

Realisatie DAZ fase 1

Inleiding bij eindrapportage

29 JUNI 2022



Realisatie Data-alliantie Zeeland (DAZ) fase 1

Inleiding, voorwoord en samenvatting bij eindrapportage fase 1

Dit document – geschreven door het HZ DAZ projectteam - is bedoeld voor alle geïnteresseerden en betrokkenen in de realisatie van Data-alliantie Zeeland (in het vervolg aangeduid als DAZ). Het bevat de inleiding, voorwoord en samenvatting bij de eindrapportage DAZ fase 1.

Opdrachtgever

██████████ MSc, Lid college van bestuur HZ University of Applied Sciences

HZ DAZ Projectteam

██████████ MSc, Projectleider, HZ University of Applied Sciences

Prof. Dr. ██████████ Adviseur, Javelin Partners

██████████ Adviseur, Turner

██████████ Adviseur, Turner

Contactpersoon

HZ University of Applied Sciences

██████████

██████████

Introductie

Op 10 juni 2021 hebben Provinciale Staten van Zeeland besloten om HZ, mede gelet op het daar gevestigde lectoraat Data Science, te vragen inzichtelijk te maken hoe de vorming van een netwerksamenwerking in een Zeeuwse Data-alliantie er uit kan zien, beseffend dat dit een meerjarig proces is. Het College van Bestuur van de HZ heeft daarop een projectorganisatie ingesteld met als opdracht te schetsen hoe een Data-Alliantie Zeeland gerealiseerd zou kunnen worden: project realisatie fase-1 DAZ.

De voorliggende rapportage is het resultaat hiervan. Deze beschrijft de gevolgde aanpak en de resultaten hiervan evenals de aanbevolen stappen voor Fase-2 van de realisatie.

Aanpak en realisatieproces

De vraagstelling is complex, omdat er bij de start van het project geen eenduidig beeld bestaat van wat een Data-Alliantie Zeeland (verder: DAZ) is. Er is dan ook sprake van een ontdekkingstocht. Om dit complexe vraagstuk aan te pakken heeft de HZ behalve eigen medewerkers ook externe adviseurs betrokken in de projectorganisatie.

In september 2021 is de projectorganisatie gestart met het opstellen van een Plan van Aanpak voor Fase-1 Realisatie DAZ (zie hoofdstuk 2 van de eindrapportage). Dit is besproken door de HZ projectorganisatie met ambtenaren van PZ. Iedereen kan zich hierin vinden en gezamenlijk is het plan van aanpak vastgesteld.

Om te verhelderen wat een DAZ kan zijn en tevens te voorkomen dat de realisatie van DAZ in reeds bekende valkuilen terecht komt, is een snelle literatuurverkenning uitgevoerd en zijn interviews gehouden met vertegenwoordigers van soortgelijke initiatieven in andere provincies.

Op basis hiervan is in consultatie met stakeholders binnen de provincie een aanzet voor een visie op DAZ ontwikkeld, die vanaf november 2021 met de betrokken ambtenaren en Gedeputeerde van PZ is besproken. Dit resulteert in juni 2022¹ in een gedeelde visie op DAZ, een gedeelde werkwijze voor Fase-2 en inschatting van de verwachte kosten voor Fase-2, zoals beschreven in deze rapportage. Rondom de vervolgstappen dienen in het vervolgproces nog nadere, gezamenlijke afspraken gemaakt te worden. Deze rapportage vormt daartoe de input voor Bestuurlijk Overleg tussen PZ en HZ en de communicatie met alle andere betrokkenen.

¹ De afstemming met PZ heeft ruim een half jaar in beslag genomen. In november 2021 blijkt er onduidelijkheid te bestaan wie de eerstverantwoordelijke Gedeputeerde voor het DAZ-initiatief is. HZ wordt gevraagd te wachten met verdere communicatie over haar bevindingen, totdat bekend is welke Gedeputeerde de eerstverantwoordelijke wordt en er overeenstemming is over de visie op DAZ. In januari 2022 belandt het DAZ-dossier bij een andere Gedeputeerde. Tevens verdwijnen de eerder betrokken ambtenaren uit het proces en wordt dit overgenomen door andere ambtenaren, waarmee het overleg wordt gestart door de HZ Projectorganisatie. In de daaropvolgende maanden vindt uitgebreid overleg plaats.

Leren van anderen

Tijdens de uitgevoerde verkenning zijn alle betrokkenen, binnen en buiten Zeeland, het met elkaar eens. Het gebruik van data en data-gedreven werken is veelbelovend: meer inzicht helpt betere keuzes te maken en schaarse middelen effectiever aan te wenden. Tevens groeit het besef dat data en dataficering onderdeel zijn van de voortschrijdende digitalisering in de maatschappij (zie hoofdstuk 3).

Helaas is geconstateerd dat veel data-projecten ontsporen, vanwege de complexiteit, gebrek aan kennis en vaardigheden en vooral omdat er geen heldere maatschappelijke doelen zijn gedefinieerd. Dat heeft ertoe geleid dat vele overheden hebben besloten om het creëren van maatschappelijke waarde d.m.v. het vinden van oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen als vertrekpunt te nemen voor dit type projecten, en vervolgens met de bij zo'n uitdaging betrokken actoren de organisatie, ondersteuning, data en proces te bepalen.

Zeeland kan hier veel van leren want het valt op dat werken aan en met data in Zeeland in de kinderschoenen staat. Waar de proeftuinen en voorbeelden buiten Zeeland talrijk zijn, zijn deze binnen Zeeland nog beperkt, en belegd bij een aantal vaak individuele koplopers binnen Zeeuwse organisaties. Kennis van de context van data ontbreekt vaak. Want data is een (tussen)product van verregaande en samenhangende digitalisering, en data en inzicht zijn niet vanzelfsprekend een oplossing voor vraagstukken.

Ook opvallend is dat bij interviews over DAZ in organisaties gauw wordt verwezen naar een business analist, data-officer of ICT-afdeling. Dat lijkt het geëigende “loket” in Zeeuwse organisaties, maar is het niet. Het zit nog niet in het DNA om digitalisering en data als vanzelfsprekende elementen van het werk en kernprocessen van organisaties te zien.

Visie op DAZ

Er bestaan al allerlei vormen van samenwerken in Zeeland, waarin data een rol spelen: overleg, onderzoek, projecten (zie hoofdstuk 4). DAZ is alleen zinvol als het een nieuwe, extra bijdrage levert aan de regio. De gezamenlijk ontwikkelde visie kent drie kernonderdelen.

1 Oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken

Het unieke van DAZ is dat het doel van DAZ het realiseren van (deel)oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken uit de regio is. Vraagstukken waar meerdere stakeholders bij betrokken zijn en waar samenwerking tussen en inbreng (vragen, kennis, data, mensen, financiële middelen) van meerdere organisaties noodzakelijk is om tot een snelle oplossing te komen. Dat vraagt om een gezamenlijke ambitie, gedeelde visie op en inzet bij de realisatie van de ontwikkelde oplossing. Digitalisering, data en dataproducten zijn een logisch onderdeel van de oplossing. Dat betekent dat samenwerken aan maatschappelijke vraagstukken bij uitstek vraagt om eigenaarschap voor het maatschappelijke vraagstuk.

2 Ecosysteem per vraagstuk

In de regio bestaan meerdere maatschappelijke vraagstukken, die elk om een specifieke op maat gemaakte oplossing vragen. Daarom wordt voorgesteld een DAZ-ecosysteem per maatschappelijk vraagstuk, waarvoor een oplossing wordt ontwikkeld, in te richten.

Een DAZ-ecosysteem is een groep van onafhankelijke stakeholders, die zich richt op het realiseren van snelle duurzame regionale oplossingen voor een deel van een complexe maatschappelijke uitdaging. Door middel van samenwerking tussen deze actoren, die elk voor de oplossing ervan onmisbare expertise, mensen en middelen inbrengen en waarde halen uit deze samenwerking gebaseerd op digitalisering en dataficering. Het is geen overlegplatform, maar een DOE-platform. Initieel via kortlopende experimenten, die omgezet kunnen worden in structurele samenwerking tussen de betrokken stakeholders en andere belanghebbenden.

Een effectieve manier om hiermee te starten is het identificeren van zogenaamde start-coalities. Dat zijn enkele stakeholders die het initiatief voor een ecosysteem willen nemen, omdat zij de urgentie van een bepaald maatschappelijk vraagstuk voelen en op korte termijn samen een oplossing willen realiseren en daarin willen investeren (kennis, tijd, financiële en andere middelen).

3 Fundament voor digitalisering en dataficering

Digitalisering en dataficering in Zeeland vragen om een gemeenschappelijke voorziening, die in de beleidsnota van de rijksoverheid digitaal fundament wordt genoemd. Dit Fundament faciliteert de ecosystemen en andere vormen van samenwerken in Zeeland door te inspireren en processen en werkwijzen aan te bieden op basis van gemeenschappelijke faciliteiten. Het Fundament is actief op drie gebieden, namelijk 1) communicatie en educatie; 2) processen, werkwijze en standaarden voor data-gedreven samenwerken; en 3) gemeenschappelijke voorzieningen voor digitalisering en dataficering. In dit Fundament zit een kernteam dat fungeert als aanjager en ondersteuner voor de startcoalities.

Fase-2 van de realisatie

De realisatie van DAZ kent drie fasen: 1) keuzes maken, 2) experimenteren en 3) opschalen (zie hoofdstuk 5). Fase-1 is nu afgerond en fase-2 moet worden ingericht. Het uitgangspunt dat data slechts een middel zijn en geen doel op zich, betekent dat de precieze toepassing en nut van data en dataproducten in specifieke vraagstukken nog ontdekt moet worden. Een aanpak, waarin startcoalities experimenteren met verschillende manieren van het ontwikkelen van oplossingen voor gemeenschappelijke vraagstukken, is daarvoor gewenst. Het gaat om samen ontdekken wat wel werkt en opschaling verdient, én wat niet werkt. De meerwaarde van samen is het ontwikkelen van voor alle betrokken partners kennis, processen, standaarden, werkwijzen en voorzieningen.

In Fase-1 is een op de geschetste visie gebaseerde aanpak voor fase-2 ontwikkeld, die bestaat uit vijf stappen. De eerste is de voorbereiding van fase-2 door het DAZ Team. Het succes van fase-2 wordt bepaald door de startcoalities en de vormgeving daarvan vormt de tweede stap van fase-2. Stap-3 behelst het voorbereiden van het experiment per startcoalitie. In stap-4 vindt de realisatie van de experimenten plaats, waarna in stap-5 de resultaten worden beoordeeld, de geleerde lessen worden geformuleerd en het vervolg wordt bepaald. In de aanpak is ook een governance model geschetst voor Fase-2.

Kansrijke startcoalities

In fase-1 is oriënterend gesproken met diverse stakeholders uit de regio en geconstateerd dat er kansrijke startcoalities te vormen zijn op diverse gebieden. Genoemd zijn: het wachttijdenvraagstuk uit de jeugdzorg; vraagstukken m.b.t. duurzaam toerisme; de proeftuin Zeelandbrug; initiatieven m.b.t. vraagstukken in de zorg in Zeeland; initiatieven m.b.t. arbeidsvraagstukken in de regio; initiatieven m.b.t. restafval e.d.

Een keuze hieruit kan alleen door de betrokken stakeholders worden gemaakt die bereid zijn om een startcoalitie te vormen en hierin te investeren. Randvoorwaarde hierbij is dat het Ecosysteem voor het Fundament voor digitalisering en dataficering wordt opgestart in Fase-2. Dit zal alle andere DAZ-ecosystemen ondersteunen en op termijn ook alle andere digitaliserings- en dataficering-activiteiten in Zeeland. Het ervaring opdoen met startcoalities en ecosystemen is cruciaal voor de aansluiting van de regio op alle digitaliseringsontwikkelingen in Nederland en daarbuiten.

Aandachtspunten voor Fase-2

In Fase-1 is een aantal aandachtspunten geïdentificeerd, die om heldere besluiten vragen omdat zij de realisatie van Fase-2 en het vervolg in hoge mate bepalen.

1 Naamgeving aanpassen

In het Kwink-rapport is de naam data-alliantie voor Zeeland geïntroduceerd. In de ontwikkelde visie ligt de focus niet primair op data en evenmin op een alliantie. Het voorstel is dan ook om de naam DAZ niet meer te gebruiken omdat die de lading niet dekt en te vervangen door een passende benaming. Gedacht wordt aan een benaming, die onderstreept dat het gaat om oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken, gebaseerd op digitalisering voor de provincie Zeeland. Bijvoorbeeld Zeeuws Centrum voor Maatschappelijke Datagedreven Oplossingen of Zeeland Digital Societal Solutions Center, waarin alle elementen een plaats hebben.

2 Startcoalities

Om zoveel mogelijk te leren in Fase-2 is het noodzakelijk om met verschillende soorten vraagstukken en daaraan gekoppelde ecosystemen te starten. Daarbij is het wel van belang dat er naast het Fundament Ecosysteem pakweg 3 of 4 andere ecosystemen starten om het geheel beheersbaar te houden.

