

## *Statencommissiestuk*

---

### Onderzoeksbureau Cultuur, Welzijn en Zorg

---

Advies: ter behandeling in de Statencommissie Cultuur en Welzijn op 17 april  
2002

#### **C-stuk**

Behandeld door de heer R.J. Stoffelsma, telefoonnummer (0592) 365651 en  
mevrouw J.A. Otten, telefoonnummer (0592) 365349  
Portefeuillehouder: de heer H. Weggemans

---

## Inleiding

In de statenvergadering van 6 februari jl. is het statenvoorstel (statenstuk 911; bijgevoegd) over het Onderzoeksbureau Cultuur, Welzijn en Zorg (CWZ) besproken. Het voorstel omvatte een uitwerking van de zogenoemde "externe variant". Het onderzoeksbureau is in dit voorstel uitgewerkt als een zelfstandige stichting met een eigen bestuur en eigen huisvesting. Het statenvoorstel is een uitwerking van het advies van de Statencommissie Cultuur en Welzijn op 19 september 2001. Het statenvoorstel is na een statenmotie door ons ingetrokken. De motie is uiteindelijk niet in stemming gebracht. In de motie werd ons gevraagd een interne variant uit te werken. Dit is gemotiveerd op basis van het onderzoeksveld van het bureau. Het bureau moet beleidsrelevant onderzoek verrichten op het terrein van cultuur, welzijn en zorg. Dit ter onderbouwing van het provinciaal beleid. Bij een organisatievorm binnen de provincie kan volgens de motie de onafhankelijkheid worden gewaarborgd door rechtstreekse aansturing door de directie, een onderzoeksstatuut en een onafhankelijke onderzoekscommissie. Daarnaast zou een interne variant minder kosten met zich mee brengen dan de externe variant.

Wij hebben toegezegd in de statenvergadering van 8 mei a.s. met een ander voorstel te komen waarin de discussie van de staten is meegenomen. In deze beleidsbrief wordt een aangepast voorstel gedaan waarin drie mogelijke varianten voor een intern onderzoeksbureau worden gepresenteerd. Daarnaast worden de financiële consequenties, kosten en dekking van een interne variant, op een rij gezet. Het gaat hierbij onder andere om de BTW-plicht en de mogelijke compensatie via het BTW-compensatiefonds.

De nota is als volgt opgezet. Allereerst wordt ingegaan op de uitgangspunten voor de keuze van een intern onderzoeksbureau. Vervolgens wordt op de verschillende aspecten van de "onafhankelijkheid" ingegaan en op welke manieren deze kan worden gewaarborgd. Deze informatie is verwerkt in de drie modellen die vervolgens worden gepresenteerd. Daarna wordt het financiële plaatje geschetst en een dekkingsvoorstel gedaan.

## Advies

1. Keuze maken uit één van de drie gepresenteerde interne varianten.
2. Gedeputeerde staten (GS) verzoeken deze variant uit te werken in een voorstel voor de statenvergadering van 8 mei 2002.
3. Instemmen met het evalueren van het onderzoeksbureau na drie jaar en daarbij nagaan of de gekozen variant voldoet.
4. Het tekort van € 70.480,- voor een interne variant ten laste te brengen van de herijking van CWZ. In de statenvergadering van 18 september 2002 wordt hiervoor een voorstel gedaan.

## Meetbaar/Beoogd beleidseffect

- Realisatie van een onderzoeksbureau binnen de provinciale organisatie.
- Realiseren van onderzoek op het terrein van CWZ dat de basis is voor het vraaggestuurde welzijnsbeleid.

## Argumenten

- 1.1. *Discussie in de statenvergadering van 6 februari 2002 is de aanleiding tot het uitwerken van een interne variant in een nieuw statenvoorstel.*
- 1.2. *De belangrijkste reden voor de keuze van de interne variant is de aard van het onderzoek (onderzoeksveld).*

De interne variant omvat een uitwerking van het Onderzoeksbureau CWZ binnen de provinciale organisatie. De belangrijkste reden voor de keuze van de interne variant is de aard van het onderzoek. Het onderzoek is bedoeld om de sturende rol van de provincie op het beleidsterrein CWZ vorm te geven. In essentie omvat het onderzoek "marktverkenningen" van de CWZ-markten en wordt met het onderzoek de efficiency en effectiviteit van het gevoerde beleid bepaald (beleidsevaluaties). De marktverkenningen geven inzicht in de vraag en het aanbod van de Drentse welzijnsmarkt. Het gaat daarbij om een beeld van de (toekomstige) behoeften van de afnemers van het provinciaal beleid en een inventarisatie van het bestaande aanbod aan dienstverlening. De beleidsevaluaties hebben vooral betrekking op de effectiviteit van de dienstverlening aan de afnemers van provinciaal beleid door onder andere de provinciale budgetinstellingen. Zo kan beter worden bepaald op welke thema's het provinciaal beleid zich dient te richten en of het beleid moet worden bijgesteld.

Het onderzoek is dus een instrument om het eigen provinciaal beleid vorm te geven en bij te sturen en ondersteunt de "planning en control" van het eigen beleid.

De interne variant heeft daarnaast een aantal voor het primaire doel minder relevante voordelen. De kosten zijn lager en de plaatsing binnen het provinciaal apparaat maakt de kleine organisatie minder kwetsbaar.

- 1.3. *Beleidsrelevant onderzoek beperkt de onafhankelijkheid van de onderzoeker. Wel kan de onderzoeker binnen de kaders van de opdracht vanuit zijn/haar kwaliteiten onafhankelijk onderzoek verrichten.*

In de discussie rond het onderzoeksbureau is de onafhankelijkheid van het onderzoek een belangrijk gesprekspunt. Het beeld daarbij is dat de onderzoekers vrijelijk en ongebonden zaken via onderzoek aan de orde mogen stellen. Daarbij moeten de volgende relativeringen worden geplaatst:

Er is een zekere spanning tussen beleidsrelevant onderzoek en de onafhankelijkheid van onderzoek. Beleidsrelevant onderzoek is vanuit wetenschappelijke optiek niet onafhankelijk. Het beleid en de politiek bepalen de vragen en de kaders van het onderzoek. De vragen en de kaders beïnvloeden veelal de uitkomsten. Toch zal de beleidsonderzoeker vergelijkbaar met bijvoorbeeld een jurist of controller vanuit zijn deskundigheid binnen deze kaders vrijelijk vragen moeten kunnen stellen.

Onafhankelijkheid van het beleidsonderzoek wordt voor een belangrijk deel bepaald door de kwaliteit van het onderzoek en de onderzoeker. De methode dient objectief, transparant en verifieerbaar te zijn. Een goed onderzoeker is geschoold in deze onderzoeksmethode en ziet een dergelijke aanpak als zijn "beroepscode".

