



20008105

# Naar een data-alliantie voor Zeeland

*Eindrapport 13 december 2019*

**KWINK**  
GROEP

**PROOF**  
adviseurs

"The secret of getting ahead is getting started."

- *Mark Twain* -



1. **Introductie van kennis, informatie en data**
2. **Achtergrond schets bij het advies**
3. **Proces**
  - 3.1. Onderzoek
  - 3.2. Onderzoeksmodel
4. **Feitelijke bevindingen**
  - 4.1. Inleiding en uitgangspunten
  - 4.2. Waarom samenwerken?
  - 4.3. Wie moeten samenwerken?
  - 4.4. 'Wat' zijn opgaven met een data-behoefte?
  - 4.5. 'Wat' en 'hoe' van data-samenwerking
  - 4.6. Achtergrond en huidige vormgeving ZB | Planbureau
  - 4.7. Achtergrond rol Centraal Bureau voor de Statistiek
5. **Oplossingsrichting: Data-alliantie voor Zeeland**
  - 5.1. Het 'waarom' van de data-alliantie
  - 5.2. Het 'wie' en 'wat' van de data-alliantie
  - 5.3. Het 'wat': governance van de data-alliantie
  - 5.4. Het 'wat': netwerken binnen de data-alliantie
  - 5.5. Het 'wat': selectie van de opgaven
  - 5.6. Visuele weergave van de data-alliantie voor Zeeland
  - 5.7. Het 'hoe': bekostiging van de data-alliantie
  - 5.8. Het 'hoe': bestendinging van de data-alliantie

## 6. Toekomst: ZB | Planbureau

- 6.1. Inleiding
- 6.2. Scenario's voor de toekomst van ZB | Planbureau (onderzoeksfunctie)
- 6.3. Afweging voor de scenario's voor Planbureau Zeeland (onderzoeksfunctie)

## Bijlagen

Bijlage I: Overzicht betrokken partijen

Bijlage II: Definities

Bijlage III: Vormen van samenwerking

Kennis wordt beschouwd als door (semi)wetenschappelijk onderzoek gegenereerde informatie. Een andere definitie van kennis is het door onderzoek tot stand gebrachte waarheidsclaim die uiteraard ook informatie is. Met informatie doelen we op zinvol geordende gegevens. Gegevens zijn data. Op zichzelf hebben ze geen betekenis; die krijgen ze pas als ze op een bepaalde manier worden geordend.

Beleid komt tot stand ten behoeve van de nationale, regionale of lokale samenleving. Vanuit een beleidsprobleem ontstaat vaak een behoefte aan informatie of kennis. Het is mogelijk dat daarvoor eerst gegevens dienen te worden verzameld. Een zorgvuldige verkenning of die gegevens er misschien al zijn, gaat vooraf aan de beslissing om ze zelf te gaan verzamelen. Voor andere vragen is het noodzakelijk om nieuwe kennis tot stand te brengen.

Een optimaal bestel van kennis, informatie en data bestaat uit een aantal elementen:

- Alle belangrijke organisaties in de publieke sfeer zijn zowel vrager als aanbieder van kennis, informatie en

data. Dat is cruciaal voor de vormgeving van processen rond beleid en kennis.

- Het omzetten van beleidsvragen in vragen naar kennis of informatie vereist specifieke expertise en aandacht. Het bestel is gericht op complementariteit van de organisaties door gebruik te maken van elkaars data en competenties. De specifieke expertise is veelal aanwezig bij kennisinstellingen maar ook bij planbureaus of adviesbureaus.
- Kennisinstellingen hebben baat bij samenwerking met het bestel omdat zij een taakstelling hebben tot praktijkgericht onderzoek.
- Bij het beschikbaar stellen van informatie en kennis is vaak ook nog toespitsing op de situatie van specifieke organisaties of regio's gewenst.
- Brede participatie van organisaties is gewenst.
- Een gemeenschappelijk verlangen naar de verhoging van kwaliteit van beleid om daarmee bij te dragen aan een toekomstbestendige (Zeeuwse) samenleving.

## 2. Achtergrondschets bij het advies

20008105

Momenteel vervult ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland (hierna: ZB) een onderzoeksfunctie in Zeeland als het gaat om het leveren van data en informatie voor de ontwikkeling, monitoring en evaluatie van Zeeuws beleid. ZB volgt ontwikkelingen op het gebied van demografie, economie, onderwijs, arbeidsmarkt, wonen, zorg, veiligheid, mobiliteit, jeugd en cultuur.

Op 23 januari 2018 heeft ZB de rapportage 'Staat van Zeeland' uitgebracht. In de rapportage staan de resultaten van een onderzoek naar de ontwikkelingen op het gebied van onder andere economie, ruimte en leefbaarheid. Na verschijning van het onderzoek bleek een verkeerde interpretatie van de ontwikkeling van het aantal inwoners op het platteland van Zeeland dat naar de stad is vertrokken in het rapport te zijn opgenomen.

De provincie Zeeland heeft naar aanleiding hiervan twee onderzoeken laten uitvoeren:

- APE Public Economics heeft de inhoud van de Staat van Zeeland gevalideerd; en
- Berenschot heeft onderzoek gedaan naar de wijze waarop de provincie Zeeland haar onderzoeks- en informatiefunctie ten behoeve van de ontwikkeling,

monitoring en evaluatie van beleid vorm zou kunnen geven.

In het advies van Berenschot is geconcludeerd dat samenwerking van verschillende lokale partijen in een provinciaal datacenter samen met het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) de beste perspectieven biedt voor een toekomstbestendige onderzoeksinfrastructuur in Zeeland. De provincie Zeeland heeft vervolgens besloten om een extern bureau opdracht te geven om deze optie verder te verkennen en te ontwerpen en daarmee te adviseren over de vormgeving van deze samenwerking.

KWINK groep en PROOF Adviseurs zijn in de zomer van 2019 gestart met het verzamelen van ideeën bij Zeeuwse organisaties en bij vergelijkbare organisaties en netwerkconstructies in andere provincies. We hebben toegewerkt naar een ontwerp dat leidt tot samenwerking op het gebied van kennis, informatie en data in Zeeland. Dit ontwerp dient tevens als een voorstel voor doorontwikkeling van de huidige onderzoeksfunctie bij ZB. In deze rapportage vindt u ons advies.

# 3. Proces

20008105

## 3.1. Onderzoek

KWINK en PROOF hebben in de onderzoeksopdracht onderscheid gemaakt tussen twee onderdelen:

1. Het verkennen van de mogelijkheden voor de vormgeving van een samenwerking op het gebied van kennis, informatie, data (Provinciaal Datacentrum); en
2. Het adviseren over de positie van het organisatie-onderdeel van ZB (Planbureau) in een toekomstige samenwerking.

Het eerste onderdeel is een vraagstuk voor de gehele provincie Zeeland. Het tweede onderdeel is een organisatievraagstuk dat hiermee samenhangt.

Het eerste onderdeel bestond uit een verkenningsfase, ontwerpfase en een rapporteerfase. We hebben tijdens de verkenningsfase ervoor gekozen om met een brede groep betrokkenen stil te staan bij de vraag welke functies een samenwerking op het gebied van kennis, informatie en data zou moeten vervullen. Deze opdracht is volgens ons namelijk een procesopgave, die wij gezamenlijk met de Zeeuwse partijen in co-creatie wilden invullen. Vervolgens hebben we in de ontwerpfase onderzocht welke vorm past bij de Zeeuwse situatie en op welke inhoudelijke domeinen de samenwerking zich kan richten. We hebben in deze fase individuele gesprekken gevoerd met mogelijke

samenwerkingspartners, zijn aangesloten bij regionale overleggen en zijn wederom tweemaal samengekomen met de brede groep betrokkenen. Bij het voeren van de gesprekken is het onderzoeksmodel (zie paragraaf 4.2) leidend geweest. Ook hebben we in deze fase gesprekken gevoerd met vergelijkbare organisaties en allianties in andere provincies, om de Zeeuwse ideeën aan hun ervaringen te kunnen toetsen. In bijlage I is een lijst met gesprekspartners opgenomen. In de laatste fase van het traject hebben wij de input verwerkt in deze rapportage.

Op basis van de input en conclusies met betrekking tot het eerste onderdeel doen wij in deze rapportage een voorstel voor de toekomstige positie van ZB | Planbureau, het tweede onderdeel van de onderzoeksopdracht.

