aan Wageningen University & Research.

Figuur 1: Sinds 2020 wordt er veel meer onderzoek over datagovernance gepubliceerd



Onderzoek in de context van de publieke sector blijft echter achter

Trends en ontwikkelingen in datagovernance-onderzoek

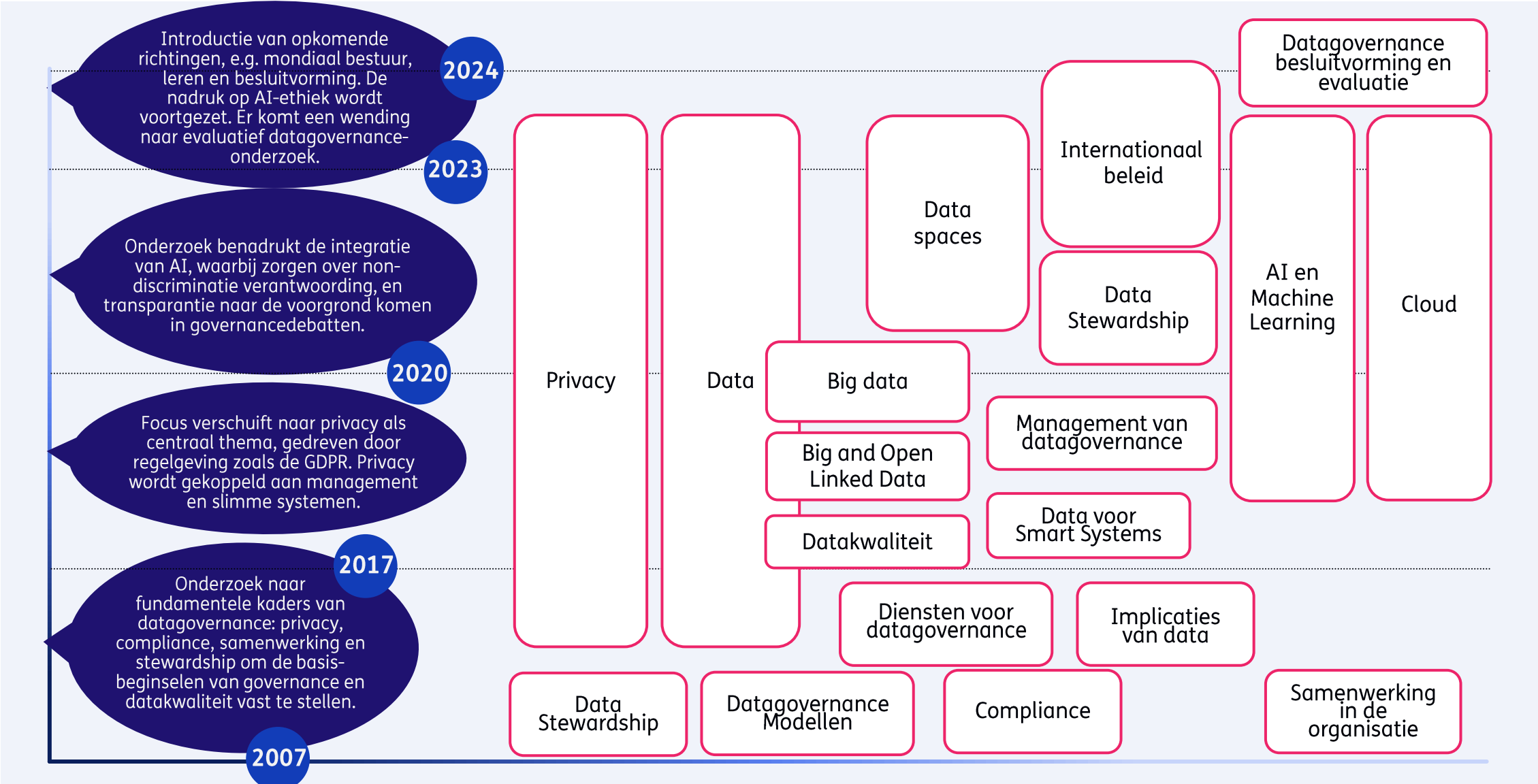
Figuur 2 toont hoe het onderzoek naar datagovernance over de jaren heen is veranderd onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen. Vanaf begin 2000 ontstaat er een stroming in de literatuur dat basisbeginselen van governance en datakwaliteit omschrijft. Hierbij ligt de nadruk op fundamentele kaders zoals privacy, compliance, samenwerking en stewardship.

In 2016 wordt het voorstel voor de AVG aangenomen door het Europees Parlement. Hierdoor wordt privacy een nog centraler thema in datagovernance-onderzoek, waarbij privacy wordt gekoppeld aan management en slimme systemen. 'Big data' is in deze periode een buzzword. Er wordt steeds meer data digitaal gegenereerd, door o.a. burgers via sociale media, slimme apparaten en sensoren. In het bijzonder is er aandacht voor Big Open Linked Data (BOLD). Nieuwe standaarden maken het technisch mogelijk om data machineleesbaar te maken en te koppelen (linken), en er is een roep om de data ook beschikbaar (open) te maken voor het publiek.

Parallel aan de toenemende beschikbaarheid van data worden er grote stappen gemaakt in de ontwikkeling van kunstmatige intelligentie (AI). Algoritmen maken in groeiende mate gebruik van deep learning en neurale netwerken, wat uiteindelijk leidt tot de introductie van generatieve AI en large language models bij het grotere publiek⁴. Dit vindt weerklink in datagovernance-onderzoek, waarbij de integratie van AI wordt bestudeerd. Hierdoor komen kenmerken als non-discriminatie, verantwoording, en transparantie van modellen naar de voorgrond in governancedebatten.

In het begin van dit decennium zorgt naast de technologische ontwikkelingen ook de coronacrisis voor nieuwe thematiek. De crisis draagt bij aan de interesse in Data Spaces: virtueel gedeelde digitale omgevingen⁵. Deze ontwikkeling vindt ook plaats in Europees verband, bijvoorbeeld via Gaia-X⁶. Daarnaast zorgt de Europese Data Governance Act voor een sterkere nadruk op internationaal beleid.

Het onderzoek naar datagovernance is ondertussen volwassener geworden: er wordt naast beschrijvend en verkennend nu ook meer evaluerend en lerend onderzoek uitgebracht. Zo worden er literatuurstudies gepubliceerd die de kennis uit het onderzoeksveld bundelen⁷. Daarnaast wordt geëvalueerd hoe effectief datagovernance-raamwerken in de praktijk zijn. Tegelijkertijd is er nog veel ruimte voor verder empirisch lerend onderzoek om het onderzoeksveld te verrijken. De onderzoeken die de effectiviteit van datagovernance-raamwerken evalueren zijn bijvoorbeeld gebaseerd op zeer specifieke en nauwe casuïstiek. Vergelijkende en grootschalige praktijkstudies zouden het onderzoeksveld verder kunnen brengen. De verwachting is dat de interesse in datagovernance-onderzoek voorlopig nog niet afneemt.



Figuur 2. Maatschappelijke context van onderzoek naar datagovernance

4 thema's van succesfactoren bij de implementatie van datagovernance

Datagovernance is een veelomvattend concept. In eerste instantie denk je wellicht aan de toepassing van data in jouw organisatie en de technologie die daarvoor relevant is. Uit de literatuur blijkt dat naast data & technologie, ook organisatieaanpassing, mensgericht werken en communicatie belangrijke thema's zijn. Elk thema omvat een verzameling van succesfactoren voor effectieve implementatie van datagovernance, die je kunt lezen als je doorklikt.