- 1.4. *Belang en noodzaak van onafhankelijkheid van de onderzoeker verschilt per onderzoeksvraag/opdracht.*

De onafhankelijkheid is vooral van belang bij de beleidsevaluerende onderzoeken en minder bij de marktverkenningen. Veel van de beleidsevaluerende onderzoeken zullen betrekking hebben op de uitvoering van het beleid door de uitvoeringsorganisaties en niet de provinciale organisatie zelf. Als GS en provinciale staten (PS) hun eigen beleid zoals beschreven in het beleidskader "Schaduw Vooruit" evalueren, is onafhankelijkheid van de evaluatie van belang. Dergelijke evaluaties, uitgevoerd door een intern bureau of door de provincie aangestuurd extern bureau, worden door derden dan niet als objectief ervaren. Het ligt meer voor de hand een dergelijke evaluatie uit te besteden aan een onderzoeks- of adviesbureau.

Daarnaast is er sprake van een zekere paradox. Eigenlijk zijn voor alle partijen positieve onderzoeksresultaten gewenst. Wat zal het geval zijn bij rapportages? Indien het onderzoeksbureau met positieve rapportages komt, zal haar bestaansrecht eerder door PS worden betwijfeld. Als het andersom is en het onderzoeksbureau met negatieve rapportages komt, zal het GS zijn die eerder twijfels zet bij het onderzoeksbureau. Een zekere discussie over de positie en daarmee de onafhankelijkheid van het bureau en onafhankelijk de onderzoeksresultaten, lijkt daarmee onvermijdelijk.

## *1.5. Onafhankelijkheid kan op verschillende manieren zo goed mogelijk gewaarborgd worden.*

De onafhankelijkheid binnen een interne variant kan op een aantal wijzen worden gewaarborgd:

### *1. Kwaliteit onderzoek(ers)*

In het vorenstaande is al aangegeven dat het onderzoek objectief, transparant en verifieerbaar moet zijn. Op dit terrein geschoold personeel is dan ook een eerste vereiste. Inhoudelijke toetsing/begeleiding door een externe onderzoekscommissie zou een aanvullende waarborg kunnen zijn dat het onderzoek hier aan voldoet.

### *2. Wie bepaalt de onderzoeksvragen?*

Voor de onafhankelijkheid van het onderzoek is van belang wie de onderzoeksvragen bepaalt c.q. vaststelt. De onderzoeksvragen worden verwoord in een onderzoeksprogrammering. Wie stelt dit programma vast.

Een werkwijze is dat de vragen worden uitgewerkt in een onderzoeksprogramma dat door GS en PS wordt vastgesteld. Het onderzoeksprogramma zal onderdeel kunnen zijn van de bespreking van de begroting in de staten.

Wenst men een zwaardere onafhankelijkheid dan kan worden gekozen voor een provinciale bestuurscommissie onderzoek. (zie het bestuurscommissiemodel).

### *3. Wie bepaalt de kaders voor het onderzoek?*

Bij een interne variant staat hier de vraag centraal waar het bureau binnen de provinciale organisatie wordt ondergebracht. Bij een interne variant bestaan meerdere mogelijkheden. Voor goed beleidsrelevant onderzoek is een goede wisselwerking c.q. samenhang tussen beleid en onderzoek gewenst. Vanuit deze optiek dient het onderzoek in directe nabijheid van of binnen de beleidsafdeling te worden geplaatst.

Indien echter de onafhankelijkheid zwaarder moet wegen dan samenhang met het beleid ligt deze optie niet voor de hand. Een organisatorische inbedding als (onderdeel) van een stafgroep of rechtstreeks resulterend onder de directie past dan beter.

Vooruitlopend op het duale stelsel kan ook overwogen worden het bureau te plaatsen onder verantwoordelijkheid van de staten (zie het PS-model).

### *4. Overige waarborgen*

Aanvullende waarborgen kunnen zijn:

Een onderzoeksstatuut omschrijft welke positie het onderzoek binnen de organisatie heeft. De onafhankelijkheid kan in een dergelijk document worden omschreven. Een dergelijk document scheidt enerzijds duidelijkheid, anderzijds voorziet het in de regeling van conflictsituaties. Een onderzoeksstatuut kan bijvoorbeeld zaken omvatten als:

- positie van het onderzoeksbureau binnen de organisatie;
- de werkwijze rond de onderzoeksprogrammering;
- eisen aan een onderzoeksopdracht/methode;
- openbaarheid van het onderzoek;
- vertrouwelijkheid ten aanzien van onderzoeksgegevens.

Ook kunnen politiek gevoelige onderzoeksvragen worden uitbesteed aan een organisatie- of adviesbureau.

Om de onafhankelijkheid te waarborgen kunnen alle aspecten tegelijkertijd worden uitgewerkt. Een en ander wordt dan organisatorisch en regeltechnisch zwaar aangezet. Een selectie is ook mogelijk. Ook moet worden geconstateerd dat er een wisselwerking tussen de genoemde aspecten bestaat. Goed objectief en verifieerbaar onderzoek van ervaren onderzoekers behoeft minder waarborgen door middel van een onafhankelijke onderzoekscommissie die onderzoeksmethode toetst. Een onderzoeksstatuut is dan ook minder noodzakelijk.

*1.6. Er zijn meerdere modellen mogelijk die de onafhankelijkheid van de onderzoekers waarborgen. Er worden hieronder drie modellen uitgewerkt.*

Rond de vier bij argument 1.5 genoemde aspecten kunnen meerdere modellen worden uitgewerkt. Er zijn meerdere modellen denkbaar die op uiteenlopende wijze de onafhankelijkheid van het onderzoek waarborgen. Er worden hier drie interne varianten uitgewerkt, waarbij specifiek aandacht besteed wordt aan de positionering van de onderzoeksfunctie ten opzichte van GS en PS.

### **GS-model**

In deze variant maakt het onderzoek deel uit, als stafafdeling, van de reguliere ambtelijke organisatie en levert het een bijdrage aan de beleidscyclus zoals wij die kennen in de huidige monistische verhoudingen. De primaire inhoudelijke verantwoordelijkheid voor de onderzoeksprogrammering en uitvoering daarvan ligt bij GS, de eindverantwoordelijkheid van PS wordt vormgegeven door de vaststelling van de onderzoeksprogrammering en de daarmee samenhangende votering van middelen (deze variant wordt aangetroffen in Noord-Holland). Dit zou kunnen bij de begrotingsbehandeling in het na-jaar.

### **PS-model**

Vooruitlopend op de invoering van het dualistisch stelsel en de invulling van eigen ambtelijke ondersteuning ten behoeve van PS, zou ook positionering van het onderzoeksbureau direct onder PS denkbaar zijn. De onderzoeksfunctie wordt dan primair een instrument voor de ondersteuning van de control en initiatiefrol van PS. Daarnaast zouden PS het onderzoeksbureau de gelegenheid kunnen bieden ook onderzoek te verrichten voor GS. In deze benadering moet een oplossing gevonden worden voor de invulling van de opdrachtgevers- en werkgeversrol. PS zijn immers tegelijkertijd opdrachtgever en werkgever van het bureau.