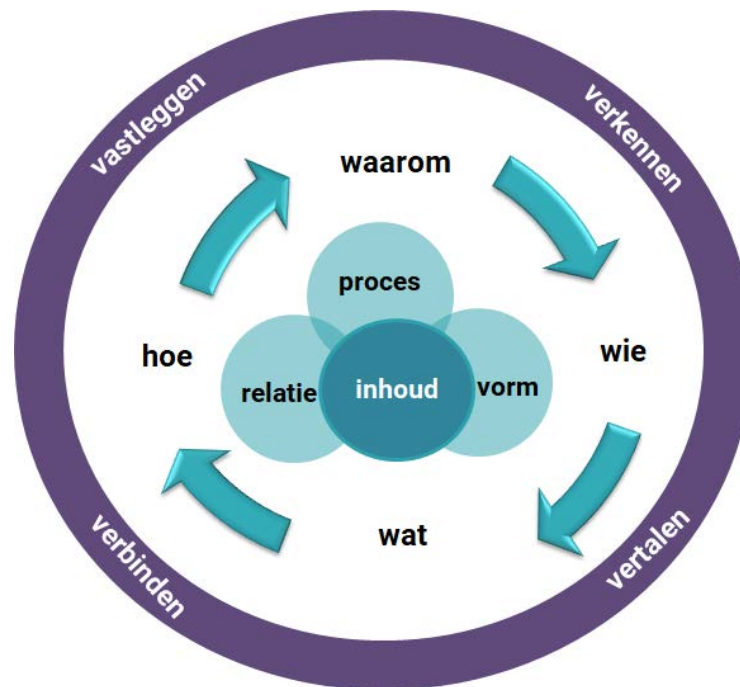
Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de Provincie Zeeland en werd begeleid door een begeleidingscommissie. In de begeleidingscommissie namen ZB, Hogeschool Zeeland, CBS, gemeenten (VZG) en de Provincie Zeeland zitting. In de bijeenkomsten met de begeleidingscommissie is terugkoppeling gegeven van de opgehaalde input en zijn voorgestelde oplossingsrichtingen getoetst.

### 3.2. Onderzoeksmodel

We hebben gewerkt vanuit een onderzoeksmodel om zicht te krijgen op de behoeften en verwachtingen rondom de samenwerking op het gebied van kennis, informatie en data in Zeeland. In deze rapportage liggen de antwoorden op deze onderdelen ten grondslag aan het advies.

- **Waarom:** waarom willen partijen in Zeeland een 'samenwerking' op het gebied van kennis, informatie en data inrichten?
- **Wie:** wie willen samenwerken? Welke stakeholders spelen een rol?
- **Wat:** wat wordt binnen de samenwerking afgesproken? Welke taken worden uitgevoerd? Met welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden?
- **Hoe:** hoe wordt de 'samenwerking' ingericht? Zijn er specifieke instrumenten, processen en middelen voor het samenwerkingsverband nodig en welke zijn dit dan?

In deze opdracht stonden met name het 'waarom', het 'wie' en het 'wat' centraal. Een groot deel van het 'hoe' betreft nadere invulling, die afhankelijk is van de gekozen richting voor waarom, wie en wat.



# 4. Feitelijke bevindingen

20008105

## 4.1. Inleiding en uitgangspunten

Onze feitelijke bevindingen zijn gebaseerd op onze deskstudie, de gevoerde interviews en de brede bijeenkomsten met stakeholders (zie bijlage I) die tijdens uitvoering van onze opdracht hebben plaatsgevonden. In dit hoofdstuk geven wij de overkoepelende beelden weer over wat er door ons bij de betrokken partijen is opgehaald. In hoofdstuk 5 bespreken we onze oplossingsrichting.

In Zeeland wordt op verschillende opgaven samengewerkt door de provincie, gemeenten, andere overheidsorganisaties, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties, bedrijven enz. Voor veel van deze opgaven zijn data een belangrijk onderdeel om te kunnen werken aan deze opgaven. Stakeholders delen dan ook de opvatting dat er behoefte is aan kennis over data (informatie) en kennisuitwisseling.

Uit de gesprekken en bijeenkomsten kwam naar voren dat samenwerking niet alleen gaat over data, maar ook over informatie en kennis. Samenwerking in Zeeland dient te gaan over het verzamelen, analyseren en interpreteren van data. Beleidsadvisering wordt nadrukkelijk niet als onderdeel van datasamenwerking gezien.

Beleidsadvisering behelst namelijk per definitie het innemen van inhoudelijke standpunten op basis van data. Dit is veel minder 'neutraal' en 'onafhankelijk' dan verzamelen, analyseren en interpreteren. Soms is bovendien het verzamelen als zodanig niet eens een uitdaging en gaat het veel meer om data samen voegen en ontsluiten.

Gedurende de verkenningsfase is aan ons meegegeven dat bij samenwerking op data in Zeeland een flexibel groeimodel dient te worden. Daarnaast is de behoefte dat de samenwerking via een netwerk tot stand komt en niet gaat over het tot leven brengen van een eigen organisatie. Immers een zelfstandige organisatie kent al snel een eigen organisatiebelang. Dat kan voor de samenwerking, zeker in de opstartfase belemmerend werken. Ook is meegegeven dat aansluiten bij wat reeds werkt de kans op successen verhoogd.

Bovendien is het bij het vormgeven van de samenwerking van belang dat we leren van andere voorbeelden in provincies. Tot slot vinden stakeholders het belangrijk dat ze niet te veel moeten investeren. Brede samenwerking moet ook niet worden belast met het oplossen van problemen met bestaande organisaties.



In hoofdstuk 3 is reeds het onderzoeksmodel geschetst. De vragen waarom, wie, wat en hoe zijn leidend geweest in dit traject. We doorlopen deze vragen hieronder.

#### 4.2. Waarom samenwerken?

Het 'waarom' van samenwerken op data in Zeeland wordt als volgt beredeneerd.

Het belang van data-gedreven werken neemt toe, niet alleen in Zeeland, maar overal. Het gaat om het belang van (betrouwbare) kennis, informatie en data voor beleidsvorming, -ontwikkeling, -voorbereiding en -uitvoering. Dit vergt het verzamelen, ontsluiten, samenvoegen en delen van kennis, informatie en data afhankelijk van de informatie- en kennisbehoefte. Samenwerken op het gebied data, kennis en informatie draagt bij aan het toekomstbestendig houden van Zeeland.

In Zeeland wordt reeds samengewerkt op verschillende opgaven. Binnen sommige van de netwerken die zo zijn ontstaan is samenwerking op data reeds de praktijk. In andere is dat minder het geval. Echter, overal daar waar behoefte is aan (meer) kennis, informatie en data voor beleidsvorming, -ontwikkeling, -voorbereiding en -uitvoering constateren de stakeholders dat de capaciteit,

ervaring en deskundigheid van de bestaande organisaties en netwerken op dit terrein nog onvoldoende is toegerust. Juist in het samenvoegen van bestaande capaciteit, ervaring en deskundigheid ligt de kans voor een toenemende meerwaarde voor verschillende bestaande organisaties en netwerken en daarmee voor Zeeland. Het gaat dan niet alleen om de vermindering van kosten en kwetsbaarheid door het combinatie van mensen en teams. Het gaat juist ook om de kansen voor kwaliteitsverbetering die ontstaan door het uitwisselen van kennis en het combineren van deskundigheid voor nieuwe opties die nu nog niet worden gezien.

Hiervoor is belangrijk dat partijen weten waar over gesproken wordt als het gaat om data, informatie en kennis, waarom partijen samen willen werken en wat er nodig is voor de optimale data samenwerking. Voor het bewerkstelligen hiervan dienen partijen openheid te tonen. Iedere betrokken stakeholder vindt het logisch dat ze data moeten delen, maar de ervaring leert partijen dat bij de vervolgstappen ieders kennisdomein en organisatiebelang een belangrijk rol speelt. Dit maakt het vervolg van het vormgeven van een data samenwerking moeilijker.

### 4.3. Wie zouden moeten samenwerken?

Wie moeten in Zeeland samenwerken op het gebied van kennis, informatie en data? Wie zijn de partijen die behoefte hebben om meer, beter, efficiënter en intensiever samen te werken? Het figuur hiernaast geeft weer dat rijksoverheid en landelijke overheidsorganisaties, provincie, gemeenten, onderwijs, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven die behoefte allemaal delen en belang hebben bij de samenwerking. Als voorbeeld zijn mogelijke organisaties, die passen bij het type organisatie opgenomen maar het figuur is zeker niet uitputtend bedoeld.