Organisatie & afstemming

Datagovernance kent een sterke organisatorische dimensie, waarbij duidelijke doelen, structuren en veranderprocessen van de organisatie centraal staan. Voor het inrichten van rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming is maatwerk per organisatie essentieel. Afstemming tussen organisaties en organisatieonderdelen zorgt voor draagvlak en schaalbare datagovernance.



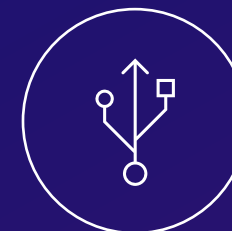
Medewerker centraal

De transformatie naar meer data-gedreven werken in een publieke organisatie is mensenwerk. Voor het implementeren en toepassen van datagovernance zijn data-competenties en datageletterdheid van medewerkers essentieel. Daarnaast is het belangrijk dat dataprocessen het gebruiksgemak en belangrijke waarden zoals privacy als principe toepassen.



Communicatie is de sleutel

Goede communicatie zorgt voor draagvlak en bevordert de uitvoerbaarheid van datagovernance. Heldere communicatie over het nut en de noodzaak van datagovernance stimuleert de implementatie en kan inspireren hoe datagovernance onderdeel wordt van dagelijkse activiteiten.



Data & technologie als hoeksteen



Robuuste datagovernance vraagt om standaardisatie, een datacatalogus en duidelijke processen om consistentie en kwaliteit te waarborgen over de toepassing van data, maar ook over de toepassing van technologie voor het verbeteren van de vindbaarheid, toegankelijkheid en bewerkbaarheid van data.



Organisatie & afstemming

Datagovernance kent een sterke organisatorische dimensie, waarbij duidelijke doelen, structuren en veranderprocessen centraal staan. Voor het inrichten van rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming is maatwerk per organisatie essentieel. Afstemming tussen organisaties en organisatieonderdelen is ook van groot belang.

Datagovernance succesfactoren



Organisatie & afstemming



Medewerker centraal



Communicatie



Data & technologie

Creëer visie en stuur met focus



Gerichte en duidelijke datastrategieën



Organiseer sterk leiderschap



Creëer duidelijke rollen en beslissingsbevoegdheid in datagovernanceplannen



Organiseer datagovernance als gezamenlijke organisatieverantwoordelijkheid



Richt een centraal datagovernance-team op



Faciliteer organisatieleren en monitoring



Zoek aansluiting bij de unieke context van de organisatie





Organisatie & afstemming

Datagovernance kent een sterke organisatorische dimensie, waarbij duidelijke doelen, structuren en veranderprocessen centraal staan. Voor het inrichten van rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming is maatwerk per organisatie essentieel. Afstemming tussen organisaties en organisatieonderdelen is ook van groot belang.

Datagovernance succesfactoren



Organisatie & afstemming



Medewerker centraal



Communicatie



Data & technologie

Creëer visie en stuur met focus



Succesvolle datagovernance begint met een duidelijke visie: hoe kan data strategisch waarde toevoegen aan de maatschappelijke uitdagingen waar de organisatie zich op richt? Deze visie zet een koers hoe data bijdraagt aan kennis, innovatie en waardecreatie⁸. Focus maakt de visie concreet door meetbare doelen en kaders te stellen, zodat voortgang zichtbaar is en resultaten aansluiten bij strategie en beleid.

Visie en focus zijn cruciaal omdat ze laten zien waarom governance nodig is en hoe het bijdraagt aan strategische en maatschappelijke doelen. Focus vertaalt dit naar prioriteiten en tijdsaders, waardoor middelen efficiënt worden ingezet en governance een strategische capaciteit wordt in plaats van alleen compliance.

Organisaties kunnen dit realiseren door datastrategieën te ontwikkelen waarin data expliciet als strategisch middel wordt beschouwd. Dit omvat korte- en langetermijndoelen en het strategisch inbedden van activiteiten zoals datacleansing en kwaliteitsverbetering⁸. Visie komt tot uiting in het koppelen van data aan de bredere missie van de organisatie en maatschappij, terwijl focus wordt geborgd door duidelijke plannen en prioriteiten.



Organisatie & afstemming

Datagovernance kent een sterke organisatorische dimensie, waarbij duidelijke doelen, structuren en veranderprocessen centraal staan. Voor het inrichten van rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming is maatwerk per organisatie essentieel. Afstemming tussen organisaties en organisatieonderdelen is ook van groot belang.

Datagovernance succesfactoren



Organisatie & afstemming



Medewerker centraal



Communicatie



Data & technologie

Gerichte en duidelijke datastrategieën



De implementatie van datagovernance vereist gerichte en duidelijke datastrategieën. In deze strategie worden de doelstellingen en principes opgenomen voor de vormgeving, implementatie en naleving van datagovernance. Bijvoorbeeld het streven om middels datagovernance de naleving van datavereisten eenvoudig te maken en om data vindbaar en toegankelijk te maken voor verschillende doelgroepen. Een goede datastrategie omvat internationale regulering, zoals de EU Data Governance Act, maar ook nationale en lokale regulering⁸. Ter illustratie, Rijkswaterstaat opereert in de regionale en lokale context, om zo goed mogelijk aan te sluiten op die context en regulering van de infrastructurele assets, kent de Rijkswaterstaat een datastrategie die is afgestemd op die regionale en lokale vereisten⁹.

Daarnaast is het belangrijk dat de datastrategieën, maar ook beleid en procedures, duidelijk worden gedocumenteerd. Een uitdaging hierbij is dat helderheid gewenst is, maar ook de flexibiliteit, zodat er ruimte is om in te spelen op veranderende databehoeften en snelle technologische ontwikkelingen. Een gebrek aan flexibiliteit kan resulteren in medewerkers die zich te beperkt voelen door strikte en statische datagovernance. Een ongewenst effect is dat medewerkers de datagovernance naleving zullen omzeilen, met alle gevolgen van dien.



Organisatie & afstemming

Datagovernance kent een sterke organisatorische dimensie, waarbij duidelijke doelen, structuren en veranderprocessen centraal staan. Voor het inrichten van rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming is maatwerk per organisatie essentieel. Afstemming tussen organisaties en organisatieonderdelen is ook van groot belang.

Datagovernance succesfactoren



Organisatie & afstemming



Medewerker centraal



Communicatie



Data & technologie

Organiseer sterk leiderschap



Leiderschap speelt een sleutelrol bij het opbouwen van een cultuur van verantwoordelijkheid en het positioneren van datagovernance als een strategische bedrijfsfunctie in plaats van een activiteit die slechts voor ICT van belang is. Sterk leiderschap zorgt voor brede betrokkenheid, draagvlak en duidelijke communicatie zonder technisch jargon, en koppelt governance-initiatieven aan meetbare resultaten. Datagovernance is een zakelijke capaciteit die niet onder IT valt, maar onder verantwoordelijkheid van het hogere management moet worden geplaatst¹⁰.