Voor een zo groot mogelijke onafhankelijkheid kan in deze variant gekozen worden om het werkgeverschap en het opdrachtgeverschap te splitsen. De minst inhoudelijk betrokken statencommissie kan dan als werkgever optreden. Hiermee wordt een scheiding aangebracht tussen hiërarchische en vakinhoudelijke verantwoordelijkheid. De Statencommissie Bestuur, Financiën en Economie (BFE) zou dan de werkgeversfunctie vervullen en de Statencommissie Cultuur en Welzijn (CW) treedt dan op als opdrachtgever aan het onderzoeksbureau. Een onderzoeksprogramma en het werken met onderzoeksoffertes blijft natuurlijk noodzakelijk. Een onderzoeksstatuut is in deze variant niet direct nodig.

### **Bestuurscommissiemodel**

In dit model wordt het onderzoeksbureau zodanig gepositioneerd dat het bureau zo onafhankelijk mogelijk, zowel voor PS als voor GS, onderzoek kan verrichten. Dit wordt bereikt door de opdrachtverlening te laten plaatsvinden via een bestuurscommissie die (in meerderheid) bestaat uit externe deskundigen die deels door PS en deels door GS worden benoemd. Deze bestuurscommissie presenteert op basis van onderzoeksvragen van PS en GS een onderzoeksprogramma, rekening houdende met de voor dit onderzoek beschikbare budgetten. Het onderzoeksprogramma wordt gelijktijdig met de begroting vastgesteld. Het bureau maakt organiek deel uit van de ambtelijke organisatie, waarbij de werkgeversrol wordt ingevuld door de directie. De inhoudelijke opdrachtgeversrol blijft echter voorbehouden aan de bestuurscommissie. Voor deze bestuurscommissie wordt een reglement

opgesteld waarin met name waarborgen voor de onafhankelijkheid en kwaliteit van het onderzoek zullen worden vastgelegd. Een soortgelijk model wordt gehanteerd in de provincie Limburg.

2.1. *Op basis van uw keuze voor een van de varianten kan GS het bedrijfsplan nader uitwerken.*

Bijgevoegd is een conceptbedrijfsplan dat de basis legt voor het werkprogramma van een intern onderzoeksbureau. Dit plan is een nadere uitwerking van het ondernemingsplan en kan op basis van de keuze die u maakt voor een van de interne varianten nader worden uitgewerkt. In dit plan zijn reeds vastgelegd het onderzoeksveld, de onderzoeksproducten, de kosten en de benodigde functies.

3.1. *Het bureau krijgt een proefperiode van drie jaar om onder provinciale vlag beleidsrelevant en onafhankelijk onderzoek te doen. Na drie jaar wordt geëvalueerd of het bureau aan de opdracht voldoet.*

Na drie jaar kan dan alsnog worden besloten het onderzoeksbureau anders te positioneren. Ook geeft deze evaluatie de mogelijkheid om de opdracht aan het bureau te verbreden naar andere beleidsvelden.

4.1. *Kosten van een intern onderzoeksbureau en dekking duidelijk in beeld.*

De kosten van een interne variant verschillen van de kosten van de externe variant, zoals in statenstuk 911 was aangegeven. In onderstaande tabel is dit weergegeven.

**Tabel 1. Globale begroting onderzoeksbureau, 2003 in euro's**

Uitgaven	Externe variant (statenstuk 911)	Interne variant	Meerkosten externe variant
Loonkosten	255.111	255.111	0
Data en onderzoekskosten	101.128	98.828	2.300
Huisvesting	27.841	0	27.841
Overige kosten	19.700	2.900	16.800
Onvoorzien	12.337	12.337	0
<b>Totale kosten exclusief BTW</b>	<b>416.117</b>	<b>369.176</b>	<b>46.941</b>
<b>Te betalen BTW</b>	<b>79.062</b>	<b>21.672</b>	<b>57.390</b>
<b>Totale kosten inclusief BTW</b>	<b>495.179</b>	<b>390.848</b>	<b>104.331</b>
<b>Inkomsten:</b>			
Provinciale subsidie	464.588	390.848	
Van de fiscus te vorderen BTW	30.591	0	
<b>Totaal</b>	<b>495.179</b>	<b>390.848</b>	

De externe variant kost naar schatting ruim € 495.000,--. De interne variant € 391.000,--. De meerkosten van de externe variant bedragen dus € 104.000,--. Dat de externe variant meer kost heeft twee oorzaken.

**1. Interne variant: geen overheadkosten**

De interne variant brengt € 47.000,- minder overheadkosten met zich mee, omdat deze in het grote totaal van de provincie wegvallen. In principe zullen de kosten toenemen, maar bij bijvoorbeeld de uitplaatsing van het Erfgoedhuis zijn de overheadkosten ook niet verlaagd. Een verhoging van de overheadkosten bij inplaatsing van het onderzoeksbureau ligt dan ook niet voor de hand. Ook al wenst men deze kosten in de afweging toch mee te nemen, moet worden geconstateerd dat het aantal productieve onderzoeken voor de senioronderzoeker zullen stijgen doordat deze minder regelzaken behoeft te doen. Bij de interne variant worden deze door de provinciale organisatie (stafafdelingen) gedaan.

**2. Externe variant: provinciale subsidie inclusief BTW**

Omdat er vanaf 2003 BTW over de subsidie aan het onderzoeksbureau betaald moet worden, stijgen de kosten met € 57.400,-. Het onderzoeksbureau levert diensten (onderzoeken) aan de provincies waar de provincie via de subsidie voor betaald. Deze subsidie met een dergelijke tegenprestatie is vanaf 2003 BTW-plichtig. Een deel van de BTW, € 30.951,-, kan het onderzoeksbureau van de fiscus terugvorderen. Het betreft hier door het onderzoeksbureau betaalde BTW over ingekochte goederen en diensten. Dit voordeel voor het bureau wordt als inkomsten voor het bureau opgevat. Het tekort daalt daardoor en daarmee de provinciale bijdrage. De kosten voor de provincie zijn voor de externe variant dan ook niet € 104.000,- extra, maar dit bedrag minus de terug te ontvangen BTW (€ 30.591,-).