Het lijkt het meest kansrijk om fase 2 te starten met de vorming van coalities op:

- Ontwikkelen van een **duurzaam DAZ-fundament** voor (datagedreven) samenwerking van Zeeuwse organisaties.
- in het ecosysteem wachttijden van **jeugdzorg** verminderen
- In het ecosysteem landschapsinrichting en gebruikskeuzes optimaliseren door inzicht in **dag- en verblijfsrecreatie**
- Verbeteren van onderhoud van de **Zeelandbrug** door het verzamelen en analyseren van gebruiksdata

3. Financiering Fase-2

Uit alle gesprekken in den lande is duidelijk geworden dat het opbouwen tijd vraagt en zoals PS ook al signaleerde een meerjaren-proces is. De financiering moet hierop afgestemd zijn omdat er anders mislukking verzekerd is. Er is een grove schatting in de rapportage opgenomen van de financieringsbehoefte voor Fase-2. Het is evident dat inbreng van alle stakeholders cruciaal is, maar ook dat een basisfinanciering vanuit PZ, aangevuld met andere subsidies, onmisbaar is om Fase-2 levensvatbaar te doen zijn. Een meerjaren-aanpak vergt ook een meerjaren-financiering. Regie vanuit PZ is hierbij onmisbaar voor de hele regio.

4. Kennisontwikkeling digitalisering en dataficering.

Velen hebben erop gewezen dat de digitalisering en het werken aan en met data in Zeeland van groot belang zijn, maar dat het proces van digitalisering te langzaam gaat met alle economische en maatschappelijke gevolgen van dien. Op dit moment zijn het de enthousiastelingen die om aandacht vragen voor deze ontwikkeling, maar weinig gehoor vinden.

Het Fundament is daarom van groot belang, maar niet voldoende. Zeeland zal haar eigen proces van digitalisering en dataficering moeten inrichten, passend bij de context van de regio en de daarin spelende maatschappelijke vraagstukken. Een eerste voorwaarde daarbij is het verwerven van kennis en vaardigheden op het gebied van digitalisering en dataficering op alle niveaus van Zeeuwse overheids- en bedrijfsorganisaties. De HZ heeft een project voorgesteld om te komen tot een gezamenlijke Human Capital Agenda voor ICT en digitalisering, welke helpt een noodzakelijk inhaalslag te maken. Een snelle start hiermee is een noodzakelijke eerste stap om die kennisontwikkeling te stimuleren.

5. Overgang tussen Fase-1 en Fase-2

Met deze rapportage wordt fase-1 afgesloten. In een informatiemiddag op de HZ worden het proces en de resultaten tot nu toe en de vooruitblik op fase-2 geschetst. Maar daarna wordt het stil. Er zijn geen middelen om de periode tussen het eind van fase-1 en de start van fase-2 te overbruggen. Dit vormt een serieus risico voor de start van fase-2 en het realiseren van de gewenste verbeteringen in de infrastructuur van Zeeland.

Conclusies en aanbevelingen

Het HZ DAZ projectteam ziet voor Zeeland belangrijke kansen in het vervolg van de realisatie van DAZ. Op het gebied van het oplossen van concrete maatschappelijke vraagstukken in de regio én in het ontwikkelen van een bij Zeeland passende infrastructuur voor digitalisering en dataficering.

Om die kansen te kunnen pakken moet de brug worden geslagen van Fase-1 naar Fase-2, oftewel van Denken naar Doen. Het HZ DAZ projectteam geeft daartoe graag de volgende bespreekpunten mee aan het Bestuurlijk Overleg tussen HZ en PZ: 1) Het omarmen van de visie op DAZ en de beoogde aanpak en rol in Fase-2; 2) Mogelijkheden voor financiering van Fase-2; 3) Hoe toewerken naar de daadwerkelijke start van experimenten voor DAZ op concrete maatschappelijke vraagstukken en op het Fundament.

**Data-alliantie
Zeeland -
realisatie fase 1**

Eindrapportage

29 Juni 2022



Eindrapportage Data-alliantie Zeeland - realisatie fase 1

Opgeleverd aan opdrachtgever:

██████████ MSc, lid college van bestuur HZ University of Applied Science

Opgeleverd door HZ DAZ projectteam:

██████████ MSc, Projectleider, HZ University of Applied Sciences

Prof. Dr. ██████████ Adviseur, Javelin Partners

████████████████████ Adviseur, Turner

████████████████████ Adviseur, Turner

Inhoudsopgave

1. Managementsamenvatting
2. Aanleiding, doelstelling en context
3. Inzichten uit literatuur en andere (data-)samenwerkingen
4. Visie en ontwikkelmodel voor DAZ
5. Aanpak voor realisatie van DAZ
6. Kansrijke startcoalities
7. Vervolgstappen
8. Conclusies en aanbevelingen
9. Verantwoording

1. Management- samenvatting



1. Managementsamenvatting | Dit document is de eindrapportage van de eerste fase van de realisatie van DAZ.

- Op verzoek van Provincie Zeeland heeft HZ het voortouw genomen in fase 1 van de realisatie van DAZ.
- Hiertoe is een verkenning uitgevoerd door literatuur onderzoek, het onderzoeken van de ervaringen van anderen, het verkennen van kansrijke startcoalities om DAZ uit te voeren, en afstemming met Provincie Zeeland over de realisatieaanpak vanuit een heldere visie op DAZ.
- Uit de literatuur en inzichten uit de praktijk blijkt dat het van belang is om de maatschappelijke uitdaging als vertrekpunt te nemen, en vervolgens met betrokken actoren de organisatie, ondersteuning, data en proces te bepalen.
- Waarbij (professionaliseren) van samenwerken met data geen doel is maar een mogelijk middel
- Met dat als vertrekpunt volgt de realisatie van DAZ een experiment gedreven aanpak, waarin partners in het ecosysteem in projecten aan een resultaat werken, gebaseerd op dataficering en digitalisering. Deze experimenten worden ondersteund door een fundament. Dit fundament zorgt voor communicatie en educatie op het gebied van digitalisering en data in de provincie, zorgt voor processen, werkwijzen en standaarden, en gemeenschappelijke voorzieningen. Experimenten kunnen bij succes worden opgeschaald tot structurele impactvolle samenwerkingen.
- Een eerste verkenning levert mogelijke startcoalities op in de richting van Proeftuin Zeelandbrug, duurzaam toerisme in een natuur- en recreatiegebied, wachttijden in de Jeugdzorg, en het fundament.
- Een grove inschatting identificeert een financieringsbehoefte voor de start van fase 2 (t/m 2023) van €69K tot 276K per startcoalitie, en € 475K - 706K voor het fundament.

2. Aanleiding, doelstelling en context

Dit hoofdstuk beschrijft de context waarin dit project tot stand is gekomen. Het beschrijft globaal de aanloop naar dit project en de werkwijze. Ook beschrijft het de doelstelling. Daarnaast geeft het een overzicht van soortgelijke initiatieven in Nederland, in verschillende volwassenheidsfases.

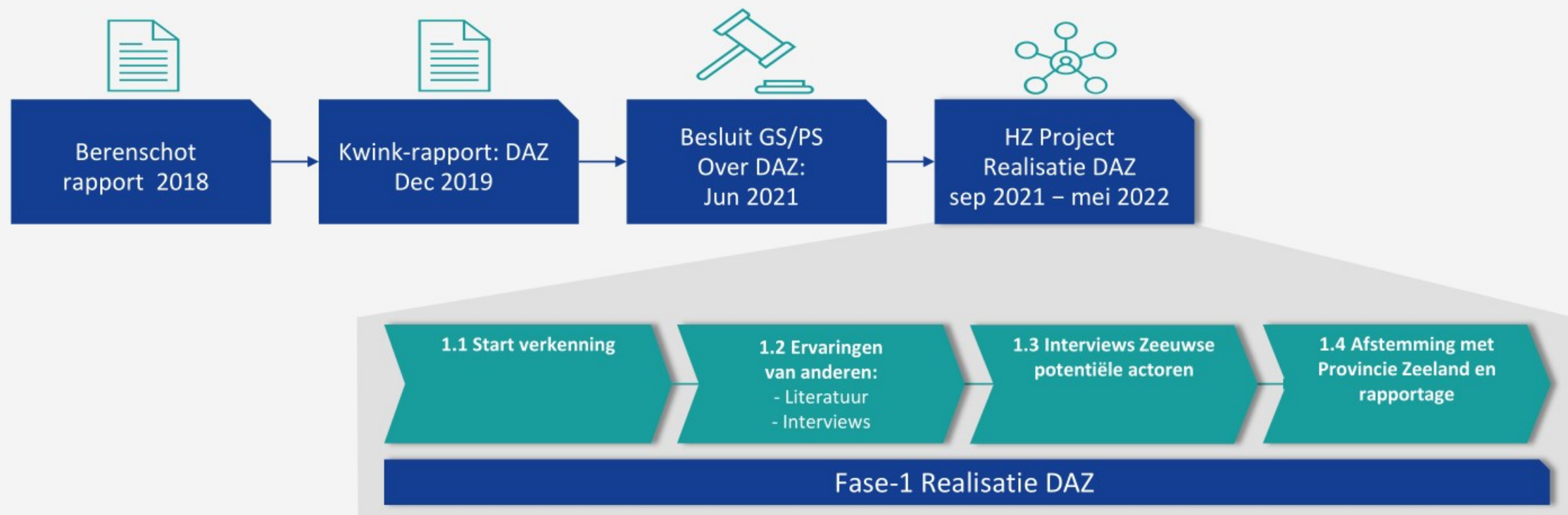


2. Aanleiding en doelstelling | Op verzoek van Provincie Zeeland heeft HZ het voortouw genomen in fase 1 van de realisatie van DAZ.

Naar aanleiding van het besluit van Provinciale en Gedeputeerde Staten (10 juni 2021) op basis van een rapport van de KWINK-groep, heeft Provincie Zeeland de HZ gevraagd om het voortouw te nemen in de realisatie van Data-alliantie Zeeland (DAZ). In de periode september 2021 – december 2021 is literatuuronderzoek verricht, en zijn andere Nederlandse samenwerkingen rond data verkend, met het doel om te leren, te maken inrichtingskeuzes bloot te leggen, en succes- en faalfactoren te identificeren voor het realiseren van DAZ. Ook zijn met betrokkenen vanuit HZ gesprekken gevoerd

ter verkenning van mogelijke startcoalities. Daarnaast zijn oriënterende gesprekken gevoerd met Provincie Zeeland en het Overleg Zeeuwse Overheden (OZO). In de periode van 2021 t/m mei 2022 is op basis van de opbrengsten met Provincie Zeeland dit document ontwikkeld. Dit proces is gelopen in het licht van de volgende doelstelling:

Het effectiever aanpakken van maatschappelijke vraagstukken door in een digitaliserende maatschappij meer data te delen en data-gedreven te werken



2. Context | In Nederland wordt volop samen gewerkt rond digitalisering en dataficering, maar in Zeeland gebeurt nog weinig.

Data

- Waarde van data
- Toegang to data: Data Sharing Coalition : 38 dln – Groene lening energie
- Data Governance Act; gezamenlijk initiatieven dataverwerking en –opslag
- GAIA-X programma – bedrijven
- Bescherming van gegevens – AVG en Europese regelgeving
- Programma Regie op Gegevens: wetgeving
- Digitalisering en data voor duurzaamheid; Platform Anders Reizen
- Data voor agro en natuurdomein; PPS Precisielandbouw: data voor boeren
- Data voor energie: slimme meters, zelfbeschikking in elektriciteitssysteem
- Dat voor slimmere en duurzame mobiliteit
- Basis Data Infrastructuur tbv logistiek en transport

Overige digitale projecten

- Connectiviteit
- Lokaal beleid: kennisdeling en harmonisatie. TF Digitale Connectiviteit
- Digitale weerbaarheid, w.o. Dcypher: PPS voor cybersecuritykennis en bundelen onderzoek, onderwijs, innovatie
- Digitale overheid
- Smart Industry Programma: 5 regionale en 46 field hubs: sw BL-onderwijs

Proeftuinen in Nederland

- Artificiële Intelligentie
- Datadelen en -toegang
- Vaardigheden en inclusie
- Innovatie binnen de digitale overheid
- Digitale connectiviteit / 5G
- Digitale weerbaarheid



Artificiële intelligentie

- Nederlandse AI Coalitie
- 16 labs/proeftuinen
- AI/Ned Programma
- Kennisplatform AI
- Bewustwording bestuurders, medewerkers, burgers
- Small business innovation Research
- AI Toepassingen in de zorg – 23 initiatieven m.b.t. dataverzameling

Digitale vaardigheden en inclusie

- Digitale transitie onderwijs; Nationaal Onderwijslab AI; Actieplan Digitaal Onderwijs
- Inclusie. Vrouwen in ICT
- Digitale vaardigheden op arbeidsmarkt: Make IT Work, Brightlands Services Campus
- Digitaal vaardig MKB; Boerderij van de Toekomst