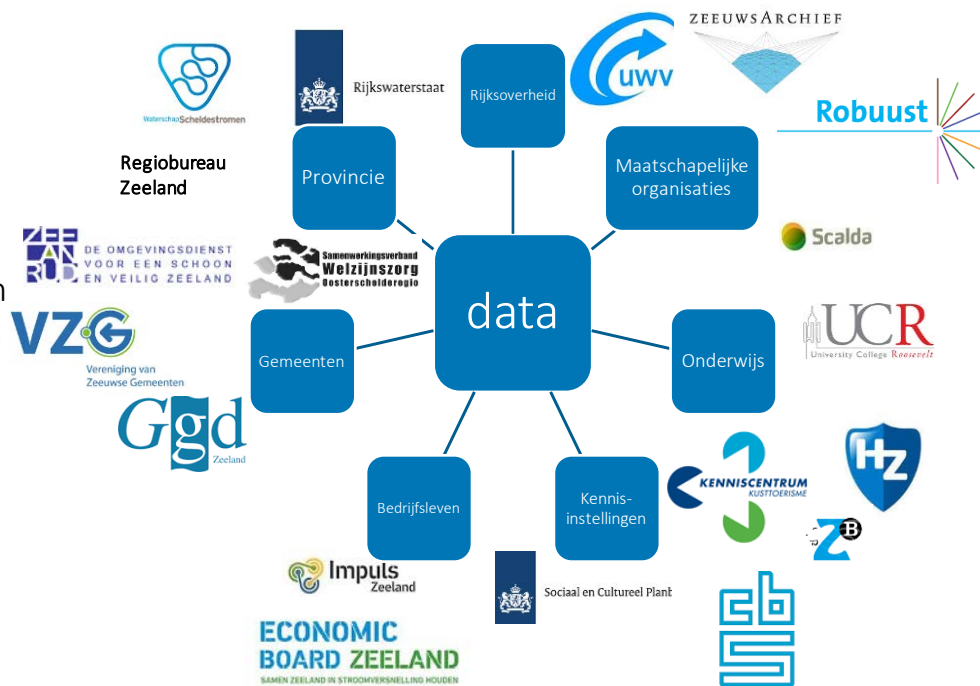
Tijdens onze verkenning is gebleken dat als het gaat om samenwerking op data het beste kan worden aangesloten bij de bestaande samenwerkingen op opgaven, waarbij data een belangrijke rol spelen. Zo hoeft het samenwerken zelf niet meer te worden geleerd. De kans op succes is dan hoger en succes werkt aanstekelijk.

Het bundelen van verschillende behoeften maar ook bestaande capaciteit, ervaring en deskundigheid tussen die bestaande netwerken leidt tot een toenemende meerwaarde.

Een al te losse samenwerking heeft echter als risico dat

geen verdieping ontstaat om dat echt communiceert ontbreekt en doorlopende verbreding verdieping kan belemmeren. Zo kan het betere de vijand worden van het goede. Onduidelijkheid over het 'wie' nou echt in de eerste schil van de samenwerking zit is onderdeel van dit risico.

Daarom kan het bepalen van een minimumcoalitie, de partijen die echt nodig zijn om succes te garanderen helpen.



#### 4.4. 'Wat' zijn opgaven met een data-behoefte?

In Zeeland wordt samengewerkt op verschillende opgaven, waarbij binnen deze samenwerking ook al sprake is van samenwerking op data. We hebben reeds vier opgaven met, de bij ons bekende, huidige samenwerkingen uitgewerkt. Deze vier opgaven zijn in de bijeenkomsten met stakeholders naar voren gekomen. Naast deze opgaven zijn er ook andere opgaven die relevant kunnen zijn voor Zeeland.

##### *Opgave 1. Arbeidsmarkt en krimp*

Op het gebied van de Arbeidsmarkt hebben Zeeuwse bedrijven, onderwijsinstellingen en overheden de krachten gebundeld in het 'Aanvalsteam Arbeidsmarkt'. Het doel van deze samenwerking is het realiseren van een toekomstige arbeidsmarkt, waar ze een gezamenlijke en doelgerichte aanpak nastreven, uitgaande van de vraag van werkgevers.

Naast het Aanvalsteam houdt ZB| Planbureau, in opdracht van de provincie, cijfers bij over de Zeeuwse arbeidsmarkt. ZB| Planbureau is onder meer nauw betrokken bij de uitgave van de Economische Atlas en actualiseert op aanvraag cijfers en overzichten hiervan. De invulling van de Economische Atlas van 2019 gaat in samenspraak met de Economic Board Zeeland, dat het Rijk, de provincie, gemeenten, kennisinstellingen en bedrijven samen rond de tafel brengt.

20008105

Bij de Economic Board wordt kennis gebundeld, netwerken verbonden en bestuurskracht versterkt. De focus ligt op havens & logistiek, industrie, vrije tijdseconomie, agro/aqua & food en energie & water.

Tot slot kent Zeeland nog de samenwerking 'Aan de slag'. Dit is de arbeidsmarktregio van Zeeland, waaraan centrumgemeente Goes, subregio Oosterschelde, subregio Walcheren, subregio Zeeuws Vlaanderen, en het UWV werkbedrijf Zeeland deelnemen. De arbeidsmarktregio heeft als doel de samenwerking tussen gemeenten, werknemers-, werkgeversorganisaties en het UWV in de regio te bevorderen.

##### *Opgave 2. Infrastructuur en water*

Het grensoverschrijdende samenwerkingsverband "Smart Delta Resources (SDR)" is een grensoverschrijdend samenwerkingsverband van elf multinationale ondernemingen in de regio West-Brabant, Zeeland en de Kanaalzone van Gent, hier aangeduid als de Delta regio. Het samenwerkingsverband wordt ondersteund door de provincie Zeeland, North Sea Port en Economische Impuls Zeeland.

In het Joint Research Centrum zullen studenten van de HZ University of Applied Sciences, Scaldia en de University College Roosevelt samen onderzoek gaan doen op het gebied van water, energie, voedsel en biobased producten. Het Joint Research Center wil oplossingen vinden voor vraagstukken die relevant zijn in een deltagebied als Zeeland. De focus ligt op de thema's water, energie en voedsel. Bedrijven kunnen sterker worden door samen te werken. Bedrijven zoals Agrifood, Chemie en Offshore weten elkaar daardoor ook te vinden om samen nog slimmer en efficiënter zaken te doen, altijd met het oog op de toekomst. Bijvoorbeeld via industriële symbiose in Smart Delta Resources of in de offshore wind sector via Energy Port Zeeland.

Ook kent Zeeland de samenwerking tussen Bèta Campus Zeeland & het Joint Research Center. Bèta Campus Zeeland is het uithangbord voor Campus Zeeland, waarmee ze een impuls geven aan de noodzakelijke versterking van het technisch hoger en wetenschappelijk onderzoek en onderwijs. Bèta Campus Zeeland richt zich vooral op die sectoren die kenmerkend zijn voor Zeeland: water, energie en food.

Tot slot is Campus Zeeland dé samenwerking tussen bedrijfsleven, kennis- en onderzoeksinstituten en

overheden in Zeeland om de concurrentiekracht en het innovatievermogen van het Zeeuws bedrijfsleven te versterken en om oplossingen te vinden voor grote maatschappelijke problemen, zoals klimaatverandering en energietransitie. Extra inspanningen zijn nodig om de economische groeikracht en het innovatievermogen in Zeeland te versterken.

### ***Opgave 3. Sociaal domein (Jeugd)***

GGD Zeeland, ZB | Planbureau en Robuust werken sinds 2014 samen op het gebied van het sociale domein inclusief publieke gezondheid en jeugdzorg. Ze willen krachten, kennis en expertise bundelen zodat dit kan worden ingezet voor beleidsadvies aan overheden en maatschappelijke organisaties. Doel is dat Zeeuwse overheden (lokaal en provinciaal), instellingen en vooral burgers over een hoogwaardig kennisnetwerk beschikken, dat Zeeland in staat stelt om een integraal, proactief, effectief en ondersteunend beleid te voeren in de context van het sociaal domein. Op basis van werkplannen van de organisaties wordt een gezamenlijk programma gemaakt. *Genoemde instellingen beheren een databank Zeeland (Zeelandscan) op dit gebied en doen aanvullend onderzoek.*

Het College Zorg en Welzijn (CZW) is een bestuurlijk overlegplatform. Deze samenwerking bestaat uit dertien wethouders die verantwoordelijk zijn voor de WMO van de gemeenten in Zeeland. Het platform overlegt over WMO aangelegenheden die het lokale niveau overstijgen.

Bij de GGD Zeeland is de inkooporganisatie Jeugdhulp Zeeland ondergebracht. Deze verzorgt de inkoop voor regionale en bovenregionale Jeugdhulp en Jeugdzorg in Zeeland.

#### ***Opgave 4. Vrijtijdseconomie***

Het Kenniscentrum Kusttoerisme houdt zich bezig met het gestructureerd opbouwen van kennis over vrijetijdseconomie in de provincie Zeeland. Sinds 2014 werken ze dan ook samen met VVV Zeeland en Impuls Zeeland in een netwerkorganisatie, ook wel de Toeristische Uitvoeringsalliantie (TUA) genoemd. Binnen een meerjarig strategisch uitvoeringsprogramma werken ze gezamenlijk aan projecten.