Vanaf 2003 geldt dat alle lagere overheden betaalde BTW kunnen terugvorderen van de fiscus via het zogenoemde BTW-compensatiefonds. Lagere overheden vallen daarmee onder een fiscaal regiem vergelijkbaar met het bedrijfsleven. Nu kan de betaalde BTW niet worden teruggevorderd. Feitelijk ontvangen de provincies hiervoor nu een hogere uitkering uit het Provinciefonds dan vanaf 2003. Het Rijk zal dan het Provinciefonds verlagen ter grootte van het geraamde bedrag aan BTW dat door de provincies zal worden teruggevorderd. Een landelijke werkgroep werkt een en ander uit. Voor de provinciale bijdrage voor een extern onderzoeksbureau moet nu worden geconstateerd dat de meerkosten per 2003 als gevolg van de BTW-plicht zeker zijn. Deze kosten kunnen ten laste worden gebracht van het BTW-compensatiefonds. In hoeverre de korting op het Provinciefonds overeenkomt met het totaal aan middelen dat terug te ontvangen is uit het BTW-compensatiefonds is nog onduidelijk. Voor alle provincies gezamenlijk geldt dat de invoering van het Compensatiefonds en de kortingen op het Provinciefonds budgettair neutraal verlopen. Per provincie hoeft dit niet zo te zijn. In hoeverre het geheel voor de provincie budgettair neutraal verloopt, is daarmee nu nog niet in te schatten.

**4.2. Het streven is, conform het advies van de Satencommissie Cultuur en Welzijn van 19 september 2001, het geheel budgettair neutraal te laten verlopen.**

In onderstaande tabel staat de dekking van het onderzoeksbureau vanuit STAMM en IVOM-middelen weergegeven.

**Tabel 2: Dekking uit STAMM en IVOM op basis van geschatte onderzoeksactiviteiten in euro's**

	Externe variant	Interne variant
Provinciale bijdrage (zie tabel 1)	464.588	390.848
STAMM (zie statenstuk 911)	163.814	163.814
IVOM (zie statenstuk 911)	156.554	156.554
Subtotaal	320.368	320.368
Tekort	144.220	70.480

De provinciale bijdrage moet worden gedekt uit een herschikking van de provinciale subsidies. Uitgangspunt is dat de gehele herijking van het CWZ-beleid budgettair neutraal verloopt. Voor STAMM is dat deel van de subsidie beschikbaar dat nu wordt besteed aan onderzoek. Dit omvat de salariskosten van de drie onderzoekers (2,4 fte). Hierbij zullen de overheadkosten en rechtstreeks aan onderzoek te relateren kredieten moeten worden meegeteld. Een overheadopslag van 50% op de salariskosten als additionele korting is redelijk. De korting van STAMM is redelijk goed te objectiveren en bedraagt € 164.000,--.

Voor IVOM is dit moeilijker. Binnen de IVOM-organisatie is de onderzoeksfunctie niet eenduidig herkenbaar. Voorzover er onderzoek werd gedaan, was dit verspreid over diverse functies. Op basis van het werkplan en de daarin geraamde uren en kosten voor onderzoek zijn de onderzoekskosten van het IVOM in 2001 ruw € 157.000,--, inclusief overhead.

De kosten en daarmee de provinciale bijdrage aan het nieuwe onderzoeksbureau zijn hoger omdat de taakopdracht en doelstellingen groter zijn. Het ongedekte deel bedraagt bij de externe variant € 144.220,-- en bij de interne variant € 70.840,--. In de statenvergadering van 18 september 2002 wordt u een voorstel gedaan om deze kosten, in het kader van de herijking van CWZ, te dekken uit CWZ-middelen.

## **Uitvoering**

### **Tijdsplanning**

Streefdatum is te starten op 1 juli 2002.

### **Financiën**

Totale kosten € 390.848,--

Externe kosten n.v.t.

Kosten voor de provincie € 390.848,--

Uit het budget: Korting STAMM en IVOM en herijking CWZ-beleid.

### **Monitoring en evaluatie**

Zie advies: evaluatie na drie jaar.

### **Extern betrokkenen**

IVOM en STAMM.

### **Communicatie**

Communicatieplan, met name gericht op interne communicatie.

## **Bijlagen**

1. Statenstuk 911, inclusief Ondernemingsplan.
2. Bedrijfsplan Onderzoeksbureau Cultuur, Welzijn en Zorg.

## **Ter inzage in de leeskamer**

N.v.t.



Assen, 3 april 2002

Kenmerk: 13/6.20/2002002954

Gedeputeerde staten van Drenthe,

A.L. ter Beek, voorzitter

J.Th. Imholz, wnd. griffier

gm/coll.

## *Statenstuk* 911

---

### **Ondernemingsplan Onderzoeksbureau Cultuur, Welzijn en Zorg**

---

Advies: ter behandeling in de Statencommissie Cultuur en Welzijn op 16 januari  
2002

#### **B-stuk**

Behandeld door mevrouw J.A. Otten, telefoonnummer (0592) 365349  
Portefeuillehouder: de heer H. Weggemans

---

## Inleiding

In de vergadering van de Statencommissie Cultuur en Welzijn van 19 september 2001 is gekozen voor een onafhankelijk onderzoeksbureau op het terrein van cultuur welzijn en zorg (OCWZ). Met name uit het oogpunt van onafhankelijkheid diende het bureau een stichtingsvorm te hebben met een eigen bestuur en een eigen huisvesting. De commissie heeft verder ingestemd met een aantal aanvullende uitgangspunten voor het onderzoeksbureau. Het ging daarbij om de rol van het onderzoek, de onderzoeksproducten, de formatie en de omschrijving van de functie en de eerste globale raming van de kostenbedragen. Dit naast de uitgangspunten voor de bestuursopdracht, zoals die waren vastgelegd in de brief aan de commissie van 6 juni 2001 (ter inzage). De volgende randvoorwaarden moeten gelden:

- het onderzoeksbureau moet onafhankelijk opereren, door middel van eigen rechtspersoon, een eigen bestuur en een eigen huisvesting;
- bij de oprichting van het bureau wordt gebruikgemaakt van de bestaande onderzoeksdeskundigheid bij STAMM en het IVOM;
- er geldt een inspanningsverplichting voor het plaatsen van de onderzoekers en de relevante ondersteuners van STAMM en het IVOM;
- het streven is het geheel budgettair neutraal te laten verlopen, waarbij de kosten worden gedekt uit de bestaande provinciale bijdrage aan STAMM en het IVOM;
- de eventuele personele gevolgen van een lagere subsidie voor STAMM en het IVOM kunnen worden gedekt, conform artikel 13 van de Provinciale budgetverordening Drenthe;
- het onderzoeksbureau heeft een publieke functie en zal daarom voor het overgrote deel vanuit provinciale middelen worden gefinancierd;
- de beleidsrelevantie en de toepasbaarheid van het onderzoek voor de provincie en de gemeenten moeten centraal staan.

Toegezegd is deze keuzes verder uit te werken in een ondernemingsplan voor het bureau. Dit uitgewerkte ondernemingsplan is bijgevoegd. Het plan omvat onder andere de strategische doelstellingen, de producten, een analyse van de productmarktcombinaties, een analyse van de sterkten en zwakten van het onderzoeksbureau, de kansen en bedreigingen vanuit de markt, de organisatievorm, het functieboek, de meerjarenbegroting en de informatie en automatisering.