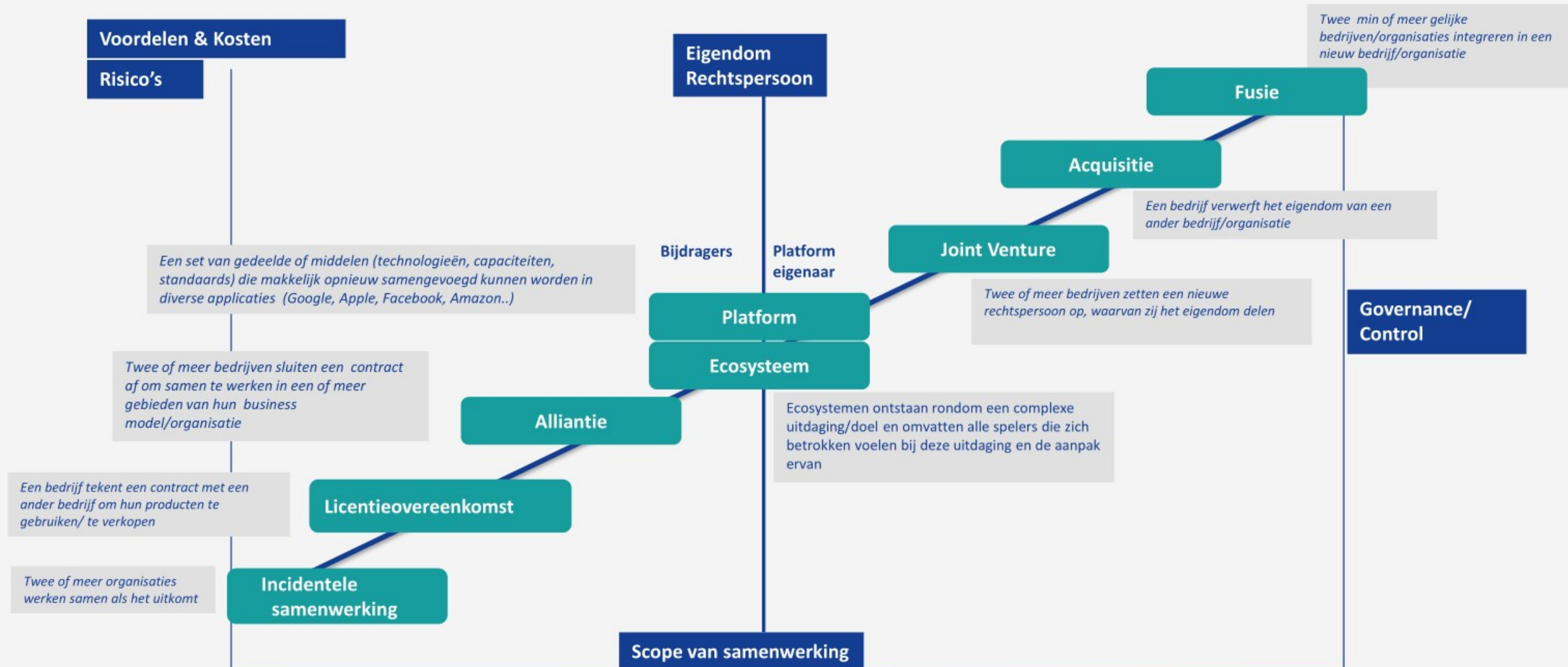
3. Inzichten uit literatuur en andere (data-) samenwerkingen

Dit hoofdstuk beschrijft een aantal inzichten uit de literatuur over samenwerking tussen organisaties, data delen, (publieke) data-ecosystemen voor lokale en regionale overheden, en succesfactoren die zijn geïdentificeerd in de praktijk. Op basis van interviews met andere samenwerkingen in Nederland.

Op basis hiervan wordt een vertrekpunt geformuleerd voor een visie op DAZ.



3. Inzichten uit de literatuur | Samenwerken is altijd een middel om een doel te bereiken. De doelstelling is altijd leidend voor de vorm van de samenwerking.



3. Inzichten uit de literatuur | Écht datadelen komt nog maar beperkt van de grond, en vraagt om de inrichting van een aantal randvoorwaarden.

Delen van data

1. Blijkt in de praktijk ingewikkeld te zijn, wat in de literatuur wordt bevestigd
2. Echt samen delen van data komt momenteel in Nederland in de onderzochte (overheids-)praktijk nauwelijks voor.

Het gaat veelal om het aanleveren van data aan het CBS, waar deze verwerkt worden en de resultaten geaggregeerd teruggegeven worden (Klant-Leverancier relatie)

3. Wel worden er diverse experimenten uitgevoerd, waarin data een rol spelen maar de focus ligt op digitalisering en innovatie (producten) of maatschappelijke vraagstukken.

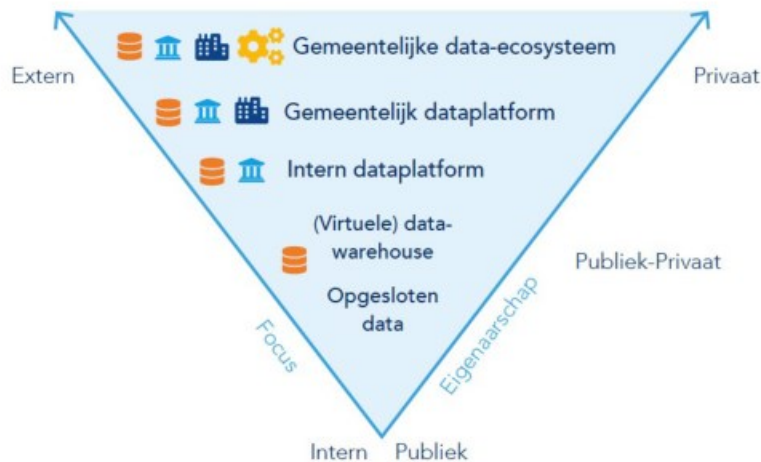
Data Sharing Canvas

Data delen heeft grote consequenties voor de manier van werken – bv.

1. **Digitaliseren is absolute randvoorwaarde: kennis + techniek + werkwijze**
2. **Gezamenlijke taal: definities van bv. data en data-delen**
 - a) Data: A reinterpretable representation of information in a machine-readable format, suitable for communication, interpretation, or processing
 - b) Data sharing: The machine actionable exchange of structured Data through a Data Service Transaction between Data Service Providers and Data Service Consumers
3. **Gezamenlijke voorzieningen om data te kunnen delen op een verantwoorde manier**
 - a) Context en visie
 - b) Juridische kaders (eigendom data, governance etc.)
 - c) Technische voorzieningen (platform, standaards, beveiliging etc.)
 - d) Operationele afspraken (tools, privacy etc.)
4. **Samenwerkingsorganisatie**
 - a) Om te komen tot een gezamenlijke kaders voor het delen van data

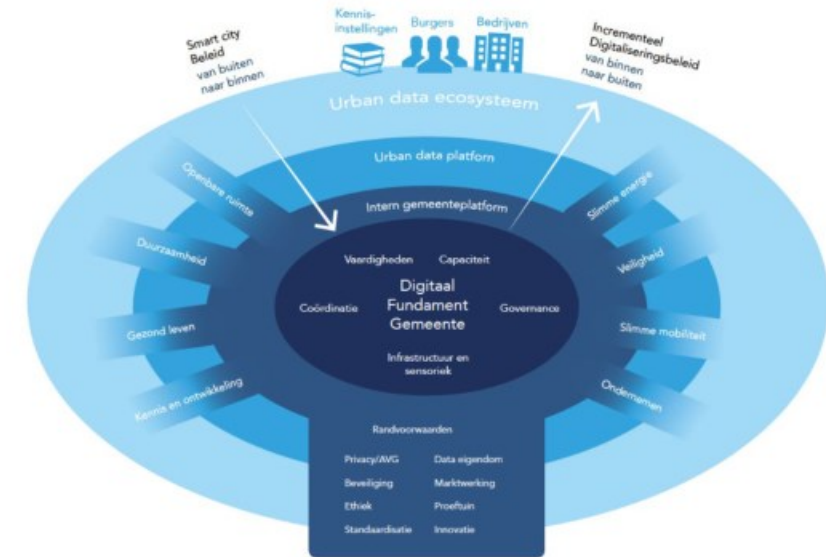
3. Inzichten uit de literatuur | Data-gedreven werken vereist een (gemeentelijk) (data)-ecosysteem met een duurzaam digitaal fundament.

Typologieën voor 'Data uit de stad' (bron: Dialogic)



- **Maatschappelijke opgaven** zijn leidend voor het urban data ecosysteem
- **Digitaal fundament** is cruciaal voor digitalisering en dataficering
- Urban data-ecosysteem bestaat uit **burgers, ondernemers en organisaties** die geraakt worden door de maatschappelijke opgaven
- Gemeenten moeten kiezen welke **rol** ze spelen bij welke opgaven: **primaat bij markt; faciliterend; regisserend; realiserend.**

VNG- Regie op data uit de stad, 2019



- **Ambitie** maatschappelijke waarde realiseren met een aanpak van **klein doen**
- **Systeemfuncties** inrichten inclusief technologie, talent en specialistisch gereedschap
- Betere afwegingen over **datagebruik en –deling** voor de aanpak van maatschappelijke opgaven
- **Investeringsperspectief** om niet alleen kosten maar ook de geleverde waarde van data zichtbaar te maken

VNG- Regie op data uit de stad, 2019

3. Inzichten uit de praktijk | Data-gedreven (regionale) samenwerkingen zijn nog nergens écht gelukt.

DataFryslan

█ (NHL Stenden) – lid van de stuurgroep
█ (Fries Sociaal Planbureau) – lid van de stuurgroep
█ – directeur

CBS

█ – Coördinator Urban Data Centers
█ –
Directeur beleidstatistiek en dataservices

Provinciaal Data Center Limburg:

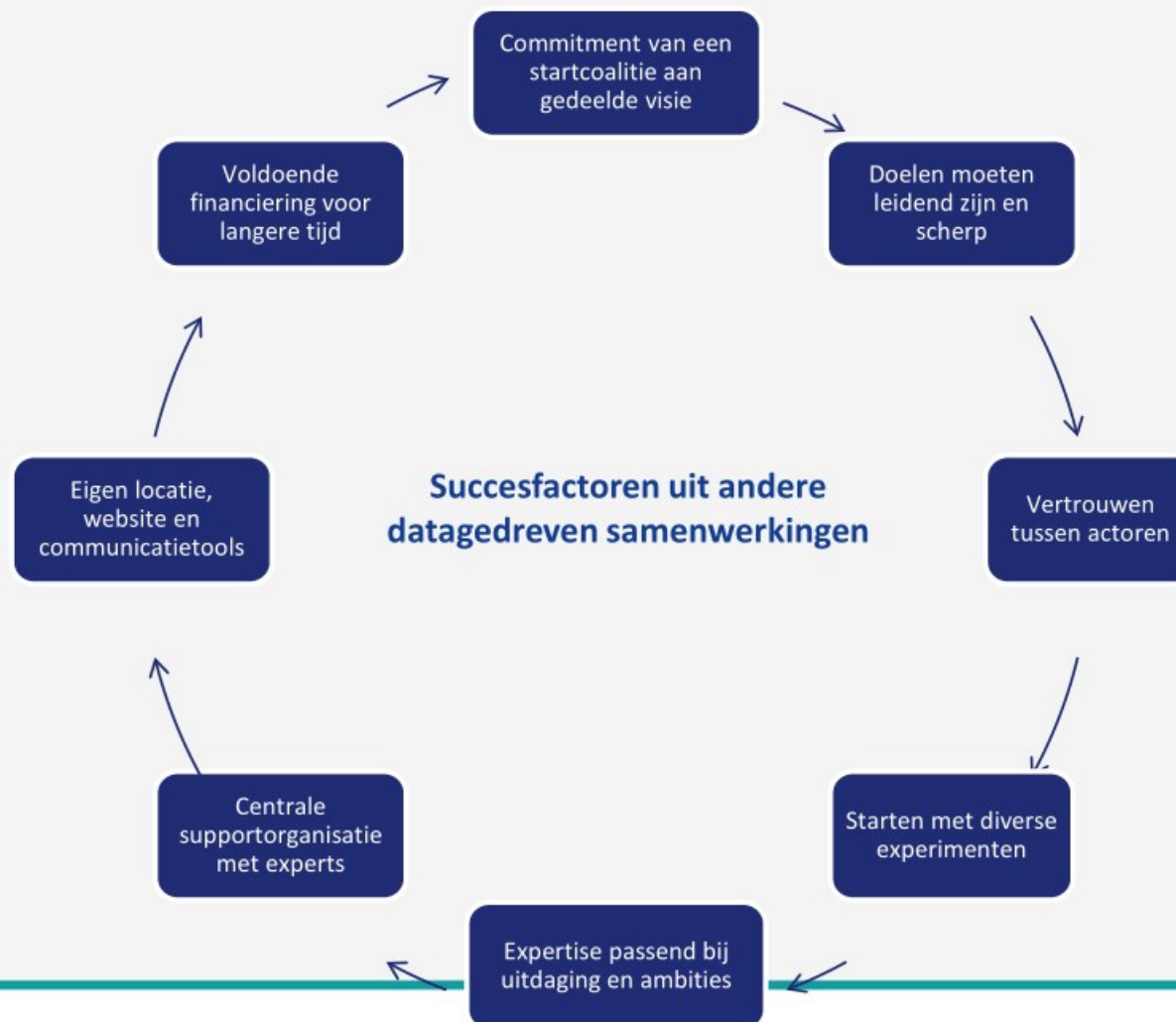
█ – projectleider Provincie Limburg
█ – CEO Brightlands

Veluweberaad:

█ – RIVM
█ – Interprovinciaal overleg

CELTH

█ – directeur



3. Inzichten uit de literatuur en praktijk | Concluderend: eerst de maatschappelijke uitdaging vaststellen met actoren, daarna organisatie, ondersteuning en datavraagstuk bepalen.