Binnen de overheid zou leiderschap als een publieke investering moeten worden beschouwd die bijdraagt aan efficiëntie, transparantie en waardecreatie voor de samenleving. Dit vraagt om focus op beleidsdoelen, actief verandermanagement en blijvende inzet voor middelenbeheer, educatie en het creëren van draagvlak binnen de organisatie. Zo fungeert leiderschap als de motor achter een effectieve en duurzame aanpak van datagovernance, die niet alleen de interne processen versterkt maar ook bijdraagt aan vertrouwen en legitimiteit richting burgers.



Organisatie & afstemming

Datagovernance kent een sterke organisatorische dimensie, waarbij duidelijke doelen, structuren en veranderprocessen centraal staan. Voor het inrichten van rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming is maatwerk per organisatie essentieel. Afstemming tussen organisaties en organisatieonderdelen is ook van groot belang.

Datagovernance succesfactoren



Organisatie & afstemming



Medewerker centraal



Communicatie



Data & technologie

Creëer duidelijke rollen en beslissingsbevoegdheid in datagovernanceplannen



Coördinatieplannen voor proces- en beleidsafstemming zijn cruciaal om governance niet als een geïsoleerde functie te laten bestaan, maar te verbinden met bredere organisatiestrategieën en doelstellingen¹⁰. Door governanceprocessen bewust te ontwerpen om organisatiedoelen te ondersteunen, levert datagovernance meetbare waarde in plaats van enkel compliance.

Het koppelen van beslissingsbevoegdheid aan strategische prioriteiten zorgt ervoor dat middelen efficiënt worden ingezet en dat bijdraagt aan innovatie en waardecreatie. Daarbij is het van belang om rollen, verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheid vast te leggen in een governancemodel. Dit model bepaalt wie beslissingen over data neemt, hoe deze worden genomen en welke activiteiten daarbij horen¹⁰. Dit kunnen bijvoorbeeld beslissingen zijn over hoe en waar data wordt opgeslagen in een organisatie¹¹. Zonder deze structuur ontstaat verwarring, vertraging en risico op inconsistentie in datagebruik.



Organisatie & afstemming

Datagovernance kent een sterke organisatorische dimensie, waarbij duidelijke doelen, structuren en veranderprocessen centraal staan. Voor het inrichten van rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming is maatwerk per organisatie essentieel. Afstemming tussen organisaties en organisatieonderdelen is ook van groot belang.

Datagovernance succesfactoren



Organisatie & afstemming



Medewerker centraal



Communicatie



Data & technologie

Organiseer datagovernance als gezamenlijke organisatieverantwoordelijkheid



Effectieve datagovernance binnen de overheid vraagt om een brede verantwoordelijkheid die door de hele organisatie gedragen wordt¹³. Datagovernance mag niet uitsluitend worden gezien als een taak van de IT-afdeling, maar wordt belegd bij zowel IT-medewerkers, managers, de bestuurlijke top en beleidsmedewerkers. Een veelvoorkomend obstakel is dat CIO's datagovernance als hun eigen domein beschouwen, omdat zij verantwoordelijk zijn voor technologie en data¹⁰. Juist in de publieke sector is echter de afstemming met de dienstvoering en beleid cruciaal, zodat datagovernance niet beperkt blijft tot technische ondersteuning, maar daadwerkelijk bijdraagt aan beleidsontwikkeling, transparantie en maatschappelijke waarde.

Om dit te realiseren is nauwe samenwerking en afstemming tussen verschillende afdelingen of functies binnen een organisatie, van operationeel tot strategisch, van belang¹³. Deze cross-functionele integratie maakt het mogelijk om cruciale vraagstukken aan te pakken en zorgt voor duidelijke communicatie en gecoördineerde besluitvorming¹⁴. Daarmee wordt datagovernance niet alleen een technisch proces, maar een denkproces dat de hele organisatie omvat.



Organisatie & afstemming

Datagovernance kent een sterke organisatorische dimensie, waarbij duidelijke doelen, structuren en veranderprocessen centraal staan. Voor het inrichten van rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming is maatwerk per organisatie essentieel. Afstemming tussen organisaties en organisatieonderdelen is ook van groot belang.

Datagovernance succesfactoren



Organisatie & afstemming



Medewerker centraal



Communicatie



Data & technologie

Richt een centraal datagovernance-team op



Een centraal datagovernance-team waarin alle datagovernance-activiteiten samenkomen, voorkomt dat beleid, processen en uitvoering versnipperd raken over verschillende afdelingen. Door deze bundeling ontstaat consistentie en duidelijke verantwoordelijkheid. Zo'n team werkt dwars door de organisatie heen en verbindt verschillende disciplines en afdelingen. Daarmee fungeert het team als brug tussen IT, beleid, management en uitvoering, waardoor databeheer niet alleen technisch wordt ingericht, maar ook strategisch en beleidsmatig stevig wordt ingebed.

Het team kan vorm krijgen in een data house, data office of data factory, waarin fulltime medewerkers werken die zich uitsluitend richten op datagovernance. Op die manier krijgt databeheer de focus en slagkracht die nodig is. Het functioneren van dit team heeft baat bij mensen die sterk zijn in de sociale skills, zoals communicatie, verbinding, zowel technisch als organisatorisch. Het realiseren van een dergelijke team vraagt om uitbreiding van middelen en om centrale inbedding binnen de organisatie. Zo wordt datagovernance niet versnipperd uitgevoerd, maar stevig verankerd in de organisatie en kan het maximale impact opleveren¹⁵.



Organisatie & afstemming

Datagovernance kent een sterke organisatorische dimensie, waarbij duidelijke doelen, structuren en veranderprocessen centraal staan. Voor het inrichten van rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming is maatwerk per organisatie essentieel. Afstemming tussen organisaties en organisatieonderdelen is ook van groot belang.

Datagovernance succesfactoren



Organisatie & afstemming



Medewerker centraal



Communicatie



Data & technologie

Faciliteer organisatieleren en monitoring



Het toepassen van datagovernance is een proces waarbij organisatieleren centraal staat. Organisatieleren gaat niet alleen om het opdoen en delen van kennis (exploratie), maar ook om het verankeren van deze kennis in formele structuren (exploitatie) en het terugkoppelen van lessen binnen de organisatie¹⁶.

Compliance monitoring en het ontwikkelen van indicatoren kunnen ondersteunen bij organisatieleren. Compliance monitoring omvat auditing, dat tot doel heeft belanghebbenden objectieve, onpartijdige beoordelingen en aanbevelingen voor verbetering te bieden¹¹. Daarnaast gaat het over het ontwikkelen en meten van de maatstaven die de waarde van datagovernance versterken en de voortgang bijhouden¹⁰.

Hoewel dit als voornaamste doel heeft om te monitoren of wettelijke eisen en organisatorische beleidsregels worden nageleefd, kan het als bijvangst ook inzichten tot verbetering bieden ten aanzien van het toepassen van datagovernance¹¹.



Organisatie & afstemming

Datagovernance kent een sterke organisatorische dimensie, waarbij duidelijke doelen, structuren en veranderprocessen centraal staan. Voor het inrichten van rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming is maatwerk per organisatie essentieel. Afstemming tussen organisaties en organisatieonderdelen is ook van groot belang.