Alle organisaties bundelen expertise en kennis om gezamenlijk een bijdrage te kunnen leveren. De TUA-partners werken nauw samen met de provincie Zeeland, de Zeeuwse gemeenten, HZ, Toeristisch Ondernemend Zeeland (TOZ).

20008105

De afgelopen periode is er veel gesproken over het “koppelen van data”. Er zijn mogelijkheden geformuleerd om te komen tot betere inzichten. Een belangrijk oefenproject is het InterregTwee Zeeën Programma PROFIT in Zeeland, West Vlaanderen, Frankrijk en Groot Brittannië. Ook in dit project is het Kenniscentrum Kusttoerisme nauw betrokken en werkt het samen met het Lectoraat Data Science.

#### **Duurzaam digitaal informatiebeheer**

Tot slot merken we op dat er naast samenwerking op de opgaven in Zeeland wordt samengewerkt aan duurzaam digitaal informatiebeheer. Alle overheden en Gemeenschappelijke Regelingen in Zeeland hebben in 2016 het besluit genomen aan te sluiten op het Zeeuws e-Depot, een gezamenlijke voorziening voor duurzaam digitaal informatiebeheer. Daarnaast werkt het Zeeuws Archief samen met de overheden aan het op orde brengen van de digitale informatiehuishouding. Het Zeeuws e-Depot is een voorziening waarin digitale informatie wordt beheerd en beschikbaar gesteld. Momenteel worden overheden stap voor stap aangesloten op deze voorziening zodat de Zeeuwse overheidsinformatie duurzaam beheerd en beschikbaar gesteld kan worden.

#### 4.5. 'Wat' en 'hoe' van data-samenwerking?

Gedurende onze opdracht hebben wij samen met de stakeholders ook de theoretische opties voor samenwerking in kaart gebracht. De verschillende opties staan in bijlage III van dit rapport visueel weergegeven.

Tijdens de verkenning hebben wij *vier functies* die betrekking hebben op (samenwerking op) kennis, informatie en data benoemd te weten verzamelen, analyseren, interpreteren en adviseren. Zoals eerder vermeld, is het (beleids-)advieseren niet als geschikt bevonden voor de beoogde samenwerking.

We hebben voor de samenwerking acht verschillende rollen onderscheiden, die niet wederzijds uitsluitend zijn bij samenwerking:

1. Leverancier: een organisatie die kennis, informatie en data heeft en die kan leveren.
2. Afnemer: een organisatie die behoefte heeft aan kennis, informatie en data.
3. Opdrachtgever: de organisatie die een opdracht verstrekt voor verzamelen, analyseren en interpreteren.
4. Opdrachtnemer: een organisatie die een opdracht krijgt voor verzamelen, analyseren en interpreteren.

5. Deelnemer: een organisatie die deelneemt aan een vaste of structurele samenwerking met anderen.
6. Samenwerkingspartner: een organisatie die met anderen samenwerkt, los daarvan of dit ad hoc en incidenteel is of frequent en structureel.
7. Eigenaar: de organisatie die eigenaar is (al dan niet samen met anderen) van een bepaalde andere organisatie.
8. Financier: de organisatie die verantwoordelijk is voor (een deel van) de bekostiging van een andere organisatie.

Samenwerken op kennis, informatie en data vergt dat de stakeholders die samen gaan werken deze rollen benoemen, verder invullen, afwegen en kiezen.

In feite zijn er in totaal vier opties voor vormgeving van samenwerking, namelijk:

1. Afstemming: slechts afstemmen wat ieder zelf doet
2. Netwerkconstructie: één of meerdere deelnemers en/of samenwerkingspartners voeren voor alle andere deelnemers en/of samenwerkingspartners opdrachten uit.
3. Organisatie: er is een gemeenschappelijke of zelfstandige organisatie die opdrachten uitvoert voor deelnemers en/of samenwerkingspartners.
4. Uitbesteden: er is een marktpartij die opdrachten uitvoert voor deelnemers en/of samenwerkingspartners.

Afstemming houdt in dat de betrokken stakeholders om tafel gaan om taakuitvoering op elkaar af te stemmen. Deze vorm van samenwerking heeft tot gevolg dat iedere betrokken stakeholder eigen bevoegdheden behoudt om beslissingen te nemen. Ze blijven dus politiek en juridisch volledig zelf verantwoordelijk voor de gemaakte keuzes en er gaan geen taken en/of bevoegdheden over naar een andere rechtspersoon. De stakeholders verstrekken elkaar de data die benodigd is.

Een netwerkconstructie zoals hier bedoeld om af te bakenen met andere vormen houdt in dat één of meerdere samenwerkingspartners of deelnemers als ‘gastheer’ voor

de andere samenwerkingspartners of deelnemers (gasten) taken uitvoeren. Deze blijven voor politiek en juridisch verantwoordelijk voor de taken maar beleggen de uitvoering dus elders. We spreken ook van het ‘gastheermodel’ om onderscheid te maken met de algemene betekenis van ‘netwerk’ als samenwerking op een bepaald onderwerp.

Bij een zelfstandige of gemeenschappelijke organisatie wordt een aparte rechtspersoon ingesteld die voor de betrokken samenwerkingspartners/deelnemers opdrachten uitvoert. Indien de samenwerkingspartners/deelnemers eigenaar zijn spreken wij van een gemeenschappelijke organisatie. Zijn er geen eigenaren spreken wij van een zelfstandige organisatie. In beide gevallen heeft de organisatie een eigen taak voor de uitvoering, die onderscheiden moeten worden van de taken van de samenwerkingspartners/deelnemers.

Tot slot wordt bij uitbesteden een marktpartij ingeschakeld om de uitvoering op zich te nemen. Deze heeft per definitie geen eigenaren onder de samenwerkingspartners/deelnemers en een eigen taak die los is te zien van die van de samenwerkingspartners/deelnemers. Deze hebben ook geen verantwoordelijkheid voor de organisatie.

#### 4.6. Achtergrond en huidige vormgeving ZB | Planbureau

De Provincie Zeeland is hoofdfinancier voor de organisatie het Planbureau en Bibliotheek van Zeeland. Binnen de stichting ZB is het Planbureau vormgegeven als een organisatieonderdeel dat verantwoordelijk is voor de onderzoeksfunctie. In 2019 gaat dit om 5,8 fte.

Het huidige Planbureau voert onderzoeksprojecten uit in opdracht van de provincie Zeeland in het kader van de prestatieafspraken die hiervoor zijn gemaakt. Voor een aantal van deze opdrachten geldt dat ook andere stakeholders (zoals gemeenten) opdrachtgever zijn. Bij de uitvoering van deze onderzoeksprojecten kan het Planbureau samenwerken met andere maatschappelijke organisaties. Naast deze onderzoeksprojecten voert het Planbureau ook betaalde opdrachten uit. Dit komt voort uit afspraken die zijn gemaakt met de Provincie Zeeland. Opdrachtgevers kunnen lokale overheden zijn maar ook semioverheden of maatschappelijke organisaties.

#### 4.7. Achtergrond rol Centraal Bureau voor de Statistiek

Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) heeft twee taken, namelijk als onafhankelijk leverancier van statistiek (data) voor overheden en bevordering van het gebruik van statistieken. Het CBS verzamelt informatie over de Nederlandse samenleving over allerlei maatschappelijke en economische thema's. Veelal vormen de resultaten hiervan vormen de basis voor het maatschappelijk debat en

beleidsontwikkeling. Het CBS dient inspanningen te verrichten om gegevens beschikbaar te stellen aan de maatschappij. 20008103

Het handelingsperspectief van het CBS wordt bepaald door het wet. Zo schrijft de wet voor dat het CBS kostendekkend moet opereren, maar dat als overheids-organisaties werkzaamheden uitzetten deze niet te hoeven worden aanbesteed. Ook mag er geen sprake zijn van onthullingen en privacygevoelige informatie. Dit betekent praktisch dat het CBS gegevens kan produceren of kan ondersteunen bij het gebruik ervan op verzoek van overheden en de kosten verbonden gedragen worden door deze overheden, terwijl het CBS garant staat voor de naleving van het AVG.

Om aan te sluiten bij de behoeften van overheden kan het CBS met hen samenwerken, bijvoorbeeld in een CBS Urban Data Center (CBS UDC). Binnen een CBS UDC bundelen regionale overheden en het CBS hun krachten. In de praktijk zijn er verschillende constructies zoals in Limburg en Friesland. In Friesland wordt bijvoorbeeld door meerdere gemeenten, de provincie en kennisinstellingen samengewerkt in Data Fryslân. Het CBS is hierbij als structurele opdrachtnemer en verstrekker van toegang tot micro-data aangehaakt. De samenwerking in Limburg is tussen de provincie, kennisinstelling en het CBS als integrale data leverancier.