Conclusies: kaders voor DAZ

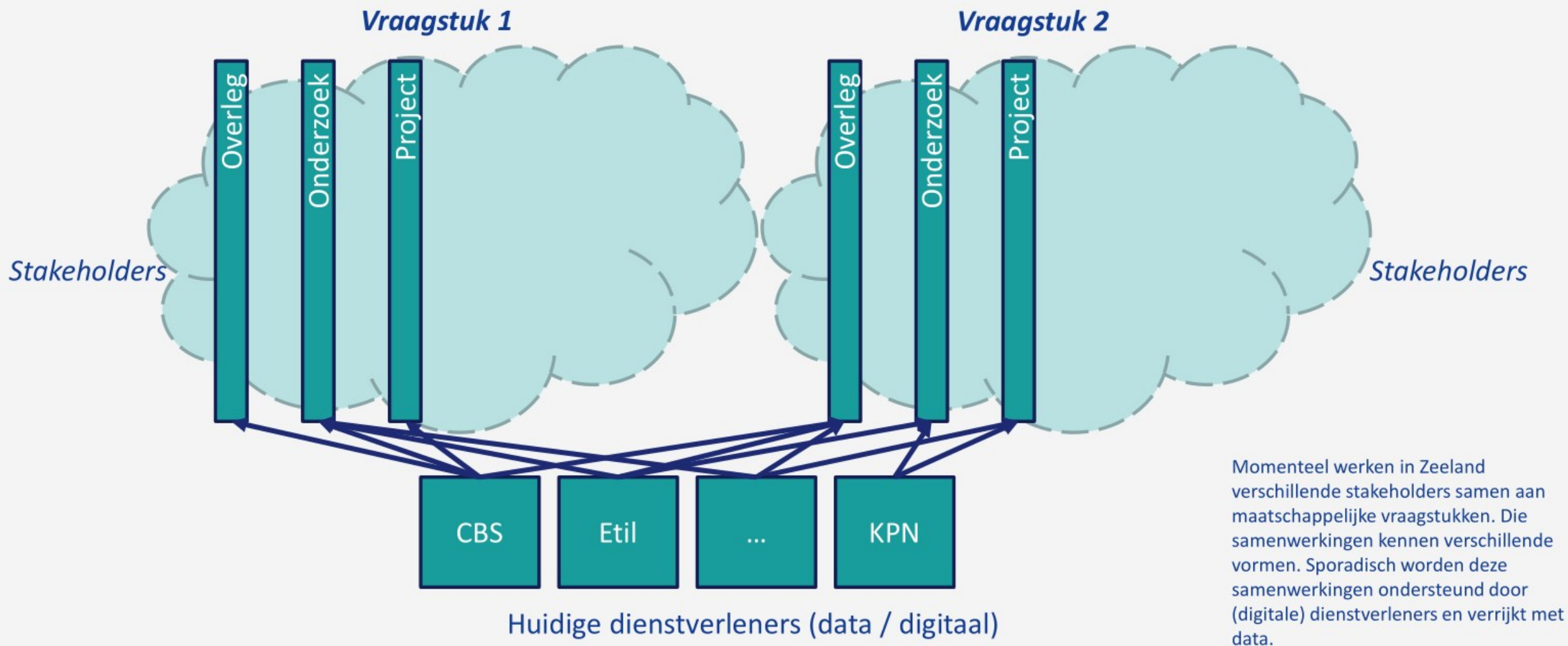
1. Eerst de **maatschappelijke uitdaging** vaststellen waaraan we samen willen gaan werken
2. Dan bekijken welke **actoren** hieraan willen werken
3. Actoren die mee willen werken aan die uitdaging stellen samen hun **gedeelde ambities** op
4. Samen bepalen ze de **organisatie** die nodig is om hun ambitie te realiseren evenals de benodigde **ondersteuning** en **data**
5. Gezamenlijk sturen ze het gefaseerde **proces** van de realisatie van hun gedeelde ambitie

4. Visie en ontwikkelmodel voor DAZ

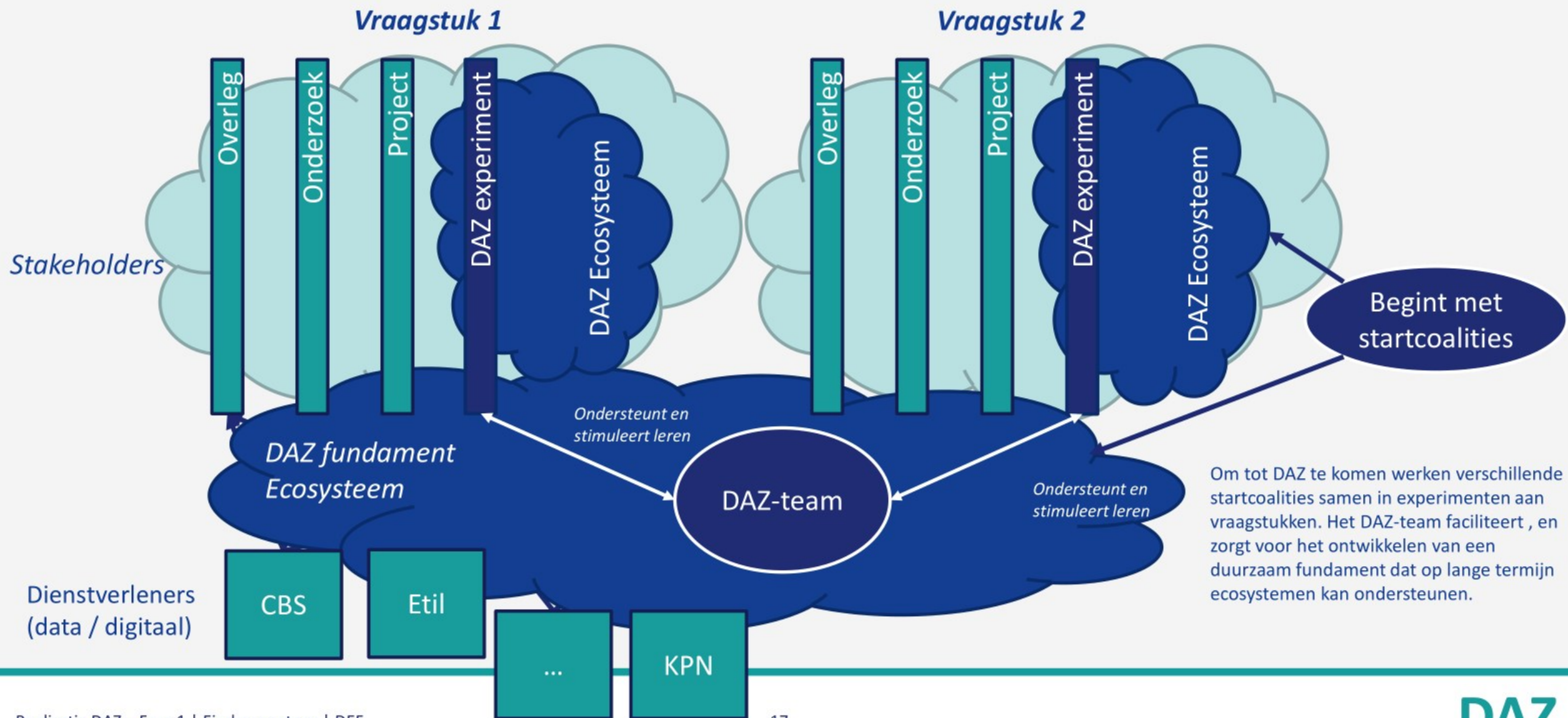
Dit hoofdstuk omschrijft een ontwikkelmodel voor (datagedreven) samenwerken in de Provincie Zeeland. Vertrekpunt voor dit model is de huidige situatie in Zeeland, die in verschillende fasen wordt ontwikkeld tot een werkende DAZ. Dit model biedt uitgangspunten en terminologie voor de verdere realisatie van DAZ.



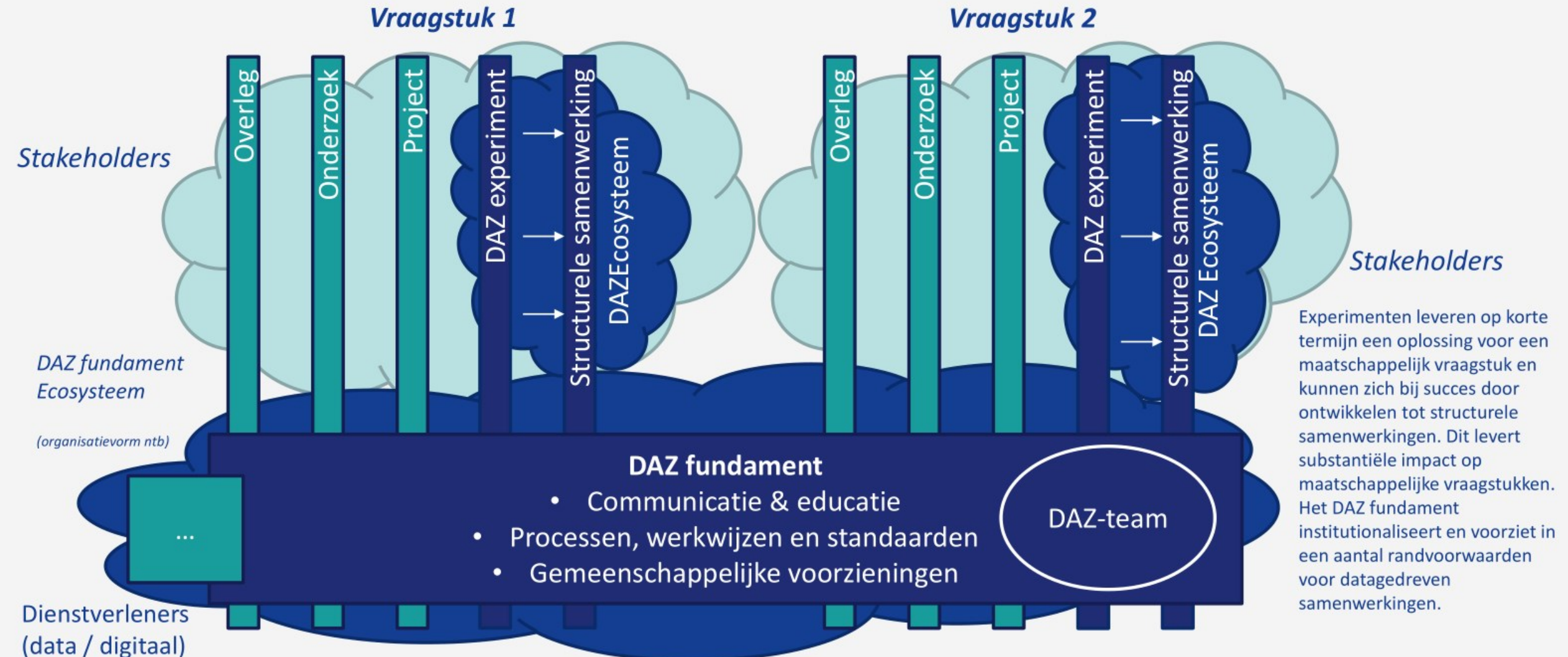
4. Visie en ontwikkelmodel voor DAZ | Op dit moment wordt op diverse manieren samengewerkt rondom maatschappelijke vraagstukken in Zeeland. Diverse partijen worden ingezet om datagedreven te kunnen werken.



4. Visie en ontwikkelmodel voor DAZ | In een volgende fase starten startcoalities met experimenten in ecosystemen, het DAZ team ondersteunt en stimuleert leren ten bate van de ontwikkeling van een DAZ fundament



4. Visie en ontwikkelmodel voor DAZ | Uiteindelijk zorgt DAZ voor meer impact met datagedreven werken: experimenten leveren korte termijn oplossingen op en kunnen zich door ontwikkelen tot structurele samenwerkingen die profiteren van een gemeenschappelijk DAZ-fundament



4. Uitgangspunten voor DAZ | In elk DAZ ecosysteem wordt door een groep stakeholders samen (startcoalitie) een oplossing voor een deel van een maatschappelijke vraagstuk gerealiseerd, ondersteund door het DAZ team



4. Uitgangspunten voor DAZ | Het DAZ fundament faciliteert ecosystemen door te inspireren, kennis/experts, processen en werkwijzen aan te bieden, en met gemeenschappelijke voorzieningen.