Datagovernance succesfactoren



Organisatie & afstemming



Medewerker centraal



Communicatie



Data & technologie

Zoek aansluiting bij de unieke context van de organisatie



Voor datagovernance bestaat geen uniforme aanpak die voor elke organisatie werkt. Succesvolle implementatie van datagovernance hangt af van de afstemming van datagovernance aan de specifieke regelgevende, operationele en strategische omstandigheden van de organisatie. In essentie kan datagovernance gedefinieerd worden als een reis waarbij de aanpak continu moet worden afgestemd op de unieke identiteit van de organisatie¹⁷. Voor de publieke sector betekent dit dat governance een beleidsmatig instrument is dat de specifieke regelgevende, operationele en strategische realiteit van de overheidsdienst weerspiegelt. Van overheidsinstanties en infrastructuurbeheerders is het bijvoorbeeld een prioriteit dat hun databeleid nauw is afgestemd op geldende wetten en nalevingsvereisten.

In de praktijk kan voor het afstemmen van datagovernance op de unieke context de volgende aspecten worden meegenomen:

- Inventariseer de wettelijke kaders: begin niet alleen bij de technologie, maar ook bij de wet. Breng als overheidsorganisatie eerst de specifieke regelgevende eisen in kaart die voor jouw domein gelden.
- Vertaal wet naar beleid: zorg dat het interne databeleid een directe afspiegeling is van deze externe verplichtingen en doelen. In plaats van te optimaliseren voor 'snelheid van gebruik', optimaliseer je processen voor controleerbaarheid, veiligheid en ethisch gebruik.
- Beheer de menselijke kant: governance is uiteindelijk mensenwerk. Het 'hoe' zit hem in het creëren van een cultuur waarin ambtenaren begrijpen waarom bepaalde procedures bestaan en hoe data past bij eigen taken of maatschappelijke opgaven.



Medewerker centraal

De transformatie naar meer datagedreven werken in een publieke organisatie is mensenwerk. Voor het implementeren en toepassen van datagovernance zijn datacompetenties en datageletterdheid van medewerkers essentieel. Daarnaast is het belangrijk dat dataprocessen het gebruiksgemak en belangrijke waarden zoals privacy als principe toepassen.

Datagovernance succesfactoren



Organisatie & afstemming



Medewerker centraal



Communicatie



Data & technologie

Zet actief in op verandermanagement



Prioriteer en bevorder datacompetenties van medewerkers



Maak compliance eenvoudiger dan non-compliance



Beloon positief gedrag





Medewerker centraal

De transformatie naar meer datagedreven werken in een publieke organisatie is mensenwerk. Voor het implementeren en toepassen van datagovernance zijn datacompetenties en datageletterdheid van medewerkers essentieel. Daarnaast is het belangrijk dat dataprocessen het gebruiksgemak en belangrijke waarden zoals privacy als principe toepassen.

Datagovernance succesfactoren



Organisatie & afstemming



Medewerker centraal



Communicatie



Data & technologie

Zet actief in op verandermanagement



Het invoeren van datagovernance brengt onvermijdelijke veranderingen in gedrag en cultuur met zich mee, die zorgvuldig moeten worden beheerd zonder verstoring van dagelijkse processen. Het gaat daarbij niet alleen om regels en tools, maar vooral om het verankeren van gewenst gedrag als standaardpraktijk. Effectief verandermanagement vraagt om actieve betrokkenheid van leiders, heldere communicatie en voortdurende educatie, zodat governance gekoppeld wordt aan meetbare resultaten en duurzaam bijdraagt aan de organisatie¹⁰.

Verandermanagement moet al vanaf de eerste fasen van datagovernance worden ingezet en niet pas achteraf. Zodra duidelijk wordt hoe het werk zal veranderen, is het verstandig om direct met de planning te starten. Een zorgvuldig en gestructureerd veranderplan met duidelijke taken, tijdlijnen, meetpunten en monitoring bevordert bewustzijn, begrip en acceptatie binnen de organisatie kan hierbij ondersteunen.



Medewerker centraal

De transformatie naar meer datagedreven werken in een publieke organisatie is mensenwerk. Voor het implementeren en toepassen van datagovernance zijn datacompetenties en datageletterdheid van medewerkers essentieel. Daarnaast is het belangrijk dat dataprocessen het gebruiksgemak en belangrijke waarden zoals privacy als principe toepassen.

Datagovernance succesfactoren



Organisatie & afstemming



Medewerker centraal



Communicatie



Data & technologie

Prioriteer en bevorder datacompetenties van medewerkers



Datacompetenties van medewerkers - zoals data geletterdheid, data analyse skills en kritisch denken - wordt als één van de belangrijkste factoren aangemerkt die bijdraagt aan succesvolle datagovernance^{10,11,17}. Deze competenties zijn van belang omdat medewerkers direct betrokken zijn in de data levenscyclus en in datagovernance. De kennis en vaardigheden van medewerkers bepalen de kwaliteit van datagovernance activiteiten, zoals het definiëren en implementeren van processen, of het naleven van beleid. Dit geldt voor iedereen, van bestuurders tot medewerkers op de werkvloer. Zo hebben managers specifieke competenties nodig om data als strategisch middel te behandelen, terwijl medewerkers die gegevens invoeren of raadplegen minimaal bewust moeten zijn van procedures en privacyregels. Training speelt hierbij een cruciale rol om kennis en vaardigheden op peil te houden. Dit kan zowel via interne als externe opleidingen.



Medewerker centraal

De transformatie naar meer datagedreven werken in een publieke organisatie is mensenwerk. Voor het implementeren en toepassen van datagovernance zijn datacompetenties en datageletterdheid van medewerkers essentieel. Daarnaast is het belangrijk dat dataprocessen het gebruiksgemak en belangrijke waarden zoals privacy als principe toepassen.

Datagovernance succesfactoren



Organisatie & afstemming



Medewerker centraal



Communicatie



Data & technologie

Maak compliance eenvoudiger dan non-compliance



Zorg ervoor dat het gemakkelijk is voor medewerkers om datagovernance-afspraken na te leven. Wanneer medewerkers de indruk hebben dat de inspanning om te handelen volgens datagovernance-afspraken niet in verhouding staat met wat het oplevert, zullen ze minder geneigd zijn om juist te handelen¹⁸. Een voorbeeld: als een ambtenaar voor elke dataset een ingewikkeld goedkeuringsproces moet doorlopen om toegang te krijgen, kan dit ertoe leiden dat men ongeautoriseerde kopieën maakt of data deelt via onveilige kanalen. Maak dus enerzijds duidelijk welke noodzaak er is voor goede datagovernance, d.w.z. wat de meerwaarde is van datagovernance voor de organisatie, en zorg er anderzijds voor dat het naleven van de afspraken eenvoudig is.

Een manier om compliance te bevorderen is om ervoor te zorgen dat datagovernance zoveel mogelijk aansluit bij de normale bedrijfsvoering. In plaats van aparte processen te creëren, is het verstandig om aan te sluiten bij bestaande werkwijzen en daarop voort te bouwen^{10,19}. Het uiteindelijke doel is dat datagovernance geen losstaand project blijft, maar volledig geïntegreerd raakt in de dagelijkse werkzaamheden. Zo wordt het een vanzelfsprekend onderdeel van het werk, in plaats van een extra taak.



Medewerker centraal

De transformatie naar meer datagedreven werken in een publieke organisatie is mensenwerk. Voor het implementeren en toepassen van datagovernance zijn datacompetenties en datageletterdheid van medewerkers essentieel. Daarnaast is het belangrijk dat dataprocessen het gebruiksgemak en belangrijke waarden zoals privacy als principe toepassen.