Gegeven de stichtingsvorm moet vanuit de optiek van de provincie ook een aantal zaken worden geregeld. In deze beleidsbrief wordt u hierover een aantal voorstellen gedaan. Het gaat dan met name om de subsidierelatie, de onderzoeksprogrammering, OCWZ en BTW-plicht en de dekking van de kosten.

## Advies

1. Het onderzoeksbureau aanmerken als provinciale budgetinstelling overeenkomstig de Budgetsubsidieverordening Drenthe.
2. Instemmen met het bijgevoegde ondernemingsplan en de toekomstige directeur-bestuurder vragen dit plan verder uit te werken.
3. Instemmen met de wijze van onderzoeksprogrammering door middel van een jaarlijks provinciaal onderzoeksprogramma CWZ, een jaarlijks werkplan OCWZ en verslaglegging hierover in het jaarverslag van het onderzoeksbureau.
4. Instemmen met de stichtingsvorm met een directeur-bestuurder, een Raad van Toezicht (RvT) en een Raad van Advies (RvA).
5. Instemmen met de statutaire doelstelling.
6. Instemmen met de begroting van het onderzoeksbureau en daarmee instemmen met een structurele provinciale bijdrage van € 464.588,-/f 1.023.817,- met ingang van 1 juli 2002.
7. Instemmen met het dekken van de structurele kosten van het onderzoeksbureau uit een korting op de subsidie aan STAMM voor de onderzoekstaak met € 163.814,-/f 361.000,- en voor het overige taakstellend te dekken uit de herijking van het CWZ-beleid.

8. Instemmen met de eenmalige opleidings- en notariskosten ad € 22.916,--/f 50.500,-- en deze eenmalige kosten dekken uit de post Onvoorzien in de begroting 2002 en dit bij de begrotingswijziging in 2002 aframen.

## Meetbaar/Beoogd beleidseffect

Een onafhankelijk onderzoeksbureau op het terrein van cultuur, welzijn en zorg dat het vraaggerichte welzijnsbeleid van de provincie Drenthe faciliteert.

## Argumenten

- 1.1. *Het onderzoeksbureau ontvangt een structurele budgetsubsidie op basis van haar werkplan en moet daarom worden aangemerkt als budgetinstelling van de provincie Drenthe volgens de Budgetsubsidieverordening Drenthe.*  
Het onderzoeksbureau valt onder de bepalingen van de Budgetsubsidieverordening Drenthe. In de budgetverordening zijn termijnen aangegeven voor het indienen van het jaarlijks werkplan en de jaarlijkse begroting en voor het jaarlijks activiteitenverslag en de jaarrekening.
  - a. *Budgetsubsidie*  
De basissubsidie wordt verstrekt op basis van het provinciale onderzoeksprogramma en het door het bureau opgestelde werkplan. Het werkplan omvat een overzicht van de activiteiten voor het komende jaar en wordt veelal een halfjaar eerder opgesteld. Indien alle onderzoekscapaciteit op deze wijze wordt ingepland, kan moeilijk worden ingespeeld op de actualiteit. Voorgesteld wordt 80% van de onderzoekscapaciteit via het werkplan vast te leggen en ook slechts bij aanvang van het jaar 80% van de budgetsubsidie toe te kennen.
  - b. *Ad-hoconderzoekopdrachten binnen de budgetsubsidie*  
De resterende capaciteit wordt gebruikt voor onderzoeksvragen die in de loop van het jaar ontstaan. De onderzoekscapaciteit wordt bestemd via door ons college vast te stellen aanvullende opdrachten. De resterende 20% van de basissubsidie wordt aan het eind van het jaar beschikbaar gesteld op basis van de gerealiseerde ad-hoconderzoeken.
  - c. *Incidenteel onderzoek*  
Het bovenstaande onderzoek heeft betrekking op de budgetsubsidie. Samen met andere beleidspartners wordt daarnaast incidenteel onderzoek gedaan. Deze onderzoeken kunnen zowel door andere bureaus worden uitgevoerd als door OCWZ. Indien het provinciale aandeel in de kosten kan worden gedekt uit de budgetsubsidie, is uitvoering door OCWZ voor de provincie voordelig. Mocht dit niet mogelijk zijn en is het bureau toch de aangewezen uitvoerder, dan zal dit onderzoek op basis van een individuele opdracht met bijbehorende financiering worden gegund.
- 2.1. *Het ondernemingsplan is richtinggevend voor de werkzaamheden van het onderzoeks-bureau. Uiteindelijk is het de directeur-bestuurder die verantwoordelijk is voor het te voeren beleid.*  
Het ondernemingsplan is geschreven vanuit de optiek van het onderzoeksbureau. Gegeven de politieke keuzes geeft de toekomstige "directeur" als het ware zijn beeld hoe het bureau zal moeten opereren om de continuïteit van het bureau te garanderen. Het plan dient te worden gezien als een eerste aanzet. Het nog in te stellen bestuur zal, in samenspraak met de nog aan te stellen directeur, het plan verder moeten uitwerken.
- 3.1. *Het onderzoeksbureau is facilitair aan de provincie Drenthe. Dat blijkt ook uit de producten die OCWZ levert.*  
In de Statencommissie Cultuur en Welzijn van 19 september 2001 is ingestemd met het onderzoeksveld van het bureau. Het onderzoeksveld omvat de beleidsterreinen cultuur, welzijn en zorg in de volle breedte. De volgende producten zijn onderscheiden (zie ook ondernemingsplan).
  - a. *Marktverkenningen*

Doel van de marktverkenningen is een beter beeld te verkrijgen van de ontwikkelingen in de Drentse welzijnsmarkt. Op basis van het beeld van deze ontwikkelingen zullen de strategische doelen van het vraaggerichte welzijnsbeleid moeten worden geformuleerd. De marktverkenningen maken deel uit van de beleidscyclus voor het welzijnsbeleid zoals vastgelegd in de Contourennota Schaduwen vooruit. Voorafgaand aan een vierjarige beleidsperiode wordt een welzijnsschets opgesteld.

b. *Beleidsonderzoek (beleidsevaluaties en beleidsverkenningen)*

Om na te gaan of het beleid zijn vruchten afwerpt zal per jaar een aantal beleidsvelden moeten worden geëvalueerd. De doelgerichtheid en doelmatigheid van beleid zullen daarbij centraal staan. Op basis van de evaluatie kan het ingezette beleid eventueel tussentijds worden bijgesteld. Daarnaast zullen *beleidsverkennende onderzoeken* worden verricht. Deze inventariserende onderzoeken zijn met name gericht op de uitwerking van nieuwe beleidsthema's binnen het beleid van Schaduwen vooruit.

c. *Dataverzameling en beheer*

Voor met name de thematische marktverkenningen en de welzijnschets is veel cijfermateriaal nodig. Veel informatie is bij derden of bij de provincie reeds voor handen (Intravodat, provinciale werkgelegenheidsenquête, politiemonitor, GGD, enz.). Echter, om deze informatie te kunnen gebruiken voor de verkenningen moet de informatie eerst worden ontsloten en geanalyseerd.

d. *Begeleiden onderzoek*

Niet al het onderzoek op CWZ-terrein zal door het onderzoeksbureau worden uitgevoerd, bijvoorbeeld omdat de vraag te specialistisch is. In dergelijke gevallen zal het onderzoeksbureau de taak krijgen om deze onderzoeken namens de provincie te begeleiden.