1. Communicatie en educatie

- a) Gericht op het inspireren en stimuleren van datagedreven (samen)werken van Zeeuwse organisaties
- b) Gericht op het professionaliseren van werken met data en datawerkers onder Zeeuwse professionals, beslissers en beïnvloeders
- c) Gericht op faciliteren van leren van elkaar

2. Processen, werkwijzen en standaarden voor datagedreven samenwerken

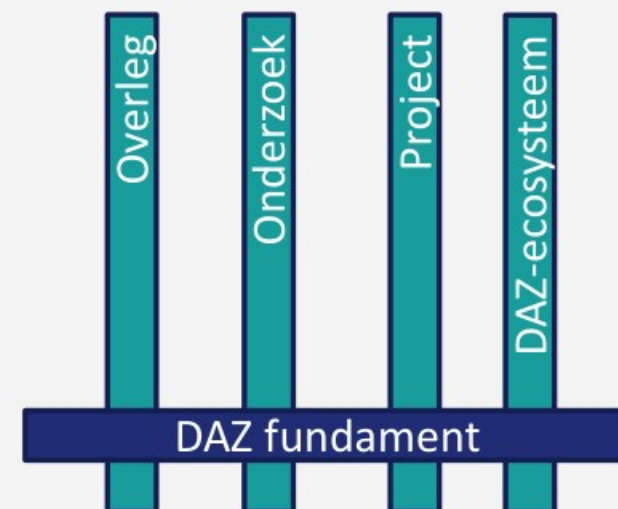
- a) Gericht op het benutten van ervaringen en best practices van andere datagedreven samenwerkingen
- b) Oplossingen voor uitdagingen rond governance, datadelen, privacy, security en analytics
- c) Draaiboeken over stappen in verschillende vormen en fases van datagedreven samenwerkingen
- d) Gericht op borgen van lessen uit verschillende initiatieven in werkwijzen en standaarden

3. Gemeenschappelijke voorzieningen

- a) Gericht op hergebruik van data en dataproducten, schaalbaarheid van oplossingen
- b) Technische oplossingen (bijv. platform, sensoriek)
- c) Capaciteit (mensen), kennis, ervaring en expertise

4. Uitgangspunten voor DAZ | Het DAZ fundament draagt ook bij aan het versterken van andere samenwerkingsvormen die data benutten

	Overleg Personen of groepen (regelmatig) wisselen van gedachten, bespreken een kwestie	Onderzoek het verzamelen van (nieuwe) informatie om de kennis te vergroten, om de probleemhebber een advies te kunnen geven hoe zijn probleem is op te lossen	Project Een project is een, in de tijd en middelen begrensde, activiteit om iets te creëren	DAZ - ecosysteem * is een ecosysteem gericht op snelle duurzame (deel) oplossingen voor urgente maatschappelijke problemen
Doel	• Ontwikkelen gezamenlijk beleid • Voorbereiden van beleid	• Verrichten onderzoek t.b.v. ontwikkeling kennis op focusgebied	• Het in een begrensde tijd creëren van een product	• Aanpakken concrete regionale maatschappelijke vraagstukken
Organisatie	• Onafhankelijke partijen	• Onderzoeksteam met leden van opdrachtgever en -nemer, kenniscentra, onafh. experts	• Opdrachtgever en opdrachtnemer • Projectteam	• Ecosysteem van bij een maatschappelijk vraagstuk betrokken stakeholders en DAZ fundament
Werkwijze	• Bespreken vragen, problemen	• Vraag opdrachtgever • Formuleren OZ opdracht • Verrichten onderzoek • Rapporteren bevindingen	• Het onderscheidt zich door zijn eenmalige karakter van een programma of project	• Vormen startcoalitie • Definiëren gezamenlijke ambitie en aanpak • Realiseren
Resultaat	• Beleidsadvies • Notitie	• Kennis • Onderzoeksrapport • Wetenschappelijk artikel • Advies	• Product • Gebouw • Advies	• Snelle duurzame deeloplossingen voor een maatschappelijk vraagstuk
Voorbeeld	• OZO	• NIOZ • HZ KC XXXX	• Bouw HZ in Mburg	• Proeftuin Zeelandbrug • ES Jeugd • Ontwikkeling DF



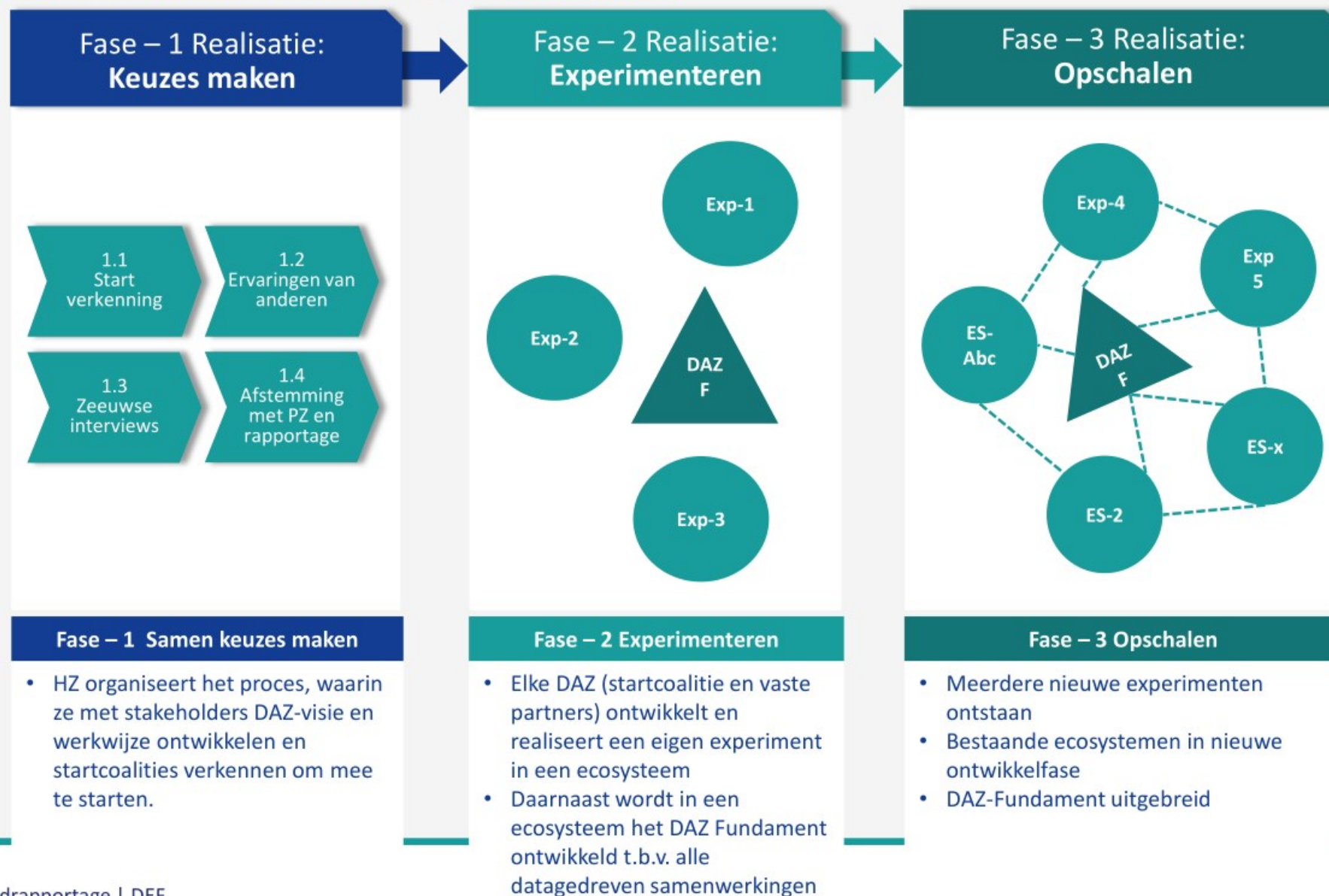
Verschillende (datagedreven) samenwerkingsvormen met verschillende doelstellingen kunnen het DAZ fundament benutten en verrijken

5. Aanpak voor realisatie van DAZ

Dit hoofdstuk omschrijft een visie op de realisatie van DAZ. Het beschrijft de vervolgfases en reikt een aantal concrete instrumenten aan voor het organiseren van het vervolg, zoals de inhoudsopgave van een intentieovereenkomst, en een structuur voor de governance.



5. Aanpak voor realisatie van DAZ | De realisatie van DAZ en het DAZ fundament volgt een gefaseerde aanpak om leren te stimuleren en risico's te verkleinen.



5. Aanpak voor realisatie van DAZ| In fase 2 worden in startcoalities op experimentele wijze oplossingen gerealiseerd, het DAZ team faciliteert en werkt aan de ontwikkeling van het DAZ fundament



5. Aanpak voor realisatie van DAZ | In een startcoalitie wordt een samenwerkingsovereenkomst gesloten over doelstellingen, resultaten, organisatie, DAZ fundament en aanpak

Inhoudsopgave
Samenwerkingsovereenkomst

1. **Maatschappelijk vraagstuk en case for action**
2. **Gezamenlijke visie op (datagedreven) oplossingsrichting**
 1. Randvoorwaarden, uitgangspunten en aannames
 2. Ambities/doelstellingen, beoogde maatschappelijke impact, voor wie gaat de samenwerking iets opleveren
 3. Visie op oplossing
 4. Meerwaarde van samenwerking: benodigde inbreng en deelnemers
 5. Rol van digitalisering en data
3. **Beoogde resultaten**
 1. Mijlpalen
 2. Scope van het experiment
4. **Organisatie en rolverdeling startcoalitie**
 1. Deelnemers startcoalitie, deelnemende organisaties
 2. Rolverdeling en onderlinge relaties, wat komen de partners brengen en halen (belangen en inbreng)
 3. Support: domeinexpertise, digitale expertise, agile samenwerkingsexpertise

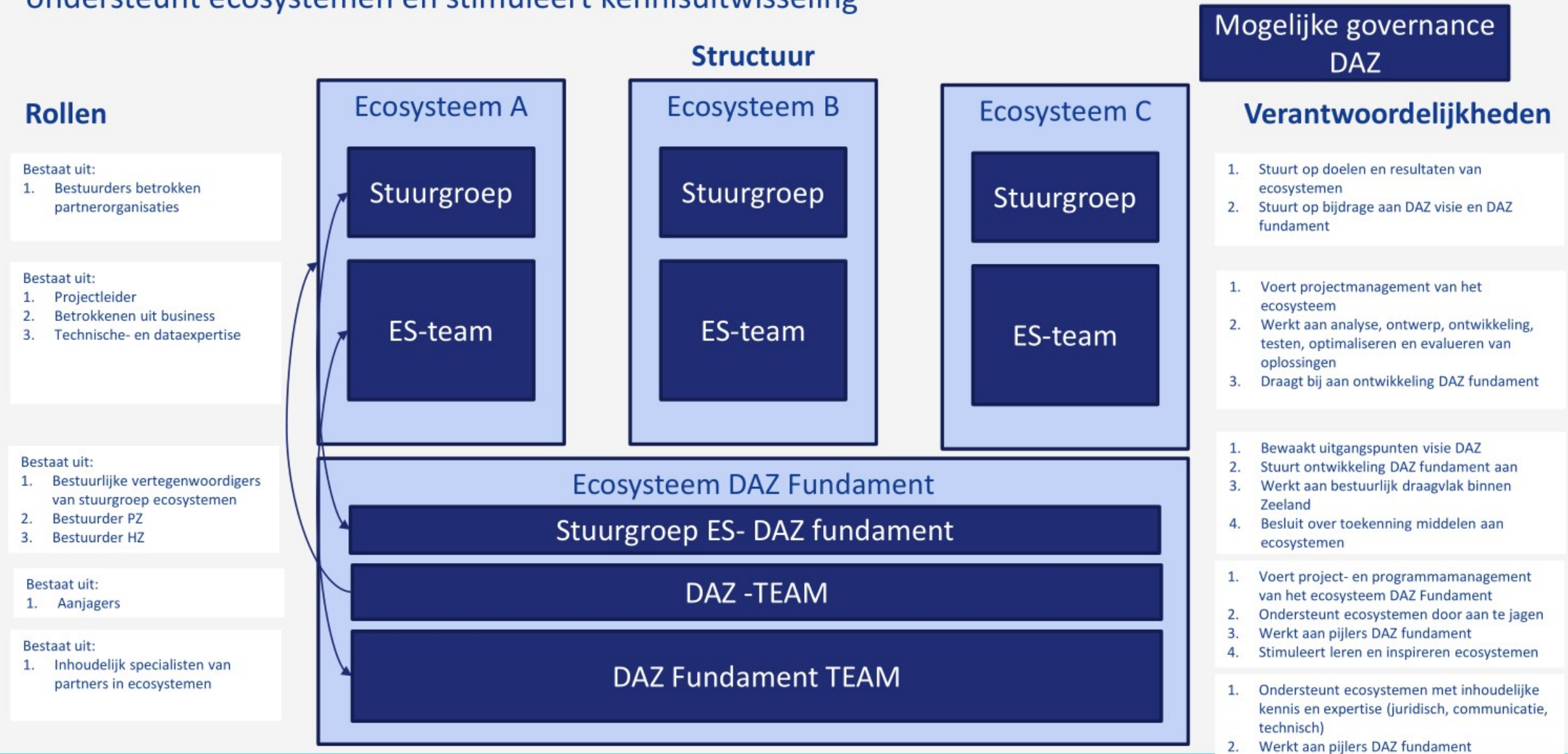
5. **Relatie met DAZ Fundament**
 1. Communicatie & educatie
 2. Processen, werkwijzen en standaarden
 3. Gemeenschappelijke voorzieningen
6. **Aanpak en besturing**
 1. Stappen, planning en werkwijze sprints
 2. Werkwijze voor sturing en besluitvorming (incl. mandaat deelnemers, wijze waarop bestuurders worden aangesloten)
 3. Spelregels (Incl.. vertrouwelijkheid, beveiliging, eigendom)
 4. Begroting en financiering
 5. Risico's
7. **Stakeholdermanagement en communicatie**
 1. Relatie/communicatie met deelnemende organisaties en met derden
 2. Werkwijze voor leren en uitwisselen (binnen experiment en met andere experimenten)

5. Juridische kaders en toetsing overige voorwaarden/criteria | Ten behoeve van juridische afweging zal bij het tot stand komen van de samenwerkingsovereenkomst ook een toets uitgevoerd worden op relevante onderwerpen.