Datagovernance succesfactoren



Organisatie & afstemming



Medewerker centraal



Communicatie



Data & technologie

Beloon positief gedrag



Beleid binnen organisaties richt zich vaak op het voorkomen van negatief gedrag, maar vergeet soms waardering te tonen voor het goede werk wat mensen doen¹⁸. Het helpt als er ook nadrukkelijk aandacht is voor het belonen van positief gedrag van medewerkers. Zo voelen mensen zich erkend en blijven ze gemotiveerd om goed te handelen. Dit kan bijvoorbeeld door positieve feedback te geven en goede voorbeelden in het zonnetje te zetten.



Communicatie

Goede communicatie zorgt voor draagvlak en bevordert de uitvoerbaarheid van datagovernance. Heldere communicatie over het nut en de noodzaak van datagovernance stimuleert de implementatie en kan inspireren hoe datagovernance onderdeel wordt van dagelijkse activiteiten.

Datagovernance succesfactoren



Organisatie & afstemming



Medewerker centraal



Communicatie



Data & technologie

Stel vroeg in het proces een communicatieplan op



Monitor dat het communicatieplan wordt uitgevoerd



Maak ruimte voor feedback van medewerkers





Communicatie

Goede communicatie zorgt voor draagvlak en bevordert de uitvoerbaarheid van datagovernance. Heldere communicatie over het nut en de noodzaak van datagovernance stimuleert de implementatie en kan inspireren hoe datagovernance onderdeel wordt van dagelijkse activiteiten.

Datagovernance succesfactoren



Organisatie & afstemming



Medewerker centraal



Communicatie



Data & technologie

Stel vroeg in het proces een communicatieplan op



Een communicatieplan is een strategisch document waarin wordt benoemd wie informatie nodig heeft, welke informatie zij nodig hebben, de frequentie en middelen voor communicatie, en de partijen die verantwoordelijk zijn voor het verstrekken, consolideren en verspreiden van de informatie⁸. Het helpt om deze vroeg in het proces op te stellen, omdat het zo duidelijk wordt op welke manier mensen worden begeleid door de ‘verandercurve’ bij de implementatie van datagovernance, van bewustwording naar acceptatie en uiteindelijk commitment. Het kost tijd en herhaalde communicatie om mensen mee te krijgen in dit proces.

Belangrijke aandachtspunten voor het communicatieplan zijn:

- Het communicatieplan omvat de timing, frequenties en vorm voor communicatie.
- De inhoud, frequentie en vorm van communicatie moet zijn afgestemd op doelgroepen.

Tips:

- Wees creatief met de communicatiekanalen, voorkom “death by powerpoint”.
- Vermijd technische termen in de communicatie. Ter illustratie, vermijd de term "metadata-beheer" en zeg in plaats daarvan "we weten waar onze data vandaan komen en wat ze betekenen".

- Bedenk wie bepaalde boodschappen moet overbrengen. Zo komt communicatie over strategie het beste vanuit hoger management en operationele wijzigingen vanuit directe leidinggevenden.

Tip: Ondersteun hoger management in wat te communiceren over datagovernance, als het onderwerp nieuw voor ze is. Help bij het creëren van een vocabulaire waarin datagovernance wordt gepresenteerd als een strategische hulpmiddel in plaats van een technische verplichting.



Communicatie

Goede communicatie zorgt voor draagvlak en bevordert de uitvoerbaarheid van datagovernance. Heldere communicatie over het nut en de noodzaak van datagovernance stimuleert de implementatie en kan inspireren hoe datagovernance onderdeel wordt van dagelijkse activiteiten.

Datagovernance succesfactoren



Organisatie & afstemming



Medewerker centraal



Communicatie



Data & technologie

Monitor dat het communicatieplan wordt uitgevoerd



Zorg ervoor dat het communicatieplan niet in een la verdwijnt tijdens de implementatie van datagovernance^{8,10}. Als het plan niet actief wordt gebruikt, mist het zijn doel, namelijk het meekrijgen van belanghebbenden bij datagovernance-activiteiten. Controleer daarom regelmatig of de geplande communicatieactiviteiten daadwerkelijk worden uitgevoerd. Een praktische tip is om het plan zichtbaar te houden, bijvoorbeeld door het uit te printen en activiteiten af te vinken zodra ze zijn afgerond.

Dit klinkt vanzelfsprekend, maar toch gebeurt het regelmatig in de praktijk dat onderdelen van het plan blijven liggen. Wordt de implementatie van bepaalde elementen van het datagovernanceprogramma uitgesteld? Let er dan ook op dat de bijbehorende communicatieactiviteiten meeschuiven en niet van de radar verdwijnen.



Communicatie

Goede communicatie zorgt voor draagvlak en bevordert de uitvoerbaarheid van datagovernance. Heldere communicatie over het nut en de noodzaak van datagovernance stimuleert de implementatie en kan inspireren hoe datagovernance onderdeel wordt van dagelijkse activiteiten.

Datagovernance succesfactoren



Organisatie & afstemming



Medewerker centraal



Communicatie



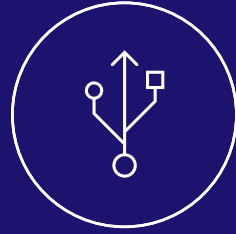
Data & technologie

Maak ruimte voor feedback van medewerkers



Datagovernance vraagt om een gedragsverandering binnen de organisatie, en deze verandering kan frictie opleveren. Het communicatieplan schetst hoe medewerkers stap voor stap worden meegenomen in dit proces. Omdat het een gezamenlijk traject is waarin draagvlak cruciaal is, is het van belang dat communicatie tweerichtingsverkeer is.

Om tweerichtingsverkeer te faciliteren moeten er structureel feedbackmogelijkheden worden geboden, bijvoorbeeld via interactieve sessies, en moet zichtbaar worden gemaakt wat er met die feedback gebeurt^{8,10,19}. Daarnaast is het belangrijk om op voorhand na te denken over hoe er met weerstand wordt omgegaan. Denk aan het organiseren van Q&A-sessies waarin zorgen over privacy of extra werkdruk openlijk besproken worden, of het inzetten van ambassadeurs die laten zien hoe datagovernance juist voordelen biedt, zoals betere besluitvorming en minder risico's. Zo ontstaat een balans tussen luisteren, uitleggen en overtuigen, waardoor de verandering wordt gedragen.



Data & technologie

Robuuste datagovernance vraagt om standaardisatie, een datacatalogus en duidelijke processen om consistentie en kwaliteit te waarborgen over de toepassing van data, maar ook over de toepassing van technologie voor het verbeteren van de vindbaarheid, toegankelijkheid en bewerkbaarheid van data.

Datagovernance succesfactoren



Organisatie & afstemming



Medewerker centraal



Communicatie



Data & technologie

Concretiseer de waarde van data-assets



Ontwikkel een datacatalogus



Gebruik flexibele datatools en -technologieën



Neem essentiële datacomponenten op in je datagovernancemodel:

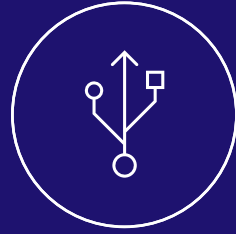


Definieer duidelijke en inclusieve dataprincipes en vereisten



Implementeer gestandaardiseerde datamodellen en datastandaarden





Data & technologie

Robuuste datagovernance vraagt om standaardisatie, een datacatalogus en duidelijke processen om consistentie en kwaliteit te waarborgen over de toepassing van data, maar ook over de toepassing van technologie voor het verbeteren van de vindbaarheid, toegankelijkheid en bewerkbaarheid van data.