# 5. Oplossingsrichting: Data-alliantie voor Zeeland

20008105

## 5.1. Het waarom van de data-alliantie

Het belang van data voor beleid neemt toe en zal blijven toenemen in de toekomst. Datagericht werken is een landelijke maatschappelijke trend, die organisaties in staat stelt veel effectiever en efficiënter maatschappelijke opgaven aan te gaan.

In Zeeland wordt al veel samengewerkt op verschillende opgaven waarbij werken met data belangrijk is voor toekomstvastheid. Bij sommige netwerken wordt dan ook reeds samengewerkt op verzamelen, samenvoegen, analyseren en interpreteren van data, maar rondom veel opgaven zijn aanvullende behoeften. Daar komt bij dat veel organisaties zelfstandig niet de capaciteit hebben te voorzien in hun data-behoefte.

Indien de bestaande netwerken op opgave hun behoefte op data gericht werken bundelen, en daarbij de beschikbare mensen, middelen en voorzieningen met elkaar bundelen, kan voor Zeeland een nieuwe brede data-alliantie ontstaan die voor veel stakeholders een grote meerwaarde heeft.

Als aangesloten wordt bij bestaande netwerken tussen gemeenten, kennisinstellingen, provincie en maatschappelijke organisaties op verschillende opgaven leidt een bundeling van behoeften tot toenemende meerwaarde en mogelijkheden.

## 5.2. Het 'wie' en 'wat' van de data-alliantie

### 5.2.1. *Beginnen bij goed werkende netwerken*

Het verdient de voorkeur te beginnen bij goed werkende netwerken op opgaven met een sterke behoefte aan data. Dit heeft als voordeel dat men niet meer in het 'samenwerken' als zodanig hoeft te investeren, maar direct kan investeren in het samenwerken op data. Hierdoor ligt de kans op succes ook hoger en dit succes kan voor de toekomst aanstekelijk werken. Zowel voor intensivering van de bestaande netwerken in de alliantie als voor uitbreiding/aanvulling van de alliantie. We stellen voor om te beginnen met minimaal drie opgaven en maximaal vijf opgaven (zie paragraaf 6.5 voor het voorstel voor selectie van opgaven).

### 5.2.2. *Minimumcoalitie*

Om de slagingskans te verhogen dient bij start van de alliantie een minimumcoalitie aanwezig zijn die kan borgen dat er een grote kans op succes is. De 'minimumcoalitie' bestaat uit belangrijke stakeholders, die ook de belangrijkste organisatietypen vertegenwoordigen: overheid (of samenwerkingsorganisaties van overheden), onderwijs (kennisinstellingen) en ondernemers (bedrijfsleven/ maatschappelijke organisaties). Aan de alliantie zijn daarnaast de op verschillende opgaven gerichte netwerken gelinkt. Dit om de brede meerwaarde

van de alliantie te borgen en aan te tonen, hetgeen wederom de kans op succes vergroot. <sup>20068165</sup>

Deelnemers in de alliantie dragen bij aan de instandhouding van de alliantie. De bijdrage kan zijn in budget, mensen, materiaal en/of huisvesting. De bijdrage kan komen uit bestaande budgetten die gecombineerd met elkaar een groter effect kunnen bewerkstelligen.

Deelnemers zijn altijd leverancier (aanbieder) en afnemer (vrager) van data, kennis en informatie en vervullen de rol van opdrachtgever. Sommigen vervullen tevens de rol van opdrachtnemer. Voor totstandkoming van de coalitie is de rol van een 'initiator' nodig.

### 5.2.3. *Tijdelijk vast*

De minimumcoalitie neemt haar afspraken op in het Data Pact Zeeland waarin een bepaalde termijn wordt afgesproken waarin de coalitie blijft bestaan. In de tussentijd is geen uitbreiding mogelijk en focust de alliantie zich op het behalen van bepaalde stappen/ doelen. We stellen voor te kiezen voor een vaste periode van minimaal 4 en maximaal 6 jaar om de robuustheid van de alliantie te bevorderen. Na verloop van tijd kan worden geëvalueerd en kan zowel de samenstelling van de coalitie als ook de governance worden heroverwogen.

#### 5.2.4. Rollen voor CBS, ZB|Planbureau en andere partijen

We stellen voor rondom de alliantie ruimte te laten voor twee of meer schillen van stakeholders.

In de eerste schil zit het CBS, onafhankelijke data leverancier voor de overheid. Het CBS dient een structurele rol te hebben vanwege de belangrijke (micro-) data waarover zij beschikken. Afhankelijk van keuzes die gemaakt worden kan het CBS een rol hebben als een structurele opdrachtnemer (zie het Limburgse model) of als deelnemer in de alliantie (zie het Friese model). Daarnaast zijn ook andere landelijke data- en informatieleveranciers mogelijk zoals SCP of UWV. Het CBS is vanuit de wettelijke taak bezig met het bevorderen van het openbaar delen van methoden en data. Het CBS kan het proces van standaardisatie en harmonisatie van data bevorderen zodat data gedeeld kunnen worden.

ZB|Planbureau is als uitvoerder van zijn huidig takenpakket ook een belangrijke stakeholder. Het organisatieonderdeel Planbureau is daarbij de stakeholder die verantwoordelijk is voor zijn huidige takenpakket (structureel en incidenteel onderzoek binnen de bestaande netwerkstructuren). De organisatie is daarbij niet dé uitvoerder van de alliantie, maar kan wel (samen met anderen) een belangrijke deelnemer en/of opdrachtnemer zijn. Deelnemers nemen als onderdeel van de alliantie enkel opdrachten aan om ten

behoefte van de alliantie activiteiten uit te voeren of <sup>20008105</sup> daarvoor mensen, faciliteiten en voorzieningen ter beschikking te stellen. De rol van Planbureau als deelnemer, niet zijnde uitvoerder, lijkt daarmee op het Friese model, waarin het Fries Sociaal Planbureau deelnemer is in de samenwerking van Data Fryslân.

Verder kunnen we ons voorstellen dat er incidenteel of structureel opdrachtnemers zijn die geen deelnemer vormen van de alliantie maar waarmee wel wordt samengewerkt.

#### 5.3. Het 'wat': governance van de alliantie

We zien een governance voor ons die bestaat uit drie componenten.

1. Een bestuurlijk overleg met de rol van 'stuurgroep' waarin de minimumcoalitie vertegenwoordigd is. We stellen voor om dit in te richten volgens een 'triple helix' gedachte, namelijk vertegenwoordigers van overheden, ondernemers en onderwijs. Per groep stellen we voor dat er twee vertegenwoordigers zijn. We denken dan aan vertegenwoordigers uit de OZO-kerngroep vanuit gemeenten en de provincie, voor ondernemers bijvoorbeeld aan VNO-NCW Brabant Zeeland en vanuit het onderwijs bestuurlijke vertegenwoordigers uit het Innovatiecluster.

2. Een schakelaar en makelaar ('convenor') die de strategische rol heeft van 'coördinator en regisseur' en de behoeften en oplossingen van de verschillende allianties aan elkaar kan verbinden. De convenor werkt met een klein full-time dedicated team die helpt te verbinden (waar nodig aangevuld met dataspecialisten vanuit de netwerken).
3. Een projectgroep van ambtelijke vertegenwoordigers van de verschillende thema's en belangrijkste stakeholders. De leden in deze groep hebben praktijkkennis van werken met data, kennis en informatie. De projectgroep is voor de schakelaar en makelaar een klankbord om hem te ondersteunen zijn opdracht uit te voeren en fungeert als ambassadeur voor de alliantie. Deze projectgroep is vooral belangrijk in de oprichtingsfase en kan vervolgens verdwijnen.

Voor deze componenten dient zo veel als mogelijk te worden aangesloten op bestaande gremia en overleggen.

Daarnaast stellen we voor ten minste jaarlijks een conferentie te organiseren waarbij alle betrokkenen aanwezig zijn (op bestuurlijk en ambtelijk niveau) om met elkaar te spreken over maatschappelijke ontwikkelingen die relevant zijn voor Zeeland. Ook is het een manier of kennis uit te wisselen en de samenwerking te bestendigen.

Indien gewenst en haalbaar kan dit ook vaker. Ook stellen we voor om na te denken over een opleidingsproject voor bestuurders om de bewustwording van het belang van data, informatie en kennis te vergroten.

#### 5.4. Het 'wat': netwerken binnen de alliantie

Bij de bestaande netwerken is het van belang gezamenlijk na te denken over de behoeften op het gebied van kennis, informatie en data. Dit onderdeel noemen we de vraagarticulatie. Er kan behoefte zijn aan structureel onderzoek (cyclisch) of een specifiek vraagstuk (niet-cyclisch).