In consultatie met juridisch-, subsidie- en financieel-adviseurs van Provincie en HZ zijn enkele adviezen relevant om mee te nemen als bijlage bij een samenwerkings (SW) overeenkomst, of als gezamenlijke toets bij het tot stand komen van de SW overeenkomst.

- a) Evt. toetsing op wetgeving, zoals; Toets wet markt en overheid, wet op het hoger onderwijs en de beleidsregel investeren met publieke middelen in private doeleinden.
- b) Aantoonbare bijdrage ten bate van onderwijs of aantoonbare vrijwaring van de toets wet markt en overheid kan mogelijk eenmalig uitgevoerd worden in samenwerking met juristen van verschillende organisaties maar zal steeds in de SW overeenkomst meegenomen moeten worden.
- c) De intentieverklaring heeft een bepaalde looptijd en vervalt door het verstrijken van de tijd of door ondertekening van een samenwerkingsovereenkomst.
- d) Op basis van juridische toets dient gegarandeerd te worden dat de intentieverklaring niet bindend is.
- e) Gehanteerde toetsing tbv opdracht vs subsidie wordt in gezamenlijkheid vroegtijdig uitgevoerd zodat financiële afspraken voor aanvang van een experiment helder zijn.
- f) In een gezamenlijke kaderbrief of bijlage kunnen stakeholders gehanteerde tarieven afspreken, vastleggen en afstemmen.
- g) Tijdens het tot stand komen van de SW overeenkomst kan ook afgewogen worden of voor de betreffende coalitie externe subsidie beschikbaar kan zijn. Dit wordt getoetst bij de subsidieadviseur en in gezamenlijk worden afspraken gemaakt t.b.v. een mogelijke aanvraag.

5. Aanpak voor realisatie van DAZ | Ecosystemen organiseren zichzelf, het ecosysteem DAZ fundament ondersteunt ecosystemen en stimuleert kennisuitwisseling



6. Kansrijke startcoalities

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van de verkenning van mogelijke startcoalities. Vanuit de strategische speerpunten van de Provincie en HZ zijn mogelijke relevante maatschappelijke vraagstukken verkend. Er is een start gemaakt met het verkennen van de doelstellingen en kansrijkheid van deze startcoalities. Per (kansrijke) startcoalitie zijn de uitdagingen, partners en datavraagstukken beschreven.



6. Kansrijke startcoalities | in samenwerking met de betrokkenen in deze fase en op basis van eerdere adviezen zijn (niet limitatieve) maatschappelijke uitdagingen verkend om startcoalities te vormen

Kwink rapport

- Arbeidsmarkt en krimp
- Infrastructuur en water
- Sociaal domein (jeugd)
- Vrijtijdseconomie
- Duurzaam digitaal beheer

Ervaringsinterviews

- Toerisme
- Sociaal
- Financiële dienstverlening
- Circulaire industrie
- Publieke veiligheid
- Zorg

Provincie Zeeland

- Arbeidsmarkt versterken
- Verhogen gezondheid en welzijn burgers
- Maximaal profijt toerisme
- Woon- en vestigingsklimaat
- Zoetwatervoorziening
- Veiligheid deltagebieden
- Concurrentie foodsector
- Duurzame mobiliteit
- Versterken energietransitie
- Beter ondernemersklimaat

HZ

- Water
- Energie
- Voeding
- Vitaliteit
- Bio-based



Versterken arbeidsmarkt



Maximaal profiteren van toerisme



Vergroten veiligheid delta i.r.t. klimaatadaptatie



Slimmere duurzame mobiliteit



Versterken energietransitie



Verbeteren positie jeugd

6. Kansrijke startcoalities | in het ecosysteem wachttijden van **jeugdzorg** verminderen



Uitdaging: Toegangsorganisaties van de gemeenten helpen ouders en kinderen om de zorgvraag in beeld te brengen en een keuze te maken voor een aanbieder. Daarbij is nu geen zicht op actuele en gemiddelde wachttijden, waardoor een verkeerde keuze kan leiden tot onnodig lange wachttijd.



Mogelijke partners: Gemeente Goes, Andere gemeenten, inkoopjeugdhulpzeeland (IJZ), zorgaanbieders



Datavraagstuk: inkooporganisatie jeugdzorg heeft prestatieafspraken met zorgaanbieders op het gebied van wachttijden. Zorgaanbieders rapporteren in het zogeheten berichtenverkeer (facturen). Dit is nog niet ontsloten in het kader van monitoring en sturing, op te lossen in een DAZ. Waardoor toegangsorganisaties ouders en kinderen kunnen helpen betere keuzes te maken voor zorgaanbieders, en zorgaanbieders minder overbelast worden.

6. Kansrijke startcoalities | In het ecosysteem landschapsinrichting en gebruikskeuzes optimaliseren door inzicht in **dag- en verblijfsrecreatie**



Vraagstuk: In een natuur en recreatie gebied kunnen inrichtingskeuzes het gebruik van het gebied door dag- en verblijfsrecreanten beïnvloeden, een optimaler gebruik van het gebied zorgt dat alle stakeholders optimaal profiteren en het gebiedsgebruik in balans blijft. Er is nu geen zicht op de manier van gebruik door recreanten.



Mogelijke partners: Lokale gemeente, Natuur-beherende organisaties, Provincie Zeeland, HZ KCKT, Lokale ondernemers



Data: Gebruik door dag- en verblijfsrecreanten is nu niet inzichtelijk. Door middel van GPS en/of sensor data is inzicht te krijgen in gebruik, doorstroom en knelpunten. Deze kunnen bij de doorontwikkeling opgelost worden en tijdens de doorontwikkeling zijn gevolgen te monitoren, tevens kunnen resultaten meegenomen worden in gebiedsontwikkeling op andere plaatsen.

6. Kansrijke startcoalities | Verbeteren van onderhoud van de **Zeelandbrug** door het verzamelen en analyseren van gebruiksdata



Vraagstuk: Proeftuin Zeelandbrug heeft tot doel om onderhoudswerkzaamheden in de toekomst van de Zeelandbrug beter te kunnen voorspellen en te plannen. Door middel van sensoren, dataverzameling, analyse en uiteindelijk levensduurvoorspelling wordt samen met onderwijs en bedrijfsleven inzicht verworven over levensduur en staat van onderhoud waardoor onderhoudsoptimalisatie plaats kan vinden.



Mogelijke partners: Provincie Zeeland, HZ, Istimewa, World Class Maintenance



Data: sensordata op de Zeelandbrug, meteorologische data, onderhoudsplanningen. Binnen dit project is de dataverzameling a.d.h.v. sensoren gestart waardoor tevens geleerd wordt van dataverzameling, ontsluiting, opslag en beschikbaar stelling. Deze kennis kan meegenomen worden naar andere projecten rondom asset management of sensordata.

6. Kansrijke startcoalities | Ontwikkelen van een **duurzaam DAZ-fundament** voor (datagedreven) samenwerking van Zeeuwse organisaties.



Vraagstuk: Ontwikkelen van een duurzaam DAZ-fundament voor (datagedreven) samenwerking van Zeeuwse organisaties. Waarbij in fase 2 startcoalities worden ondersteund en gefaciliteerd, en leren wordt gestimuleerd. En in fase 3 verder wordt gewerkt aan communicatie en educatie, processen, werkwijzen en standaarden, en andere gemeenschappelijke voorzieningen.



Mogelijke partners: Provincie Zeeland, HZ, Gemeente Goes, RDT



Data: data die noodzakelijk is voor het functioneren van ecosystemen rond specifieke vraagstukken. Waarbij oog is voor de schaalbaarheid van het gebruik hiervan.

6. Overige kansrijke initiatieven 1 v 2: Overzicht van mogelijk alternatieve startcoalities of projecten die kunnen putten uit of kennis input leveren aan het DAZ fundament.



Vraagstuk: **De Zeeuwse Zorg Coalitie** (werkgroep Data en Lange Termijn Agenda) wilt de instroom van ouderen (**75+**) op de spoedeisende hulp en de instroom van volwassenen (**18-67** jaar) richting sGGZ verlagen vanwege een hoge druk op deze vormen van zorg. De eerste stap is een onderzoek naar beïnvloedbare, veroorzakende factoren door ZZC in samenwerking met HZ.



Mogelijke partners: ZZC, ADRZ, SVRZ, Zorgsaam, CZ, GGZ, HZ-Healthy region, CBS



Data: CBS microdata, Data zorgverzekeraars, data deelnemers. Tijdens dit project is het streven tevens een pilot te doen met PPT¹



Vraagstuk: De Zeeuwse arbeidsmarkt is krap het is onduidelijk welke factoren beïnvloed moeten worden ter verlaging van de arbeidsmarktkrapte. Er is behoefte aan Inzicht in de huidige arbeidsmarktsituatie. Er is behoefte aan zicht op de beïnvloedbare factoren. Eerste stap is een Dashboard **arbeidsmarktinformatie** voor Zeeland waarbij regionale specifieke arbeidsmarktdata ontsloten wordt.



(Mogelijke) partners: Provincie, HZ-KCZS, UWV, ETIL, Arbeidsmarktregio, VNO-NCW



Data: CBS data, Data UWV, toegevoegde aanvullende analyses, aanvullende dataverzameling.



Vraagstuk: Er is een onbekendheid rondom het mobiliteits en verplaatsingsgedrag van bezoekers van de kenniswerf in Vlissingen. In verband met de doorontwikkeling van Campus en kenniswerf Vlissingen zouden monitoring en beïnvloeding van mobiliteits- en gebruiksgedrag een prominente plek kunnen hebben met potentie voor experimenteel onderzoek. Ontwikkeling gaat circa 2023 lopen.



Mogelijke partners: Gevestigde partijen Kenniswerf, Gemeente Vlissingen, HZ, Provincie, Scalda, NS



Data: Aanwezige en aanvullend te verzamelen gebruiks- en mobiliteitsdata, sensordata waarmee tevens na ontwikkeling gemonitord en gestuurd kan worden. Denk aan: Potentie digital twin ontwikkeling

PPT: ook wel Privacy Preserving Techniques. Techniek om data beveiligd bij de bronhouders te houden en te analyseren op afstand.

6. Overige kansrijke initiatieven 2 v 2: Overzicht van mogelijk alternatieve startcoalities of projecten die kunnen putten uit of kennis input leveren aan het DAZ fundament.



Vraagstuk: Data van wegbeheerders dient voor vele toepassingen gestandaardiseerd en in kwaliteit verhoogd te worden. Het Regionaal Data Team is een lopend initiatief waarbij lokale overheden, Provincie en wegbeheerders gezamenlijk (in overleg met landelijke coördinatie) tot doel hebben een 15-tal databronnen te standaardiseren en kwalitatief te verbeteren tot landelijk afgesproken standaarden. Van deze partij zou het DAZ fundament veel kennis kunnen opdoen



Mogelijke partners: Gemeenten, Waterschap, Provincie, North Sea Port



Data: Diverse databronnen. Zie gegevens RDT.



Vraagstuk: Restafval is een lastig verwerkbaar product en ten behoeve van het klimaat en klimaatdoelstellingen is er landelijk afgesproken de hoeveelheid KG restafval. Het aantal KG restafval dient teruggebracht te worden naar 30 KG/pp/pj in 2030.



Mogelijke partners: Gemeenten, OLAZ, Indaver, Burgers



Data: Gegevens verzameling en monitoring Indaver en OLAZ & beïnvloeding indicatoren naar lokale overheden.



Vraagstuk: Er zijn In **grensregio** Zeeuws-Vlaanderen (NL) en Vlaanderen (Belgie) veel kansen voor optimalisatie en doorontwikkeling van de regio echter een gebrek aan grensoverschrijdende data bemoeilijkt projecten en gedegen besluitvorming. In deze grensregio bevindt zich het havengebied, veel grensoverschrijdend woon-werkverkeer een groeiende huisvestingsvraag en beide kanten op dag- en verblijfsrecreatie. Samenwerking en casuïstiek op data intensieve vraagstukken biedt in eerste instantie inzicht en rechtvaardiging voor investering in mobiliteit, infrastructuur of andere projecten.



Mogelijke partners: North Sea Port, Gemeente Terneuzen, beide Provincies, Procesindustrie, Gemeente Gent



Data: Afhankelijk van betreffende kansrijke casus.