In bijlage 1 vindt u een eerste overzicht van de inhoud van de provinciale onderzoeksprogrammering CWZ.

3.2. *Met de hieronder beschreven systematiek van onderzoeksprogrammering, werkplan en verantwoording wordt invulling gegeven aan de opdrachtgever-opdrachtnemersrelatie tussen provincie en onderzoeksbureau.*

De provincie Drenthe is opdrachtgever en subsidieverstrekker. Het onderzoeksbureau is een onafhankelijke organisatie. De relatie die tussen het onderzoeksbureau en de provincie bestaat, is een relatie van opdrachtgever en uitvoerder. De provincie bepaalt de onderzoeksvragen en beoordeelt de onderzoeksproducten. Instrumenten voor de provincie zijn de volgende.

*Programmering*

a. *Onderzoeksprogramma/werkplan*

Het onderzoeksbureau wordt aangemerkt als budgetinstelling. Budgetinstellingen ontvangen op basis van een werkplan provinciale subsidie. De basis van het werkplan is een jaarlijks provinciaal onderzoeksprogramma cultuur, welzijn en zorg dat wordt opgesteld door de provincie. Doordat op termijn derden mogelijk financieel participeren in c.q. opdrachten verstrekken aan het onderzoeksbureau, kan het werkplan meer omvatten dan het door de provincie opgestelde onderzoeksprogramma. Het onderzoeksprogramma omvat alle door de provincie gefinancierde onderzoeken.

Binnen het onderzoeksbureau wordt het werkplan opgesteld in overleg met de RvA en ter goedkeuring voorgelegd aan de RvT (zie argument 4).

Het onderzoeksprogramma en het werkplan worden vastgesteld door gedeputeerde en provinciale staten. In het onderzoeksprogramma worden de uit te voeren onderzoeken beschreven aan de hand van de probleemstelling, de onderzoeksopzet, de kosten-/ tijdsinzet en de planning.

De Productgroep Cultuur en Welzijn formuleert jaarlijks op basis van prioriteiten in het vierjarig beleidskader, Regiovisies Zorg en het Actieprogramma cultuur, welzijn en zorg, het onderzoeksprogramma, inclusief de behoefte aan data. De programmering is het eindresultaat van de afweging binnen de verschillende beleidsvelden van cultuur en welzijn. Bij het maken van de programmering worden de kennis en de ervaring vanuit het veld gebruikt.

*b. Vaststelling individuele opdrachten*

Het onderzoeksbureau voert de onderzoeken uit op basis van het werkplan. Aan de verschillende onderzoeken zullen meer uitgewerkte onderzoeksopdrachten ten grondslag liggen. In deze opdrachten worden de probleemstelling, de aanpak en de planning uitgewerkt. Deze opdrachten worden de RvA voorgelegd.

Voor de grotere opdrachten wordt een aparte begeleidingscommissie ingesteld, waarin de provincie ambtelijk deelneemt. Deze begeleidingscommissie keurt de onderzoeksopdrachten goed. In het onderzoeksprogramma/het werkplan wordt aangegeven welke onderzoeksopdrachten bovendien nog de goedkeuring van gedeputeerde staten en of provinciale staten behoeven.

*Verantwoording*

*a. Onderzoeksprogramma/werkplan*

In het jaarverslag van het bureau wordt jaarlijks verslag gedaan over de financiën en het onderzoeksprogramma. Gedeputeerde staten en provinciale staten stellen het jaarverslag, inclusief de verslaglegging over de onderzoeksprogrammering, vast.

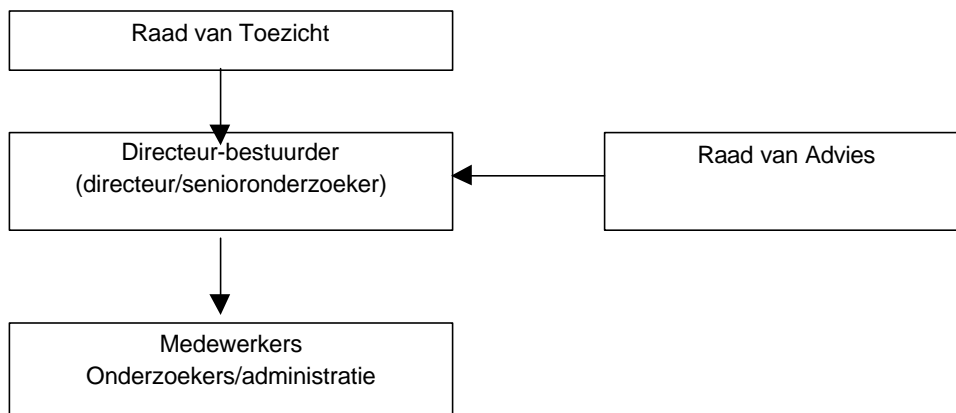
*b. Verantwoording individuele opdrachten*

In principe leiden alle onderzoeken tot onderzoeksrapportages die door de RvA of de betrokken begeleidingscommissie worden vastgesteld. Het college van gedeputeerde staten ontvangt van alle onderzoeken een rapportage. Die onderzoeken waarvoor bij de opdracht vooraf instemming van gedeputeerde staten en/of provinciale staten nodig was, worden geagendeerd in de betrokken vergaderingen van gedeputeerde staten en/of provinciale staten. Door de Productgroep Cultuur en Welzijn wordt een begeleidend advies opgesteld.

- 4.1. *In de statencommissievergadering van 19 september 2001 is gekozen voor een zelfstandige instelling met eigen statuten.*

4.2. De gekozen organisatievorm is de meest gangbare vorm binnen vergelijkbare situaties op CWZ-terrein

Voorgesteld wordt de organisatie als volgt in te vullen.



Gekozen is voor een stichting waarin een directeur-bestuurder op afstand wordt gevolgd door een RvT. Teneinde te waarborgen dat het onderzoeksbureau voldoende voeling heeft met het beleidsveld cultuur, welzijn en zorg, dient er een RvA te zijn. Deze RvA ondersteunt de directeur-bestuurder bij de opstelling van de onderzoeksprogrammering. Het onderzoeksbureau zal een provinciale budgetinstelling zijn conform de Budgetsubsidieverordening Drenthe.