Datagovernance succesfactoren



Organisatie & afstemming



Medewerker centraal



Communicatie

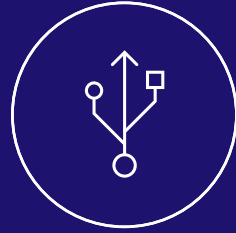


Data & technologie

Concretiseer de waarde van data-assets



De waarde van data-assets kan concreet worden gemaakt door databases te waarderen in relatie tot bijvoorbeeld de maatschappelijke doelen waar de overheid aan werkt. Denk aan gebouwdata uit de BAG. Deze data krijgen waarde op het moment dat duidelijk wordt gemaakt hoe data over de locatie, gebruiksfunctie, oppervlakte en bouwjaar van gebouwen kunnen bijdragen aan het nemen van beslissingen over bijvoorbeeld verduurzaming of gebouwtransformatie. Op deze manier wordt duidelijk hoe data een strategische asset zijn binnen de organisatie en meerwaarde leveren voor de maatschappij. Deze benadering maakt mogelijk om een balans te vinden tussen datagovernance die gericht is op risicomitigatie en datagovernance die gericht is op het maximaliseren van de maatschappelijke waarde uit data-assets. Het geeft aan welke waarde het kan leveren als er proactief voor wordt gezorgd dat data ontsloten en benut worden en geeft motivatie om de risico's die daar mogelijk aan verbonden zijn goed te beheersen.



Data & technologie

Robuuste datagovernance vraagt om standaardisatie, een datacatalogus en duidelijke processen om consistentie en kwaliteit te waarborgen over de toepassing van data, maar ook over de toepassing van technologie voor het verbeteren van de vindbaarheid, toegankelijkheid en bewerkbaarheid van data.

Datagovernance succesfactoren



Organisatie & afstemming



Medewerker centraal



Communicatie



Data & technologie

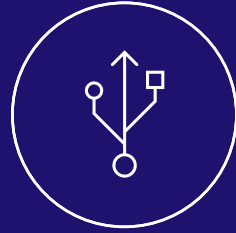
Ontwikkel een datacatalogus



Een datacatalogus voor een publieke organisatie is een gecentraliseerde registratie van overheidsdata en open data die gebruikers helpt bij het vinden, begrijpen en raadplegen van data¹⁵. De catalogus verzamelt en beschrijft data met behulp van metadata om de vindbaarheid, gegevensbeheer en herbruikbaarheid te bevorderen. Van elke dataset wordt bijgehouden wat de status, kwaliteit, eigenaarschap en de mogelijkheden voor het gebruik en delen van de data zijn. Vaak bevat het methoden voor het aanvragen van toegang tot beschermde data.

Een goed onderhouden datacatalogus, die de volledige breedte van een publieke organisatie dekt, is een succesfactor omdat het de zichtbaarheid, vindbaarheid en toegankelijkheid van data als maatschappelijke asset verbetert. Het is een belangrijke tool die ertoe kan bijdragen dat datagovernance-afspraken leiden tot meer en verantwoord datagebruik.

Voorbeeld uit de praktijk zijn de datacatalogus van de gemeente Groningen, datacatalogus van de gemeente Amsterdam inclusief een verkenner functie en de datacatalogus van de provincie Noord-Brabant.



Data & technologie

Robuuste datagovernance vraagt om standaardisatie, een datacatalogus en duidelijke processen om consistentie en kwaliteit te waarborgen over de toepassing van data, maar ook over de toepassing van technologie voor het verbeteren van de vindbaarheid, toegankelijkheid en bewerkbaarheid van data.

Datagovernance succesfactoren



Organisatie & afstemming



Medewerker centraal



Communicatie



Data & technologie

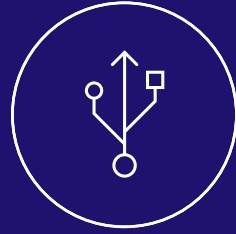
Gebruik flexibele datatools en -technologieën



Flexibele datatools en -technologieën omvatten alle activiteiten en middelen die samenhangen met het gebruik van software en hardware binnen de organisatie die invloed hebben op data. Dit betreft niet alleen de opslag en presentatie van gegevens, maar ook iedere softwarematige en technische ingreep die beïnvloedt hoe data toegankelijk, bruikbaar en beveiligd zijn binnen het geheel van de organisatie. De flexibiliteit heeft betrekking op de capaciteit om toekomstige veranderingen te kunnen integreren⁸.

Het belang van deze tools en technologieën ligt vooral in het vermogen om data-integratie mogelijk te maken en datagerelateerde beleidslijnen, processen en procedures te integreren. Door flexibele oplossingen te kiezen die aansluiten op het beleid en de operationele behoeften, kunnen organisaties makkelijker hun dataprocessen stroomlijnen, zorgen voor een betere naleving van regels, en sneller inspelen op veranderingen binnen en buiten de organisatie. Dit draagt direct bij aan de betrouwbaarheid, beschikbaarheid en bruikbaarheid van data als strategische bron voor beleid en besluitvorming⁸.

Belangrijk is dat een passende IT-infrastructuur wordt gerealiseerd waarbij data integraal worden beheerd. Dit betekent investeren in systemen en infrastructuur die verschillende datastromen kunnen verbinden en beheren. Denk hierbij aan moderne datawarehouse-oplossingen, beveiligde cloudopslag en gestandaardiseerde integratieplatforms. Ook dienen integraties plaats te vinden met systemen die datagovernancepolitiecs, processen en procedures ondersteunen. Door deze technische fundamenten goed neer te zetten, vergroot je de wendbaarheid van je organisatie en kun je effectief datagovernance operationaliseren⁸.



Data & technologie

Robuuste datagovernance vraagt om standaardisatie, een datacatalogus en duidelijke processen om consistentie en kwaliteit te waarborgen over de toepassing van data, maar ook over de toepassing van technologie voor het verbeteren van de vindbaarheid, toegankelijkheid en bewerkbaarheid van data.

Datagovernance succesfactoren



Organisatie & afstemming



Medewerker centraal



Communicatie



Data & technologie

Definieer duidelijke en inclusieve dataprincipes en vereisten



Duidelijke en inclusieve data-eisen vormen de basis voor een succesvolle implementatie van gegevensbeheer. Zulke eisen omvatten gedetailleerde specificaties van relevante aspecten van de data zelf, zoals datakwaliteit²⁰, en van de omgang met data, bijvoorbeeld welke gegevensstromen er zijn, hoe data wordt geïntegreerd binnen bestaande systemen en welke voorwaarden er gelden voor gebruik, opslag en uitwisseling. Voor een groot deel zijn datavereisten afkomstig van externe regelgevende instanties. Zijn die er niet dan dient een organisatie in actie te komen om vereisten op te stellen, idealiter in samenwerking met andere publieke organisaties en stakeholders.