7. Vervolgstappen

In dit hoofdstuk worden de vervolgstappen richting fase 2 beschreven. Ook is er een indicatieve begroting opgenomen



7. Vervolgstappen | Er ligt een solide voorstel, waar betrokkenen vertrouwen in hebben. Er is nog onzekerheid over commitment van partners en financiering van de volgende fase.

1. Status van de realisatie van DAZ:

1. Op basis van deze fase ligt er een concrete en werkbare invulling van wat DAZ zou kunnen zijn en hoe de ontwikkeling hiervan zou kunnen plaats vinden.
2. Er is zicht op een aantal startcoalities die willen werken aan maatschappelijke vraagstukken volgens deze invulling.
3. HZ ziet als initiator van de realisatie van DAZ voor de provincie duidelijk de meerwaarde, en wilt ook in de toekomst graag in een nader te bepalen rol participeren

2. Vervolgstappen fase 1:

1. HZ en Provincie Zeeland bespreken deze rapportage en stellen deze bestuurlijk vast als uitgangspunt voor de tweede fase van de realisatie van DAZ.
2. Er wordt een informatiebijeenkomst georganiseerd voor geïnteresseerden en betrokkenen in de totstandkoming van deze rapportage, en met een belang bij de realisatie van DAZ.
3. De rol van HZ is hierna voor deze fase afgerond. Voor het vervolg wordt bepaald welke organisatie het voortouw neemt.

3. Vervolgstappen voorbereiding voor fase 2:

1. Bespreken voorgenomen rol PZ en HZ gedurende fase 2. (opdrachtgever, facilitator, societal resilience)
2. Er wordt gezocht naar financiële middelen om de realisatie van DAZ te (co-)financieren. Hiertoe worden verschillende subsidiemogelijkheden en mogelijke (in kind) bijdragen van partners onderzocht.
3. Er wordt gezocht naar commitment van partners in de verschillende startcoalities gericht op maatschappelijke uitdagingen, en een startcoalitie voor het fundament.

4. Risico's

1. Commitment van partnerorganisaties vraagt om een financiële en/of in kind bijdrage. Hier is nog geen direct zicht op.
2. Doordat commitment en financiering van sleutelspelers zoals Provincie Zeeland en HZ nog onduidelijk is, is er een risico dat we momentum verliezen.
3. ...

7. scenario's tbv rol en financiering | Afhankelijk van de gekozen rollen en financieringsvormen zijn er grofweg 3 mogelijke scenario's denkbaar.

	Optie 1: Financiering volledig gedragen door eigen bijdragen deelnemers Partners in verschillende coalities dragen volledig in kind bij. Wanneer externe expertise nodig is dragen deelnemers binnen een coalitie gezamenlijk de kosten.	Optie 2: Gedeeltelijke financiering vanuit een faciliterende rol (societal resilience) Partijen leveren een in kind bijdrage aan coalities op maatschappelijke uitdagingen, deze worden deels gefinancierd om commitment te garanderen. Externe financiering wordt gezocht tbv meerjarige ontwikkeling DAZ-fundament.	Optie 3: Volledige financiering als opdrachtgever Provincie neemt als opdrachtgever de rol op als financierder
Financieringsbron	- Eigen uren van verschillende partijen - Geen financiële bijdrage	- Eigen uren van verschillende partijen - Financiële bijdrage PZ - Financiële meerjarige bijdrage vanuit andere subsidies	- Grote financiële bijdrage PZ - Mogelijk cofinanciering vanuit partners
Voordeel	Start direct na commitment.	- Doorgedeeltelijke financiering commitment van coalities om actief bij te dragen aan het fundament. - Meerjarige financiering gegarandeerd tbv lange termijn ontwikkeling DAZ - Fundament medegefinancierd door PZ	- Zeggenschap bij Provincie. - Snel te starten - Fundament hoofdzakelijk bekostigt door PZ
Nadeel	- Geen financiering voor out of pocket kosten fundament - PZ faciliteert niet, risico is dat experimenten stilvallen - Binnen experimenten is vaak vooraf de benodigde expertise niet te voorzien. Wanneer externe expertise benodigd is zal vanwege financiële afwegingen het experiment (tijdelijk) stil kunnen vallen.	Externe financiële bijdragen voor dit project moeten gevonden worden. Uren voor deze aanvraag zijn een voorinvestering uit eigen middelen.	- Niet in lijn met statenvoorstel DAZ vwb rol provincie (societal resilience) - Partijen worden afhankelijk; commitment wordt financieel gegarandeerd maar partijen zijn mogelijk passief betrokken.

7. Aannames bij opzet grove begroting | Om meer beeld te geven bij de benodigde investeringen is een aantal aannames gedaan over de benodigde middelen en bron van financiering

Onder de concept begroting (groe inschatting) op de volgende pagina zijn de volgende aannames gedaan:

1. Deze begroting is met grote nadruk zeer grof. In deze fase is gedetailleerd begroten nog complex, doordat zeer veel zaken nog nader vorm moeten krijgen en moeten worden ingevuld. Specifieke posten met onzekerheid:
 - a) Begroting per startcoalitie (zie hieronder)
 - b) Begroting kosten communicatie (bijvoorbeeld bij Datafryslan vele malen hoger)
 - c) Begroting externe inhuur (afhankelijk van het vermogen van partners om zelf tot uitvoering te komen)
 - d) Begroting committeren en opstarten van startcoalities tijdens de overbruggingsfase (afhankelijk van de complexiteit van besluitvorming)
2. Startcoalities werken aan verschillende vraagstukken en kennen daardoor verschillende vormen. De doorlooptijd van experimenten, het aantal actoren en de inspanning kan daardoor verschillen. Hierdoor wordt voor een kosten inschatting gewerkt met een brede bandbreedte.
3. Startcoalities bestaan uit minimaal 3 partnerorganisaties.
4. Een experiment duurt gemiddeld 9 maanden.
5. Er is gerekend met een gemiddeld uurtarief van € 75 voor in kind (met gesloten beurs) bijdragen. Afhankelijk van de rol kan dit verschillen.
6. De minimale betrokkenheid van een partnerorganisatie is 1 dag per week.
7. Bij de inschatting van de benodigde tijd en middelen bij het ecosysteem dat zich richt op het fundament, is uitgegaan van 3-4 startcoalities in fase 2. Dit kan variëren.
8. Voor communicatie is gerekend met externe inzet (website, uitingen via diverse kanalen en bijeenkomsten) deze achten we essentieel voor opbouw van een groeiende en lerende community.
9. In de begroting is een overbruggingsfase (Fase 2A) opgenomen. Dit omdat het verwerven van substantiële en structurele investeringen (bijvoorbeeld in de vorm van subsidies) een relatief tijdrovend proces is, en vanwege het behoud van momentum wel snel een start gemaakt moet worden. Hierdoor is overzichtelijk op welk deel van de begroting zicht moet worden gecreëerd. Daarnaast is het te verwachten dat concreet commitment van startcoalities vanuit fase 2A positief bijdraagt aan het verkrijgen van financiering voor fase 2.
10. De financiering van de begroting is nog onzeker. Uit principe is het noodzakelijk dat partners zelf een bijdrage leveren, hiermee wordt urgentie en commitment gegarandeerd. Daarnaast is een bijdrage of subsidie aan startcoalities wenselijk. Zodat ook ruimte en urgentie is voor het opbouwen van het fundament van de volledige alliantie.

7. Vervolgstep grove begroting | Kosten van ecosystemen zijn lastig in te schatten, voor het DAZ fundament in fase 2 kunnen we een grove inschatting maken

Grove inschatting kosten per coalitie voor overbruggingsfase (2A) en fase 2 (totaal 12 maanden)									
Partners	Inzet van mensen (FTE)	Looptijd (maanden)		Inzet in dagen in kind bijdrage (o.b.v. 1830 uur)		Out of pocket		Begroting in kind bijdrage in uren (o.b.v. gemiddelde kostprijs van € 75 p uur)	
		tijdens overbruggingsfase	tijdens fase 2	tijdens overbruggingsfase	tijdens fase 2	tijdens overbruggingsfase	tijdens fase 2	tijdens overbruggingsfase	tijdens fase 2
Partner organisatie a	0,2-0,4	1-2 maanden	5-10 maanden	4 - 15 dagen	19 -77 dagen			€ 2.400 - € 9.000	€ 11.400 - € 46.200
Partner organisatie b	0,2-0,4	1-2 maanden	5-10 maanden	4 - 15 dagen	19 -77 dagen			€ 2.400 - € 9.000	€ 11.400 - € 46.200
Partner organisatie c	0,2-0,4	1-2 maanden	5-10 maanden	4 - 15 dagen	19 -77 dagen			€ 2.400 - € 9.000	€ 11.400 - € 46.200
Partner organisatie d	0,2-0,4	1-2 maanden	5-10 maanden	4 - 15 dagen	19 -77 dagen			€ 2.400 - € 9.000	€ 11.400 - € 46.200
Partner organisatie e	0,2-0,4	1-2 maanden	5-10 maanden	4 - 15 dagen	19 -77 dagen			€ 2.400 - € 9.000	€ 11.400 - € 46.200
Totaal (bij 5 partners)								€ 12.000 - € 45.000	€ 57.000 - € 231.000
Grove inschatting kosten voor het fundament voor overbruggingsfase (2A) en fase 2 (totaal 12 maanden)									
Activiteiten	Inzet van mensen (FTE)	Looptijd (maanden)		Inzet in dagen in kind bijdrage (o.b.v. 1830 uur)		Out of pocket		Begroting in kind bijdrage in uren (o.b.v. gemiddelde kostprijs van € 75 p uur)	
		tijdens overbruggingsfase	tijdens fase 2	tijdens overbruggingsfase	tijdens fase 2	tijdens overbruggingsfase	tijdens fase 2	tijdens overbruggingsfase	tijdens fase 2
Committeren en opstarten startcoalities	0,7 - 0,9	2 maanden		27 - 34		€ -		€ 16.000 - € 21.000	
Aanjagen/ondersteunen van ecosystemen	1,2 - 2,0	4 maanden	6 maanden	92 - 153	137 - 229	€ -		€ 55.000 - € 92.000	€ 82.000 - € 137.000
(door)ontwikkelen DAZ fundament	0,5 - 1		8 maanden		76 - 153	€ -			€ 46.000 - € 92.000
Communicatie	0,3 - 0,5	4 maanden	8 maanden	23 - 38	46 - 76	€ 15.000 - € 18.000	€ 30.000 - € 35.000		
Kennisdeling	0,5 - 0,7		8 maanden		76 - 107	€ -			€ 46.000 - € 64.000
Evalueren en voorbereiding fase 3	0,3 - 0,5		3 maanden		17 - 29	€ -			€ 10.000 - € 17.000
PM externe inhuur (nader te bepalen deskundigen)						€ 50.000 - € 80.000	€ 125.000 - 150.000		
Totaal						€ 65.000 - € 98.000	€ 155.000 - € 185.000	€ 71.000 - € 113.000	€ 184.000 - € 310.000

8. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden conclusies en aanbevelingen gegeven. Er wordt een aanbeveling gedaan voor besprekpunten in het bestuurlijk overleg.



8. Conclusie | De realisatie van DAZ kan Zeeland verder brengen op meerdere aspecten.

De realisatie van DAZ zien we als kansrijke ontwikkeling op zowel het oplossen van maatschappelijke vraagstukken als het ontwikkelen van een passende Zeeuwse infrastructuur om te versnellen op digitalisering en dataficering.

Het lijkt het meest kansrijk om fase 2 te starten met de vorming van coalities op:

- I. Ontwikkelen van een **duurzaam DAZ-fundament** voor (datagedreven) samenwerking van Zeeuwse organisaties.
- II. in het ecosysteem wachttijden van **jeugdzorg** verminderen
- III. In het ecosysteem landschapsinrichting en gebruikskeuzes optimaliseren door inzicht in **dag- en verblijfsrecreatie**
- IV. Verbeteren van onderhoud van de **Zeelandbrug** door het verzamelen en analyseren van gebruiksdata

8. Aanbevelingen | Om succesvol verder te gaan met fase 2 van DAZ bevelen we aan een aantal punten bestuurlijk te bespreken en enkele aanbevelingen mee te nemen in fase 2

Bestuurlijke bespreekpunten

- a) Het omarmen van de **visie** op DAZ en de **beoogde aanpak** in fase-2;
- b) **Wie is vanuit welke rol** betrokken in fase 2;
- c) Mogelijkheden voor **financiering** van Fase-2 (in kind bijdragen/subsidie);
- d) Hoe werken we toe naar de **daadwerkelijke start** van experimenten voor DAZ op concrete maatschappelijke vraagstukken en op het Fundament.

Overige aanbevelingen

- a) Overweeg een aangepaste naam in fase 2, geen DAZ.
- b) Start parallel met initiatieven om kennisontwikkeling op digitalisering en dataficering te stimuleren.

9. Verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de totstandkoming van dit document verantwoord. De betrokkenen in het proces, gebruikte bronnen en project-communicatiestructuur worden beschreven.