De behoeften leiden tot activiteiten in de samenwerking rondom verschillende functies:

1. het beheren en verzamelen van data,
2. het duiden (welke ontwikkelingen zijn zichtbaar?) van data naar informatie ; en
3. mogelijk ook het interpreteren (betekenis geven aan) van de informatie naar kennis.

Ook stellen we voor om gezamenlijk na te denken over de randvoorwaarden rond het ter beschikking stellen van data. Denk dan aan afstemming over de te hanteren definities bij het verzamelen van data en de manier waarop data toegankelijk gemaakt kan worden.

Het geven van beleidsadvies en het formuleren van beleidsvoorstellen is wat ons betreft geen passende functie voor de netwerken in de alliantie. We kunnen ons wel voorstellen dat partijen buiten de netwerken hier afspraken over maken.

### 5.5. Het 'wat': selectie van de opgaven

We stellen voor te beginnen met minimaal drie opgaven en maximaal vijf opgaven. Om deze opgave te selecteren stellen we voor de volgende criteria te hanteren:

1. Succeskans: hoe ver ben als samenwerking algemeen?
2. Belang: hoe belangrijk zijn data voor de opgave?
3. Urgentie: hoe relatief snel moet er iets gebeuren op die opgaven?

Aan de hand van onze inventarisatie doen we de suggestie te beginnen met de opgaven arbeidsmarkt, jeugd en toerisme.

- Rondom de opgave Arbeidsmarkt zijn reeds de netwerken Economic Board (met Rijk, provincie, gemeenten, kennisinstellingen en bedrijven),

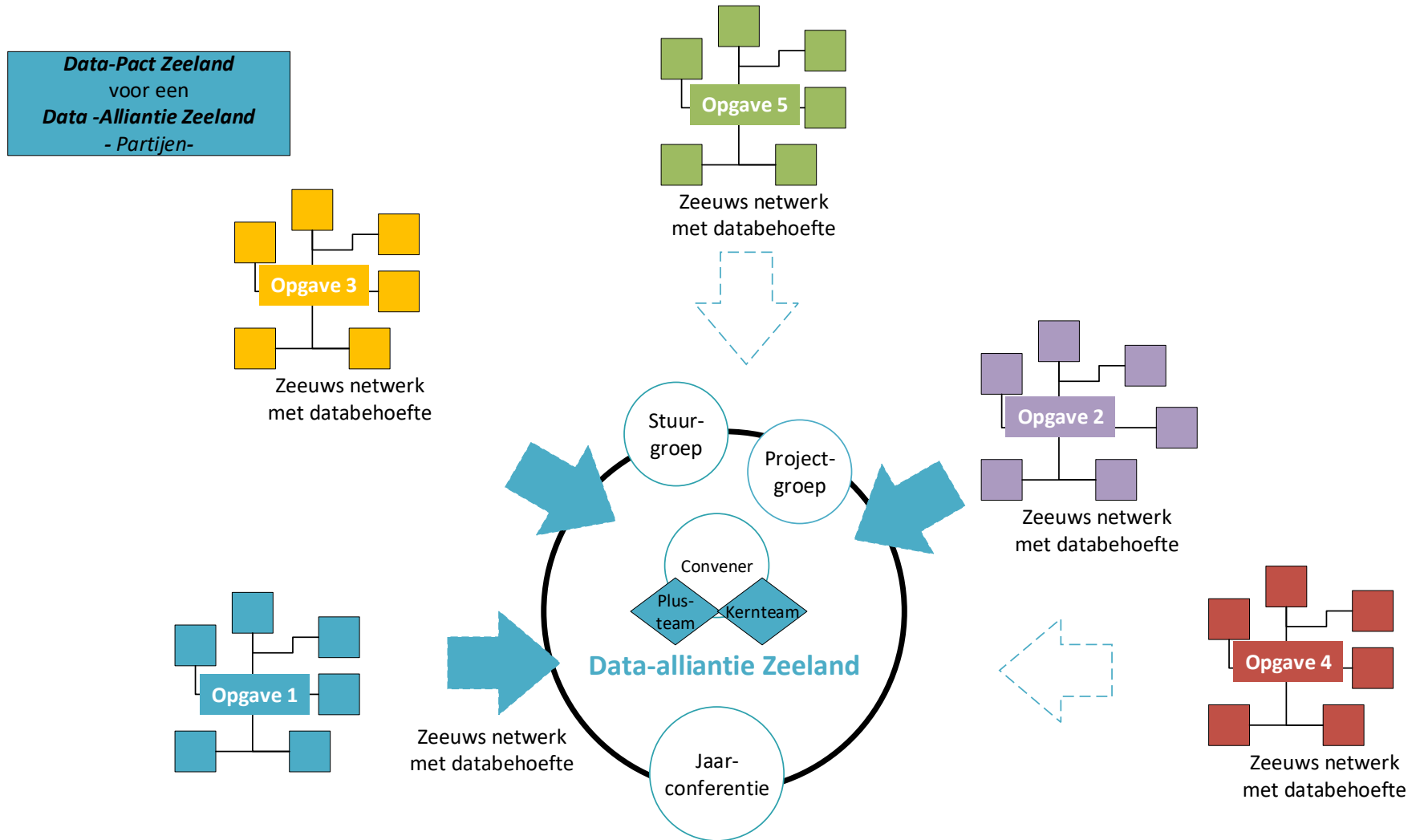
arbeidsmarktregio 'Aan de slag' (Centrumgemeente Goes, sub regio Oosterschelde, sub regio Walcheren, sub regio Zeeuws Vlaanderen, UWV Werkbedrijf Zeeland) en het aanvalsteam Arbeidsmarkt (Zeeuwse bedrijven, onderwijsinstellingen en overheden) actief.

- Bij de opgave Sociaal domein (Jeugd) stellen we voor om aan te sluiten bij lopende initiatieven van ZB | Planbureau, GGD en Robuust. Hierbij kunnen bijvoorbeeld de inkooporganisatie Jeugdhulp Zeeland ook behoeften aan data, kennis en informatie inbrengen.
- Op het gebied van Vrijetijdseconomie is er de Toeristische Uitvoeringsalliantie die nauw samenwerkt met de Provincie Zeeland, de Zeeuwse gemeenten en TOZ.

Tot slot is een vierde opgave naar voren gekomen in het traject, namelijk water en energie. Zo is er samenwerking rondom de (Bèta) Campus Zeeland met het bedrijfsleven, kennis- en onderzoeksinstellingen en overheden in Zeeland en is ook het Joint Research Center Zeeland een aantal keren genoemd. Ook weten we dat er vaak een intensieve samenwerking is tussen RWS en het Waterschap waar mogelijkheden liggen. Voor deze vierde opgave geldt dat het voor de adviseurs lastig in te schatten is hoe ver de samenwerking reeds is. Daar komt bij dat de opgave breed is en het nog niet is gelukt om dit af te bakenen.

## 5.6. Visuele weergave van de data-alliantie voor Zeeland

20008105



## 5.7. Het 'hoe': bekostiging van de alliantie

Bij de bekostiging van de alliantie dienen een zestal randvoorwaarden in acht worden genomen:

1. Bij de bekostiging van de alliantie (basis 'infrastructuur' en activiteiten) dient niet als aanvullende voorwaarde worden gesteld, dat de alliantie moet 'inverdienen'. Dergelijke inverdienverplichtingen dragen zorg voor aanvullende complexiteit en leiden af van de kerntaken.
2. Afsgesproken bekostiging dient jaarlijks te worden geïndexeerd op basis van een index(en) waarbij zowel cao-ontwikkelingen als algemene prijsstijgingen worden meegenomen. Dit om te garanderen dat de vergoedingen blijven aansluiten bij de kostprijs.
3. De partijen dienen bij aanvang hun financiële belangen en beschikbare budgetten inzichtelijk te maken (transparantie). Alleen zo kunnen reële afspraken worden gemaakt waarbij met ieders belang rekening wordt gehouden.
4. De netwerken dienen zelf de inhoudelijke opgave(n) ten aanzien van data inzichtelijk maken (vraag-articulatie). Op basis hiervan kan worden voorgesteld welke oplossingen er zijn tegen welke kostprijs.
5. De bekostiging van de infrastructuur (analogie: aanschaf van een energiezuinige auto) is de verantwoordelijkheid van alle partijen samen. De

uitvoering van actualisaties, programma's en

incidentele onderzoeken is de verantwoordelijkheid van de afzonderlijke netwerken (analogie: de brandstof voor de auto).

6. De netwerken kunnen bijdragen in budget, door de ter beschikking stellen van overige middelen en faciliteiten en/of door het inzetten van medewerkers.