[Klik hier om verder te lezen over de belangrijkste datavereisten uit de literatuur.](#)

Concreet betekent dit dat men vóór aanvang van een implementatietraject precies vastlegt welke data nodig is, hoe deze data moet doorstromen tussen systemen, en welke integratiepunten er zijn. Op deze manier wordt voor alle betrokkenen helder wat er verwacht wordt en welke technische en procesmatige kaders gehanteerd moeten worden. Het expliciet maken van deze eisen zorgt niet alleen voor technische samenhang, maar bevordert ook transparantie en draagvlak binnen de organisatie, waardoor de kans op succesvolle datagovernance aanzienlijk toeneemt.

Definieer duidelijke en inclusieve dataprincipes en vereisten (vervolg)

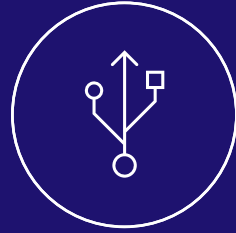
Effectieve dataprincipes zorgen voor een duidelijke koppeling tussen de strategie van de organisatie en het beheer van data. Door expliciet te maken dat data een waardevol organisatie middel is (“data als asset”), ontstaat draagvlak om data niet alleen als bijproduct, maar als strategisch middel te behandelen. Heldere principes maken onder meer zichtbaar welke verantwoordelijkheden verschillende afdelingen hebben en hoe data bijdraagt aan de doelen van de organisatie²¹.

Eisen aan het beoogde gebruik van data. Het is essentieel om vooraf vast te stellen voor welke doeleinden data ingezet zullen worden. Dit betekent dat voor alle primaire en secundaire gebruikssituaties (zoals rapportages, analyse, operationele processen en externe uitwisseling) moet worden vastgesteld welke eisen er gesteld worden aan de data. Denk hierbij aan correctheid, actualiteit, detailniveau en beschikbaarheid. Het opstellen van duidelijk omschreven gebruikseisen voorkomt misverstanden en helpt prioriteiten te stellen bij het verbeteren van datakwaliteit^{20,21}.

Metadata kan worden omschreven als “data over data.” Deze informatie beschrijft waar data over gaat, welke betekenis eraan gegeven wordt, en hoe het gepresenteerd of verwerkt mag worden. Door metadata systematisch vast te leggen, maakt een organisatie het mogelijk om data eenduidig te interpreteren en consistent te gebruiken, ongeacht context of afdeling. Hierbij valt te denken aan definities van begrippen, bronvermeldingen, toegestane waarden of classificaties en het registreren van eventuele beperkingen rondom het gebruik^{20,21}.

Datatoegang beheren, het borgen van toegangsrechten tot data vormt een kernonderdeel van datagovernance. Hierbij wordt vastgelegd wie binnen de organisatie toegang mag hebben tot welke data, onder welke voorwaarden, en met welke bevoegdheden. Een doordacht toegangsbeleid beschermt gevoelige informatie, ondersteunt de naleving van wet- en regelgeving, en zorgt ervoor dat medewerkers effectief en efficiënt met data kunnen werken zonder onnodige risico's te lopen^{20,21}.

Datalifecycle management, van creatie tot vernietiging. Het beheren van de gehele levenscyclus van data omvat het definiëren van procedures en verantwoordelijkheden voor het vastleggen, beheren, bewaren en uiteindelijk verwijderen van data. Dit proces begint bij de verzameling of ontvangst van data, het gebruik en onderhoud, en eindigt met archivering of definitieve verwijdering. Door deze levenscyclus in kaart te brengen en vast te leggen, zorgt een organisatie voor overzicht, voorkomt het dataschaarste of overdaad en voldoet het aan wettelijke bewaartermijnen en privacy-eisen²¹.



Data & technologie

Robuuste datagovernance vraagt om standaardisatie, een datacatalogus en duidelijke processen om consistentie en kwaliteit te waarborgen over de toepassing van data, maar ook over de toepassing van technologie voor het verbeteren van de vindbaarheid, toegankelijkheid en bewerkbaarheid van data.

Datagovernance succesfactoren



Organisatie & afstemming



Medewerker centraal



Communicatie



Data & technologie

Implementeer gestandaardiseerde datamodellen en datastandaarden



Het implementeren van gestandaardiseerde datamodellen en datastandaarden helpt organisaties om data op een consistente manier te definiëren, beheren en gebruiken. Dit is essentieel voor betrouwbare analyses en soepele samenwerking tussen afdelingen en organisaties. Hierdoor worden besluitvormingsprocessen gestroomlijnd en is het makkelijker om data tussen systemen uit te wisselen en aan regelgeving te voldoen. Deze praktijk faciliteert consistentie in hoe organisaties data definiëren, organiseren en beheren, en draagt rechtstreeks bij aan verbeterde coördinatie van besluitvormingsprocessen rondom datamanagement²⁰.

Voorbeelden van standaarden voor data en datamodellen zijn: 1) de EU standaard DCAT-AP voor het beschrijven van datasets op open dataportalen, zodat metadata over datasets in alle lidstaten op dezelfde manier wordt gestructureerd en uitgewisseld, en 2) nationale referentie-architecturen zoals de Nederlandse NORA, die voorschrijven dat overheidsorganisaties open standaarden en uniforme informatiemodellen gebruiken voor interoperabiliteit en lagere beheerlasten.

Voor organisaties die dit gaan implementeren geldt het volgende kader: definieer eerst welke data-entiteiten voor de organisatie kritisch zijn; betrek belanghebbenden (beleidsverantwoordelijken, IT-experts, datastewards) in de formulering van standaarden; zorg voor documentatie die de motivatie achter standaarden helder maakt en ontwikkel trainings- en ondersteuningsprocessen zodat teams begrijpen hoe ze de standaarden in hun dagelijkse werk toepassen. Zorg ten slotte voor voortdurende monitoring en periodieke bijstelling van standaarden naarmate de organisatie en behoeften veranderen.