Betrokkenen 3 v 3

Naam	Organisatie	Rol
[REDACTED]	HZ University of applied sciences	Bestuurlijke afstemming PZ/HZ
[REDACTED]	HZ University of applied sciences	Voorzitter stuurgroep fase 1
[REDACTED]	HZ University of applied sciences	Lid stuurgroep fase 1
[REDACTED]	HZ University of applied sciences	Projectleider
[REDACTED]	Javelin Partners	Extern adviseur
[REDACTED]	Turner	Extern adviseur
[REDACTED]	Turner	Extern adviseur
Jo-annes de Bat	Provincie Zeeland	Bestuurlijke afstemming PZ/HZ
Anita Pijpelinck	Provincie Zeeland	Bestuurlijke afstemming PZ/HZ aanloopfase
[REDACTED]	Provincie Zeeland	Sparringspartner stuurgroep
[REDACTED]	Provincie Zeeland	Sparringspartner stuurgroep
[REDACTED]	Provincie Zeeland	Sparringspartner stuurgroep
[REDACTED]	Provincie Zeeland	Sparringspartner projectteam
[REDACTED]	Provincie Zeeland	Sparringspartner projectteam

Naam	Organisatie	Rol
[REDACTED]	NHL Stenden	Respondent interviews
[REDACTED]	Fries Planbureau	Respondent interviews
[REDACTED]	Datafryslan	Respondent interviews
[REDACTED]	Provincie Limburg	Respondent interviews
[REDACTED]	Brightlands	Respondent interviews
[REDACTED]	Veluweberaad	Respondent interviews
[REDACTED]	Veluweberaad	Respondent interviews
[REDACTED]	CELTH	Respondent interviews
[REDACTED]	HZ University of applied Sciences	Inhoudelijk subsidieadvies
[REDACTED]	HZ University of applied Sciences	Inhoudelijk juridisch advies
[REDACTED]	HZ University of applied Sciences	Inhoudelijk financieel advies
Leden OZO werkgroep digitalisering en datasturing	OZO	Diverse update & afstemmingsmomenten

Betrokkenen 2 v 3

Naam	Organisatie	Rol
[REDACTED]	Zeeuws Archief	Afstemming verhouding Zeeuws archief – DAZ
[REDACTED]	Zeeuws Archief	Afstemming verhouding Zeeuws archief – DAZ
[REDACTED]	VNO-NCW	Respondent interviews
[REDACTED]	VNO-NCW	Respondent interviews
[REDACTED]	Stratix	Afstemming Zeelandring - DAZ
[REDACTED]	Stratix	Afstemming Zeelandring - DAZ
[REDACTED]	Gemeentesecretaris Tholen	Trekker OZO werkgroep digitalisering en datasturing Ambassadeur naar gemeentesecretarissen
[REDACTED]	Rijkswaterstaat	Respondent interviews
[REDACTED]	Euregio Scheldemond	Verkennd overleg DAZ
[REDACTED]	Programmamanager jeugdzorg zeeland	Respondent interviews
[REDACTED]	Programmamanager jeugdzorg zeeland	Verkennd overleg DAZ
[REDACTED]	TUA	Verkennd overleg DAZ
[REDACTED]	Inkoop Jeugdhulp Zeeland	Verkennd overleg DAZ
[REDACTED]	SWVO	Verkennd overleg DAZ
[REDACTED]	CZ – Portefeuillehouder ZZC	Verkennd overleg DAZ

Naam	Organisatie	Rol
[REDACTED]	Gemeente Goes	Potentiele actor in startcoalitie jeugdzorg Potentiele actor in startcoalitie Fundament
[REDACTED]	Gemeente Goes	Potentiele actor in startcoalitie jeugdzorg
[REDACTED]	Inkoop Jeugdhulp Zeeland	Potentiele actor in startcoalitie jeugdzorg
[REDACTED]	HZ University of applied sciences	Betrokkene startcoalitie Zeelandbrug Potentiele actor in startcoalitie Fundament
[REDACTED]	Provincie Zeeland	Betrokkene startcoalitie Zeelandbrug Potentiele actor in startcoalitie Fundament
[REDACTED]	HZ University of applied Sciences	Potentiele actor in startcoalitie jeugdzorg
[REDACTED]	HZ University of applied Sciences	Potentiele actor in startcoalitie jeugdzorg
[REDACTED]	HZ University of applied Sciences	Potentiele actor in startcoalitie Toerisme
[REDACTED]	Impuls	Potentiele actor in startcoalitie Toerisme
[REDACTED]	Zeeuws Landschap	Potentiele actor in startcoalitie Toerisme

Betrokkenen 3 v 3

Naam	Organisatie	Rol
	Provincie Zeeland	Respondent interviews
	Provincie Zeeland	Respondent interviews
	Provincie Zeeland	Respondent interviews
	Provincie Zeeland	Respondent interviews
	Provincie Zeeland	Verkennend overleg DAZ
	Provincie Zeeland	Verkennend overleg DAZ
	Provincie Zeeland	Verkennend overleg DAZ
	Provincie Zeeland	Inhoudelijke afstemming
	Veiligheidsregio Zeeland	Verkennend overleg DAZ
	North Sea Port	Verkennend overleg DAZ
	North Sea Port	Verkennend overleg DAZ
	Gemeente Vlissingen	Verkennend overleg DAZ
	Add-vision	Verkennend overleg DAZ
	Gemeente Terneuzen	Verkennend overleg DAZ
	Gemeente Terneuzen	Verkennend overleg DAZ
	Gemeente Terneuzen	Verkennend overleg DAZ
	Gemeente Terneuzen	Verkennend overleg DAZ
	Gemeente Veere	Verkennend overleg DAZ
	CZ-ZZC	Verkennend overleg DAZ
	Opera Cons. -ZZC	Verkennend overleg DAZ

Naam	Organisatie	Rol
	HZ University of applied Sciences	Respondent interviews
	HZ University of applied Sciences	Respondent interviews
	HZ University of applied Sciences	Respondent interviews
	HZ University of applied Sciences	Respondent interviews
	HZ University of applied Sciences	Respondent interviews
	HZ University of applied Sciences	Respondent interviews
	HZ University of applied Sciences	Respondent interviews
	HZ University of applied Sciences	Respondent interviews
	HZ University of applied Sciences	Respondent interviews
	HZ University of applied Sciences	Respondent interviews
	HZ University of applied Sciences	Respondent interviews
	HZ University of applied Sciences	Verkennend overleg DAZ
	HZ University of applied Sciences	Verkennend overleg DAZ
	HZ University of applied sciences	Verkennend overleg DAZ
	HZ University of applied sciences	Verkennend overleg DAZ
	HZ University of applied sciences	Verkennend overleg DAZ
	HZ University of applied sciences	Verkennend overleg DAZ
	HZ University of applied sciences	Verkennend overleg DAZ
	HZ University of applied sciences	Verkennend overleg DAZ

Bronnen 1 v 2

(2020). **Four ways to accelerate the creation of data ecosystems.** *McKinsey Analytics*. November 23, 2020.

(2014). **Capability matrix for Open Data.**

(2016). **Data Value Networks: Enabling a New Data Ecosystem.** 2016 IEEE/WIC/ACM International Conference on Web Intelligence (WI).

Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie –AWTI (2021). **Samen de lat hoog leggen. Regie en rijk bundelen krachten voor innovatie.** Mei 2021

(2020). **Service Dominant Logic Perspective on Data Ecosystems - A Case Study based Morphology.** Twenty-Eight European Conference on Information Systems, Marakash, Morocco.

(2021). **The rules of Co-optetion.** *Harvard Business Review*, January-February 2021.

(2018). **Becoming a Data Driven Organisation.** *Research in progress. Twenty-Sixth European Conference on Information Systems (ECIS2018), Portsmouth UK.*

(2020). **A New Approach to the Intractable Problem of Climate Change.** BCG July 14, 2020. <https://www.bcg.com/publications/2020/new-approach-to-the-intractable-problem-of-climate-change>

(2020). **Simple governance for Data Ecosystems.** BCG December 02, 2020.

(2020). **How to build a data architecture to drive innovation – today and tomorrow.** McKinsey Digital June 3, 2020.

CPB (2021). **Brave new data. Databeleid in een imperfect wereld.** CPB Policy Brief, mei 2021.

Data Fryslan (2021).Jaarverslag seizoen 2019-2020. www.datafriesland.nl

Data Sharing Coalition (2021). **Data Sharing Canvas. A steppingstone towards cross-domain Datasharing at scale.**

Data Sharing Coalition (2021). **Blueprint v1.0. Designing your data sharing use case.**

Data Sharing Coalition (2021). **Use case playbook.** Enabling anyone to kickstart a data sharing use case by providing a step-by-step approach

(2020). **Samenwerken van idee naar afspraak. Aan de slag met jullie samenwerking.** BOOM | MANAGEMENT IMPACT.

Digitale overheid. (20210. Voor professionals die werken n digitalisering van de overheid. <https://www.digitaleoverheid.nl>

(2020). **Challenges in the Emergence of Data Ecosystems.** *Twenty-Third Pacific Asia Conferences on Information Systems. Dubai, UAE, 2020, 1-12*

(2021). **A Taxonomy for Data Ecosystems.** *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences 2021.*

(2021). **Accelerating data and analytics transformations in the public sector.** McKinsey, March 18, 2021.

(2018). **Business Ecosystems and Innovation**

The Potential Downsides of Shared Value Creation. *Graziado Business Review, 2018, Vol 21 Issue 1*

(2020). **Digital platform ecosystems.** *Electronic Markets* (2020) 3087-98.

(2021). **The Data Science Management Process.** MIT Sloan Management Review. July 12, 2021

(2019). **Collaborating for the common good: Navigating public-private data partnerships.** McKinsey Analytics. May 30, 2019.

(2021). **What is a data-driven organization?** *Twenty-Seventh Americas Conference on Information Systems, Montreal, 2021.*

Bronnen 2v2

[redacted] (2018). **Towards a theory of ecosystems.** *Strategic Management Vol. 39, Issue 8, August 2018, pp 2255-2276.*

[redacted] (2021). **Why So Many Data Science Projects Fail to Deliver.** *MIT Sloan Management Review.* March 02, 2021.

[redacted] (2020). **Building A Business From Data Is Hard – Here’s How The Winners Do It.** Boston Consulting Group.

[redacted] (2016). **The Ecosystem of Shared Value.** *Harvard Business Review.* October 2016.

Kwink Groep & Proof adviseurs (2019). Naar een data-alliantie voor Zeeland. Eindrapport 13 December 2019.

[redacted] (2019). **The Emerging Art of Ecosystem Management.** BCG Henderson Institute January 16, 2019.

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (2021). **Kabinetsreactie AWTI-rapport Samen de lat hoog leggen.** Brief aan de Tweede Kamer. 18 November 2021

Ministerie van Justitie en Veiligheid (2019). **Data gedreven werken. Wat is ervoor nodig?**

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2021). **NL Digitaal: Interbestuurlijke Datastrategie Nederland. Verantwoord gebruik van data voor maatschappelijke opgaven.** Rijksoverheid – Provincies – Gemeenten – Waterschappen. Oktober 2021

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2022). **Hoofdpijnen beleid voor digitalisering.** Brief aan de Tweede Kamer, 8 maart 2022.

Nederland digitaal. <https://www.nederlanddigitaal.nl>

OECD (2014/2021) **Data-driven Innovation for Growth and Well-being.** INTERIM SYNTHESIS REPORT. October 2014/2021.

OECD (2021) **Data governance: Enhancing access to and sharing of data.**

[redacted] (20??), **A data-driven public sector: Enabling the strategic use of data for productive, inclusive and trustworthy governance.** OECD Working Papers on Public Governance No. 33.

[redacted] (2020). **Designing data governance that delivers value.** McKinsey Digital. June 26, 2020.

[redacted] (2019). **Do you need a business ecosystem?** Boston Consulting Group | BCG Henderson Institute 10/19.

[redacted] (2020). **How do you “design” a business ecosystem?** Boston Consulting Group | BCG Henderson Institute 2020.

Provinciale Staten Provincie Zeeland (2021). Statenstukken **Onderzoeksfunctie Zeeland.** Vergadering PS 10 juni 2021

[redacted] (2021). **What’s Holding Your Data Program Back?** *MIT Sloan Management Review.* August 21.

Rijksoverheid (2021). **Nederlandse Digitaliseringsstrategie 2021.**

[redacted] (2020). **The Risks and Rewards of Data Sharing for Smart Cities.** Boston Consulting Group | BCG Henderson Institute [redacted] (2020). **Innovation, Data and the Cautionary Tale of Henrietta Lacks.** Boston Consulting Group.

[redacted] (2021). **Sharing Data to Address Our Biggest Societal Challenges.** Boston Consulting Group | BCG Henderson Institute. January 07, 2021.

[redacted] (2021). **Where is data sharing headed?** Boston Consulting Group | BCG Henderson Institute. February 11, 2021.

[redacted] (2019). **Expliciete politiek. Politiek en netwerksturing in de provincie Zeeland.** NSOB, April 2019, p 1-56

VNG (2019). Regie op data uit de stad. Een handreiking voor gemeenten. VNG Realisatierapport.

Communicatiestructuur fase 1

Rol Provincie: Relatie als sponsor en (co-)financier

- Doel 1: Visie op DAZ kunnen onderschrijven
- Doel 2: Adequaat kunnen verantwoorden richting PS