#### *Directeur-bestuurder*

Centraal in het besturingsmodel staat de directeur-bestuurder. De directeur-bestuurder geeft leiding aan de medewerkers en legt verantwoording af aan gedeputeerde staten. De directeur-bestuurder heeft een opdrachtnemer-opdrachtgeverrelatie met gedeputeerde staten.

De directeur-bestuurder is bestuurder in de zin van de Wet op de ondernemingsraden (WOR). In de persoon van de directeur-bestuurder worden twee functies verenigd: die van directeur en die van senioronderzoeker. Om de directeur-bestuurder in zijn directietaken te ontlasten, kan een deel van de zogenoemde PIOF-taken (personeel, informatie, organisatie en financiën) worden uitbesteed.

#### *Raad van Toezicht*

De RvT ziet toe op het reilen en zeilen van de onderneming OCWZ en staat de directeur-bestuur met raad en daad bij. De RvT heeft geen sturende rol. De sturing vindt plaats door goedkeuring van het jaarlijks werkplan door gedeputeerde en provinciale staten. De goedkeuring door provinciale staten is overigens in afwijking van de bestaande budgetinstellingen. Om slagvaardig te kunnen opereren wordt een RvT voorgesteld van beperkte omvang (minimaal drie en maximaal vijf leden). De RvT omvat de meest essentiële deskundigheden als:

- één persoon met deskundigheid en ervaring op het gebied van (kwantitatief) sociaal-wetenschappelijk en/of sociaal-economisch onderzoek;
- één persoon met deskundigheid op het gebied van financiën en organisatie;
- één persoon met diepgaande kennis van het beleidsveld cultuur, welzijn en zorg.

*Raad van Advies (RvA)*

Om de onderzoeksprogrammering goed af te stemmen op de behoeften van de Drentse samenleving wordt een RvA ingesteld. Wat betreft de samenstelling van de RvA gaan de gedachten uit naar inhoudelijke deskundigen op het gebied van cultuur, welzijn en zorg. Tevens zou een vertegenwoordiger uit de kring van Drentse gemeenten c.q. de Vereniging van Drentse Gemeenten (VDG) deel kunnen uitmaken van de RvA.

- 5.1. *Door in de statuten de hieronder geformuleerde doelstelling vast te leggen, wordt de door de provincie beoogde doelstelling voor het onderzoeksbureau vastgelegd. Daarmee wordt getracht de beleidsrelevantie en bruikbaarheid van de producten van het onderzoeksbureau voor de provincie te waarborgen.*

In de statuten van de op te richten instelling wordt voorgesteld om de volgende doelstelling vast te leggen: het onderzoeksbureau is een instelling die de provincie faciliteert bij de ontwikkeling en evaluatie van het beleid op het terrein van cultuur welzijn en zorg. In opdracht van de provincie doet het bureau onderzoek naar het volgende.

- De Drentse markt voor cultuur, welzijn en zorg (marktverkenningen).
- De effectiviteit van het provinciale beleid op het terrein van cultuur, welzijn en zorg (beleids-evaluaties).
- De mogelijkheden om de beleidsdoelstelling uit te werken in beleid (beleidsverkenningen).
- Ter onderbouwing van het onderzoek verzamelt en beheert het bureau data. Deze data worden in principe gratis verstrekt aan derden en blijven eigendom van de provincie Drenthe.
- Daarnaast kan het bureau namens de provincie specialistisch onderzoek begeleiden dat door anderen wordt uitgevoerd.

- 5.2. *OCWZ getoetst aan wetsvoorstel Markt en overheid*

Aan de Tweede Kamer is dit najaar het wetsvoorstel Markt en overheid (Tweede Kamer, vergaderjaar 2001-2002, 28050) voorgelegd. In het wetsvoorstel worden regels voorgesteld over:

- marktactiviteiten van overheidsorganisaties;
- overheidsondernemingen die van overheidswege over een bijzondere positie beschikken.

Het onderzoeksbureau is getoetst aan dit wetsvoorstel. Het wetsvoorstel blijkt met betrekking tot het onderzoeksbureau alleen van toepassing te zijn in de situatie waarin de overheid een uitsluitend recht aan een onderneming toekent, waardoor de betrokken onderneming monopolist zou kunnen worden. Uit de Memorie van toelichting van het wetsvoorstel blijkt dat in de relatie tussen provincie en onderzoeksbureau hiervan geen sprake is.

Het kan echter wel van belang zijn bij de eerstvolgende algehele herziening van de Budgetsubsidieverordening Drenthe regels te stellen rond de financiële verantwoording van inkomsten uit onderzoek dat verricht is voor derden. Dit kan bijvoorbeeld inhouden dat er een gescheiden administratie wordt bijgehouden van activiteiten voor de provincie en andere activiteiten en het correct toerekenen op grond van duidelijke beginselen voor kostprijsberekening.

- 6.1. *Op 19 september 2001 is een variant gekozen voor het onderzoeksbureau. Dit met inachtneming van de toen nog conceptbegroting. De begroting die nu voorligt, is opgesteld op grond van de nieuwste inzichten en is uitgangspunt voor de oprichting van het OCWZ. De afwijking ten opzichte van de eerder gepresenteerde bedragen wordt met name veroorzaakt door de BTW-plicht van het OCWZ.*

Om de vraag te kunnen beantwoorden of over subsidie omzetbelasting verschuldigd is, moet worden vastgesteld of in het kader van de subsidieverstrekking een prestatie (levering of dienst) wordt verricht waarvoor de subsidie de vergoeding vormt. Dit is bij het onderzoeksbureau het geval. De provincie is namelijk rechtstreeks gebaat bij de prestaties van het onderzoeksbureau. Het onderzoeksbureau moet in dit geval omzetbelasting aan de provincie in rekening brengen. In wezen is er in deze situatie geen sprake van subsidieverstrekking, maar van het betalen voor dienstverlening.

Echter, in de Toelichting gemeenten is een buitenwettelijke uitzondering opgenomen voor rechtspersonen zonder aandelen die aan de overheid gelieerd zijn. Hiervoor geldt in eerste



aanleg dezelfde voorwaarde als hieronder bij de vennootschapsbelasting (zie argument 6.2) is aangegeven met betrekking tot in de statuten op te nemen bepalingen. Verder geldt voor die rechtspersonen die diensten leveren, dat deze diensten buiten de BTW-heffing kunnen blijven. De Stichting OCWZ wordt dan door de fiscus (fictief) als een onderdeel van - in dit geval - de provincie beschouwd. De buitenwettelijke goedkeuring blijkt in dit geval uit het niet in rekening brengen van BTW.