De alliantie maakt gebruik van verschillende bekostigingsmodellen voor verschillende aspecten van de samenwerking op data:

- a. Instandhoudingsbijdrage voor de kosten van de instandhouding als zodanig. De bijdrage wordt betaald op basis van een nader te bepalen kostenverdeelsleutel.
- b. 'Abonnementen' voor vaste datasets. Het abonnement geeft recht op een trekkingsrecht voor de activiteiten die nodig zijn om de datasets actueel te houden.
- c. 'Programmabegrotingen' voor vaste meerjarige programma's. Deelnemers aan het programma dragen aan de programmabegroting bij op basis van een nader per programma te bepalen kostenverdeelsleutel.
- d. 'Cafeteria model' voor incidentele onderzoeken. Hiervoor wordt de kostprijs in rekening gebracht aan de betreffende opdrachtgevers. Deze betalen op basis van een nader zelf te bepalen verdeelsleutel.

## 5.8. Het 'hoe': bestendinging van de alliantie

De partijen van de minimumcoalitie ondertekenen Data-Pact Zeeland. Hiermee wordt de data-alliantie in het leven geroepen. Ondertekenaars kunnen onder andere zijn

- De provincie en aantal gemeenten (en/of in plaats van die gemeenten de GGD en SWVO als voorbeelden van intergemeentelijke netwerken). Een rol voor het waterschap is hier denkbaar, indien men van mening is dat de evenwichtigheid van vertegenwoordiging van decentrale overheden ook vergt dat het waterschap hier zitting neemt.
- Kennisinstellingen: Scalda, UCR, HZ en/of ZB | PB.
- Het bedrijfsleven zoals VNO/NCW Brabant Zeeland.
- Het CBS. Nader moet worden bepaald of het CBS ondertekend als structureel opdrachtnemer (zoals bijvoorbeeld in de Limburgse datasamenwerking) of als deelnemer (zoals in de Friese samenwerking).

In het Data-Pact worden de afspraken over de selectie van opgaven waarvoor de alliantie werkt, de aangesloten netwerken, de governance en de bekostiging, alsmede de strategische ambities vastgelegd. Het Data Pact benoemt ook de verantwoordelijkheden van partijen voor middelen (anders dan geld), huisvesting en faciliteiten, kashouderschap, werkgeverschap en bemensing van het

dedicated team en het bredere team van de <sup>2008105</sup>convenor'.

Zoals in paragraaf 6.2.3 beschreven is het van belang om het Data-Pact aan te gaan voor minimaal 4 en maximaal 6 jaar, zonder toetreding en tussentijdse wijziging. Natuurlijk kan de alliantie naast de genoemde netwerken ook (ad hoc) samenwerken met andere partijen en netwerken. Deze vormen dan echter voorlopig geen onderdeel van de alliantie, zodat de focus op opbouw en verdieping behouden blijft. De vaste periode eindigt met een evaluatie waaruit ook de vervolgstappen (verdere verdieping en/of uitbreiding, verdere bestendinging, best practises, optimalisatie) komen. We zijn van mening dat verdiepen niet kan als je maar blijft uitbreiden.



### 6.1. Inleiding

De onderzoeks- en kennisopdrachten die in de huidige situatie door ZB | Planbureau worden uitgevoerd, al dan niet samen met anderen, blijven onverminderd van belang voor de behoefte aan kennis, informatie en data van de verschillende partijen. Daarmee is en blijft ZB | Planbureau als kennisinstelling in Zeeland een natuurlijke stakeholder in de voorgestelde data-alliantie.

Daar komt bij dat reeds eerder door Provinciale en Gedeputeerde Staten van Zeeland uitgesproken is dat de werkgelegenheid van de medewerkers, die nu de taken van ZB | Planbureau uitvoeren, behouden moet blijven.

Tegelijkertijd ligt het op basis van hetgeen in hoofdstuk 5 uiteen is gezet niet voor de hand dat een enkele organisatie de taak krijgt om de data-alliantie te organiseren. Immers de data-alliantie dient ook vanuit alle alliantiepartners en de aangesloten netwerken georganiseerd te worden. Kortom voor de toekomstige positionering van ZB | Planbureau hebben we de volgende uitgangspunten in acht genomen:

a. *De functie en expertise van een Planbureau moet als organisatie(-onderdeel) met een specifieke taak*

*blijven bestaan.* In het traject is het belang van de onderzoeksfunctie voor Zeeland benadrukt.

- b. *De werkgelegenheid van de huidige formatie van het Planbureau dient te blijven bestaan.* In Provinciale Staten is besproken dat in de uitwerking rekening wordt gehouden met het voorkomen van negatieve personele gevolgen en het zoveel mogelijk beperken van de frictiekosten.
- c. *Het Planbureau is niet de uitvoerder van maar deelnemer in de data-alliantie, zoals bijvoorbeeld in de datasamenwerking in Friesland).* Het organisatieonderdeel Planbureau is in de data-alliantie een natuurlijke stakeholder. Het Planbureau kan vanuit de provincie de inbreng zijn in de samenwerking in de alliantie.

Deze uitgangspunten geven mogelijkheden voor verschillende organisatievormen van ZB | Planbureau die we in de volgende paragraaf schetsen. Daarbij merken we op dat de Raad van Toezicht van ZB gaat om de inrichting van de organisatie van het Planbureau. De provincie Zeeland kan beslissen over het onderzoeksbudget van ZB.

## 6.2. Scenario's voor de toekomst van ZB | Planbureau

We zien vier verschillende scenario's voor de vormgeving van de onderzoeksfunctie van Planbureau Zeeland op basis van de drie uitgangspunten:

1. Voortzetten als organisatieonderdeel van ZB. Bij dit scenario vindt geen verandering plaats in de organisatievorm van ZB | Planbureau. Wel vindt een verandering plaats doordat het Planbureau een van de partijen is in de data-alliantie.
2. Voortzetten, vormgegeven als zelfstandige organisatie met een eigen rechtspersoonlijkheid. Bij dit scenario vindt verandering plaats door het oprichten van een nieuwe organisatie waar de medewerkers van ZB | Planbureau naar overgeheveld kunnen worden.
3. Voortzetten en integreren (duurzaam) van het organisatieonderdeel in een andere organisatie zoals de provincie Zeeland of een kennisinstelling. Bij dit scenario vindt een overheveling plaats van de medewerkers van ZB | Planbureau naar een andere organisatie zoals de provincie Zeeland of een kennisinstelling in Zeeland.
4. Voortzetten en vanuit ZB detacheren van alle medewerkers naar een andere organisatie. Het gaat dan om het tijdelijk integreren van medewerkers met een optie voor een duurzame overgang. Dit scenario is een mogelijkheid om medewerkers eerst tijdelijk

over te hevelen naar een andere organisatie om te kijken om de nieuwe organisatie 'passend' is en meerwaarde biedt. Na een bepaalde termijn kan deze overgang definitief worden gemaakt.

## 6.3. Afweging voor de scenario's voor ZB | Planbureau

We zien kansen en risico's bij de verschillende scenario's. Welke kansen en risico's men ziet en hoe zwaar die wegen is, zoals vaak bij governance discussies een kwestie van perspectief. Wij kiezen hier vooral het perspectief van 'aansluiting' van de taak bij de organisatie en van 'omkeerbaarheid' in het licht van de dynamiek die ontstaat door en na de totstandkoming van de data-alliantie. Andere aspecten die van invloed kunnen zijn op de uiteindelijke keuze zijn politiek en financiën.

Het laten voortbestaan van de onderzoeksfunctie als organisatieonderdeel van ZB heeft als kans dat het rust biedt (ook voor medewerkers) en geen onomkeerbare beslissing wordt genomen met het oog op toekomstige ontwikkelingen in de data-alliantie. Risico is dat de onderzoeksfunctie van het Planbureau als onderdeel van een organisatie die ook andere taken heeft bijvoorbeeld als bibliotheek té veel met deze taken wordt geassocieerd en daarbij 'verdwijnt'. Een organisatieverandering geeft kans voor het behoud van deze onderzoeksfunctie voor Zeeland.

Het scenario als zelfstandige organisatie kan een kans bieden voor een eigen identiteit van een onderzoeksfunctie in Zeeland. De belangrijkste risico's hebben echter te maken met de omvang (capaciteit) van een dergelijke organisatie en de bijkomende kosten van deze optie. Verzelfstandiging betekent naar alle waarschijnlijkheid een toename van de huidige organisatiekosten. Om die toename beperkt te houden ligt het voor de hand voor staffuncties, bedrijfsvoering en ondersteunende functies aansluiting te zoeken bij een reeds bestaande organisatie. Gelet op de omvang (schaalgrootte) van de potentiële zelfstandige organisatie, wordt de zelfstandigheid daarmee grotendeels hypothetisch.