Referenties

1. Definitie volgens DAMA (Data Management Association), gepresenteerd door Ronald Baan tijdens het IBDS Café Datagovernance (10-10-2025), [bron](#)
2. Kenniscentrum IBDS (2024), *Beslissing datavalwassenheid*, [bron](#)
3. Trope, R. L., Power, E. M., Polley, V. I., & Morley, B. C. (2007). A coherent strategy for data security through data governance. *IEEE Security & Privacy*, 5(3), 32-39. <https://doi.org/10.1109/MSP.2007.51>
4. TNO Vector (2024) *Toekomstbestendige AI met een focus op maatschappelijke impact*, [bron](#)
5. Hoek, V. (2024) Van statisch naar dynamisch bestuur, deel 4: Data Spaces, *iBestuur*, [bron](#)
6. Zie <https://gaia-x.eu/>
7. Alsaad, A. (2023). Governmental data governance frameworks: a systematic literature review. In *2023 International Conference on Computing, Electronics & Communications Engineering (iCCECE)* (pp. 150-156). IEEE. <https://doi.org/10.1109/iCCECE59400.2023.10238504>
8. Alhassan, I., Sammon, D., & Daly, M. (2019). Critical success factors for data governance: a theory building approach. *Information systems management*, 36(2), 98-110. <https://doi.org/10.1080/10580530.2019.1589670>
9. Brous, P., Herder, P., & Janssen, M. (2016). Governing asset management data infrastructures. *Procedia Computer Science*, 95, 303-310.
10. Ladley, J. (2019). *Data governance: How to design, deploy, and sustain an effective data governance program*. Academic Press. London, UK.
11. Abraham, R., Schneider, J., & Vom Brocke, J. (2019). Data governance: A conceptual framework, structured review, and research agenda. *International journal of information management*, 49, 424-438.
12. Otto, B. (2011). Organizing data governance: Findings from the telecommunications industry and consequences for large service providers. *Communications of the Association for Information Systems*, 29(1), 3.
13. Al-Ruithe, M., & Benkhelifa, E. (2017). Analysis and classification of barriers and critical success factors for implementing a cloud data governance strategy. *Procedia computer science*, 113, 223-232.
14. Weber, K., Otto, B., & Österle, H. (2009). One size does not fit all: a contingency approach to data governance. *Journal of Data and Information Quality (JDIQ)*, 1(1), 1-27.
15. Bozkurt, Y., Rossmann, A., Konanahalli, A., & Pervez, Z. (2023). Toward urban data governance: status-quo, challenges, and success factors. *IEEE Access*, 11, 85656-85677.
16. TNO & Erasmus Centre for Entrepreneurship. (2024). *Missiegedreven innovatiekracht: een aanpak om missiegedreven innovatieprocessen te stimuleren*, [bron](#).
17. Walsh, M. J., McAvoy, J., & Sammon, D. (2025). The Data Governance Journey in Practice: Insights from Case Study Research. *Information Systems Management*, 42(3), 471-488. <https://doi.org/10.1080/10580530.2025.2477459>
18. Thompson, N., Ravindran, R., & Nicosia, S. (2015). Government data does not mean data governance: Lessons learned from a public sector application audit. *Government Information Quarterly*, 32(3), 316-322. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.05.001>
19. Van Gils, B. (2023). *Data in Context: Models as Enablers for Managing and Using Data*. Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-35539-4>
20. Brous, P., Janssen, M., & Vilminko-Heikkinen, R. (2016). Coordinating decision-making in data management activities: a systematic review of data governance principles. In *International Conference on Electronic Government* (pp. 115-125). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-44421-5_9
21. Khatri, V., & Brown, C. V. (2010). Designing data governance. *Communications of the ACM*, 53(1), 148-152. <https://doi.org/10.1145/1629175.1629210>.
22. Augusta University (n.d.), *Public Sector vs. Private Sector*, [bron](#).

Bijlage 1: Methodologie

Onderzoeksdoelen en onderzoeksvraag

Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van de Interbestuurlijke Datastrategie. In samenwerking met ICTU en het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties zijn de onderzoeksdoelen en scope gedefinieerd, zodanig dat het ondersteunt bij het afwegingskader datagovernance die wordt ontwikkeld binnen het programma Realisatie IBDS. De onderzoeksvraag luidt: *Welke factoren zijn van invloed op het succes van de implementatie van datagovernance in de publieke sector?*

Definiëren zoekparameters

In de eerste stap van de studie zijn, aan de hand van de onderzoeksdoelen en -vraag, de zoekparameters gedefinieerd. De volgende inclusiecriteria werden toegepast in het zoeken naar wetenschappelijke literatuur: wetenschappelijke en peer-reviewed literatuur over de implementatie van datagovernance in de publieke sector. Hiervoor zijn de volgende zoektermen toegepast: “Data Governance”, “Public Sector”, “Government”, “Implementation”, “success factors”, “factors”.

Zoekproces

Voor het zoeken naar literatuur is gekozen voor Google Scholar, omdat deze alle relevante databases doorzoekt. Aanvullend op Google Scholar is ook de Dimensions Database toegepast, die op basis van data uit 2008-2018 aanzienlijk meer journals omvat vergeleken met andere populaire catalogi zoals Web of Science (3x zoveel) en Scopus (2x zoveel). In deze stap creëren we ook een snapshot over de staat van datagovernance onderzoek. Hiervoor is er gekeken naar de ontwikkeling van het aantal publicaties (datagovernance generiek en specifiek voor de publieke sector), belangrijke onderzoeksthema's en belangrijke auteurs. De initiële scope omvatte dus enkel wetenschappelijke artikelen die van toepassing zijn op de publieke sector/overheid. Omdat uit de zoekfase bleek dat er

voor de publieke sector heel weinig literatuur beschikbaar is, is de scope uitgebreid naar datagovernance in het geheel. Bij het opnemen van succesfactoren uit studies die zijn gedaan in de context van de private sector, zijn de factoren op basis van [deze tabel](#) indien nodig aangepast naar de context van de publieke sector.

Selecteren

In deze stap is een selectie gemaakt van de literatuur om te gebruiken voor de analyse. Hiervoor zijn de volgende stappen doorlopen: het verwijderen van kopieën in de dataset en het verwijderen van artikelen die niet ingaan op succesfactoren. Vervolgens werd er ook een voorwaartse citatie zoekopdracht uitgevoerd, om naar mogelijke gemiste artikelen te zoeken die verwijzen naar de artikelen in de lijst.

Analyse

Voor de analyse zijn de geselecteerde artikelen gecodeerd op succesfactoren, waarna er een thematische analyse is uitgevoerd om categorieën van succesfactoren te identificeren. Deze thematische categorisatie is vergeleken met het raamwerk van succesfactoren gepresenteerd door Brous et al. (2016) en resulteert in het raamwerk van 4 thema's (Organisatie & afstemming, Mens Centraal, Communicatie als sleutel en Data & Technologie als hoeksteen) zoals in dit document gehanteerd. Per succesfactor werd in elk artikel gezocht naar drie antwoorden: 1) Wat is de succesfactor? 2) Waarom is het een succesfactor? en 3) Hoe wordt de succesfactor geoperationaliseerd/geïmplementeerd? Deze antwoorden zijn zoveel mogelijk meegenomen in onze omschrijvingen van de factoren.

De onderzoeksresultaten zijn gevalideerd met de wetenschappelijke community, o.a. aan de hand van uitgewisselde praktijkervaringen bij een workshop tijdens de Data for Policy conferentie in juni 2025.

Aspect	Publieke sector	Private sector
Doelstelling	Algemeen belang, publieke diensten, maatschappelijke opgaven	Winstmaximalisatie, aandeelhouderswaarde
Financiering	Belastingen, overheidsbudgetten	Omzet, investeringen, leningen
Verantwoording	Burgers en politieke organen	Eigenaren, aandeelhouders, klanten
Werkcultuur	Stabiliteit, vaste contracten, gelijkheid	Prestatiegericht, hogere salarissen, minder zekerheid

Tabel 1. Verschillen tussen de publieke en private sector²²

Deze tabel is gebruikt om succesfactoren uit studies die zijn gedaan in de context van de private sector indien nodig aan te passen naar de context van de publieke sector. We hebben beoordeeld of de succesfactoren specifiek gericht zijn op attributen uit de private sector en zich daarom mogelijk niet vertalen naar de publieke sector, of dat de succesfactoren aannemelijk generaliseerbaar zijn, indien ze niet over die specifieke attributen gaan. Daarnaast hebben we met name in omschrijvingen van de factoren rekening gehouden met de publieke sector context, door de voorbeelden toe te schrijven naar bijvoorbeeld de doelstelling van de overheid.

Auteurs

Devin Diran
Shanita Rambharos
Thijmen van Gend
Annelieke van den Berg

Contact

devin.diran@tno.nl

December 2025

TNOvector

Centre for Societal Innovation and Strategy

tnovector.nl