We zien bij het integreren in een bestaande organisatie een kans indien de betreffende organisatie ook een kennisinstelling is of ook een substantiële interne kennisorganisatie kent. Hierdoor kan synergie en uitwisseling plaatsvinden met andere afdelingen die ook bezig zijn met het verzamelen, analyseren en interpreteren van data, informatie en kennis. Daarmee ligt onderbrenging in een kennisinstelling ook meer voor de hand dan vormgeving binnen de provincie. Een risico is dat met deze optie één organisatie wordt versterkt wat het evenwicht in de toekomstige alliantie kan verstoren. Daarnaast is deze optie een definitieve keuze die lastig ongedaan gemaakt kan worden.

De optie van detacheren is eigenlijk een tijdelijke integratie in een andere organisatie. Deze optie combineert de kans van de eerste optie – rust en omkeerbaarheid- met de kans van de derde optie – potentieel van synergie en uitwisseling. De risico's van de eerste, tweede en derde optie worden vermeden. Het grootste risico van deze optie is nauw verbonden met een kans: biedt de omkeerbaarheid door de tijdelijkheid wel voldoende ruimte voor verandering? Dit risico kan worden geborgd door hieraan in de detacheringsovereenkomsten genoeg aandacht te besteden. Ook in deze optie lijkt onderbrenging in een kennisinstelling of substantiële interne kennisorganisatie het meest voor de hand te liggen.

De derde en vierde optie liggen het meest voor de hand als wordt gekeken naar de meerwaarde voor de data-alliantie. Er wordt geen nieuwe organisatie gecreëerd. Tegelijkertijd wordt wel een optimaliseringsslag gemaakt door de deskundigheid van ZB|Planbureau te combineren en aan te laten sluiten bij de kennis en werkwijzen van een kennisinstelling/ kennisorganisatie. Ook brengt de keuze van deze opties rust voor de medewerkers van ZB|Planbureau. Tot slot merken we op dat het een kwestie is van perspectief welke kansen en risico's men ziet en hoe zwaar die wegen bij het maken van een keuze.

# Bijlage I: overzicht betrokken partijen

20008105

## Aanwezigen bijeenkomsten brede groep betrokken partijen

CBS, Hogeschool Zeeland/Kenniscentrum Kusttoerisme, Impuls Zeeland, Provincie Zeeland, Regiobureau Zeeland, ROS Robuust, Scalda, SWVO, University College Roosevelt, UWV Zeeland, ZB.

CBS, Datadenkers Zeeuwse gemeenten, gemeente Goes, GGD Zeeland, Hogeschool Zeeland/Kenniscentrum Kusttoerisme, Provincie Zeeland, ROS Robuust, RUD, Scalda, SWVO, ViaZorg, ZB.

CBS, Datadenkers Zeeuwse gemeenten, gemeente Schouwen-Duiveland, GGD Zeeland, Hogeschool Zeeland/ Kenniscentrum Kusttoerisme, Impuls Zeeland, Provincie Zeeland, ZB.

## Individuele gesprekken

Ambtenaren Provincie Zeeland	Joined Research Center (Hogeschool Zeeland)
------------------------------	---

Campus Fryslân	Kenniscentrum Kusttoerisme (Hogeschool Zeeland)
----------------	---

CBS	Rijkswaterstaat Zee en Delta
-----	------------------------------

Datadenkers Zeeuwse gemeenten	Scalda
-------------------------------	--------

Economic Board Zeeland	University College Roosevelt
------------------------	------------------------------

FoodDelta Zeeland	UWV
-------------------	-----

GGD Zeeland	ViaZorg
-------------	---------

Hogeschool Zeeland	Zeeuws Archief
--------------------	----------------

Impuls Zeeland	
----------------	--

## Planbureaus andere provincies

	Regionale/provinciale overleggen
--	----------------------------------

Fries Sociaal Planbureau / DataFryslân	College Gedeputeerde Staten Zeeland
--	-------------------------------------

Het PON (Brabant)	Gemeentesecretarissen overleg Zeeland
-------------------	---------------------------------------

Trendbureau Overijssel	OZO – overleg (kerngroep)
------------------------	---------------------------

	VZG portefeuillehoudersoverleg
--	--------------------------------

## Data-alliantie

Indien de bestaande netwerken op opgave hun behoefte op data gericht werken bundelen, en daarbij de beschikbare mensen, middelen en voorzieningen met elkaar bundelen, kan voor Zeeland een nieuwe brede Data alliantie ontstaan die voor veel stakeholders een grote meerwaarde heeft.

## Kennis, informatie en data

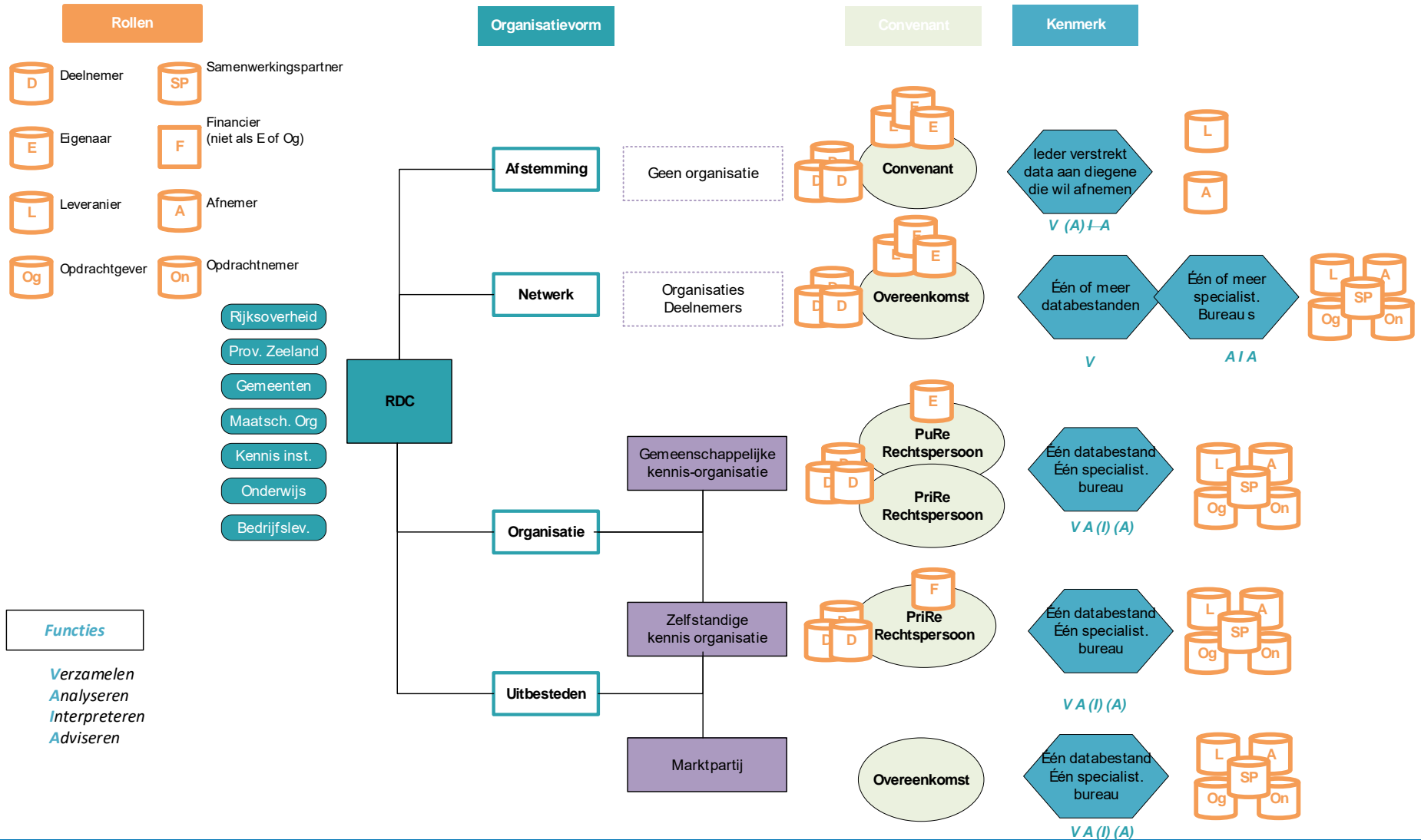
Kennis wordt beschouwd als door (semi)wetenschappelijk onderzoek gegenereerde informatie. Met informatie doelen we op zinvol geordende gegevens. Gegevens zijn data. Op zichzelf hebben ze geen betekenis; die krijgen ze pas als ze op een bepaalde manier worden geordend.

## Schakelaar en makelaar

De schakelaar en makelaar ('convenor') heeft de strategische rol van 'coördinator en regisseur' en verbindt de behoeften en oplossingen van de verschillende allianties aan elkaar.

# Bijlage III: Vormen van samenwerking

2008105



Auteurs:

**KWINK**  
GROEP

**PROOF**  
adviseurs