Deze buitenwettelijke uitzondering zal echter vervallen per 1 januari 2003, als de regelgeving rond het BTW-compensatiefonds in werking treedt. De verwachting is dat de BTW met ingang van 2003 geheel of gedeeltelijk zal kunnen worden gecompenseerd via het Provinciefonds dat op dit moment in wording is. Op dit moment verkeert deze kwestie nog in het stadium van bestuurlijk overleg, zodat wij daarover nog geen definitieve uitspraak kunnen doen. Met ingang van 1 januari 2003 zal over de subsidie wel degelijk BTW betaald moeten worden. Dit betekent dat de subsidie exclusief BTW geraamd kan worden en dat vervolgens de gefactureerde en te betalen BTW (19%) compensabel is in het kader van het BTW-compensatiefonds. In de begroting (zie bijlage 2 van het Ondernemingsplan OCWZ) is dit verwerkt.

Een en ander betekent dat de subsidie aan het onderzoeksbureau per 1 januari 2003 met 19% moet worden verhoogd met dat deel van de kostenposten van de begroting waarin nog geen BTW is verrekend. Voor de overige kosten kan de BTW worden verrekend via de vooraf trek. Concreet komt het erop neer dat de provincie een BTW-verplichting heeft van in totaal 19% van de personele kosten van het onderzoeksbureau. Dat zou neerkomen op 19% van € 255.111,- /f 561.244,-, zijnde € 48.471,- /f 106.600,-).

#### 6.2. OCWZ vrijgesteld van vennootschapsbelasting

De Stichting OCWZ is vrijgesteld van vennootschapsbelasting, als in de statuten de volgende voorwaarden worden opgenomen (zie de artikelen 2.3 en 2.7 van de Wet Vpb).

- Het provinciaal bestuur benoemt en ontslaat de bestuurders van de Stichting OCWZ.
- Bij liquidatie van de Stichting OCWZ komt een eventueel batig liquidatiesaldo ten gunste van de provincie.

Deze voorwaarden zullen in de statuten van het OCWZ worden opgenomen.

#### 7.1. Vooralsnog is de provinciale bijdrage de enige subsidiebron. Deze moet de structurele kosten dekken.

#### 7.2. Voor het realiseren van de dekking van de kosten van het onderzoeksbudget geldt het uitgangspunt budgettaire neutraliteit.

Uit de bijgevoegde begroting (zie Ondernemingsplan) blijkt dat het onderzoeksbureau per 1 januari 2003 structureel € 464.588,- /f 1.022.091,- kost, inclusief BTW. In 2002 is de subsidie geraamd op € 231.482,- /f 509.000,-, exclusief de eenmalig bijkomende kosten in 2002. Vooralsnog zijn er geen andere subsidiebronnen en moeten de totale kosten worden gedekt uit een provinciale bijdrage. Afgesproken is dat de oprichting van het bureau budgettair neutraal verloopt voor de provincie. Dit betekent dat de structurele kosten van het onderzoeksbureau moeten worden gedekt uit de bespaarde middelen bij STAMM (afstoting van de onderzoekspoot) en vrijvallende middelen van het IVOM (beëindiging subsidierelatie). Verder wordt gestreefd naar het zoveel mogelijk voorkomen van frictiekosten. De dekking van de middelen moet worden gezocht in een vermindering van de subsidiebijdrage aan STAMM en IVOM. De situatie verschilt per instelling. Voor STAMM is voor de dekking dat deel van de subsidie beschikbaar dat nu wordt besteed aan onderzoek. Dit omvat de salariskosten van de drie onderzoekers (2,4 fte). Hierbij zullen de overheadkosten en de rechtstreeks aan onderzoek te relateren kredieten moeten worden meegeteld.

Een overheadopslag van 50% op de salariskosten als additionele korting is redelijk. De korting van STAMM is redelijk goed te objectiveren en bedraagt dan € 163.814,- /f 361.000,-. Voor IVOM is dit moeilijker. Binnen de organisatie van IVOM is de onderzoeksfunctie niet eenduidig herkenbaar. Voorzover er onderzoek werd gedaan, was dit verspreid over diverse functies. Op basis van het werkplan en de daarin geraamde uren en kosten voor onderzoek zijn de onder-

zoekskosten van het IVOM in 2001 ruwweg € 156.554,--/f 345.000,--, inclusief overhead. Kortom, binnen STAMM en IVOM wordt zo'n € 320.400,--/f 706.000,-- aan onderzoek besteed. De kosten van het nieuw op te richten onderzoeksbureau, dat een bredere taakopdracht zal krijgen, komen voor een bedrag van € 464.588,--/f 1.022.091,-- structureel voor rekening van de provincie. Indien het onderzoeksbureau alleen gefinancierd moet worden uit de huidige geschatte onderzoeksactiviteiten van STAMM en IVOM zou dit een tekort betekenen ten bedrage van € 144.188,--/f 317.800,--. Dit tekort denken wij te kunnen dekken uit de "herijking" van het CWZ-beleid.

7.3. *De kosten van het onderzoeksbureau kunnen niet geheel worden gedekt met middelen uit de onderzoeksbudgetten van STAMM en IVOM.*

Het onderzoeksbureau heeft vergeleken met de huidige onderzoekscapaciteit van STAMM en IVOM een veel breder takenpakket. Met name de taak met betrekking tot dataverzameling en analyse vraagt een grote personele, maar ook financiële (aankoop data) inzet. Daarnaast is het werkveld van OCWZ breder; het bestrijkt de beleidsterreinen cultuur, welzijn en zorg in de volle breedte.

8.1. *Een startende instelling heeft opstartkosten; voor OCWZ zijn dit met name opleidingskosten die van groot belang zijn voor de kwaliteit van het bureau.*

Een startende instelling heeft opstartkosten. Hierbij bedoelen wij niet de frictiekosten die gepaard gaan met het ontmantelingstraject van het IVOM en de daarmee gepaard gaande herplaatsing van medewerkers. Deze kosten blijven hier buiten beschouwing. Maar wij bedoelen wel kosten voor specifieke aanvullende scholing van de medewerkers die in dienst komen van het onderzoeksbureau. Deze kosten begroten wij globaal op f 50.000,--/€ 22.689,--<sup>1</sup> eenmalig. Als ondergeschikte post nemen wij verder nog notariskosten ad f 500,--/€ 227,-- mee.

Een andere kwestie die onder opstartkosten meegenomen kan worden, is de aanschaf van de activa (inventaris en computernetwerk) door het onderzoeksbureau. Wij gaan er echter in de begroting van uit, dat deze kosten in eerste aanleg worden gefinancierd door een lening en dat deze **niet** door de provincie voorgefinancierd worden. De betrokken jaarlijkse afschrijvingen en rentelasten zijn in de exploitatiebegroting opgenomen.

## **Uitvoering**

### **Tijdsplanning**

Met betrekking tot de vervolgplanning verwijzen wij u naar onze brief inzake opzet Onderzoeksbureau CWZ en overdracht taken IVOM (ter inzage) van 10 december 2001. Doel is dat het onderzoeksbureau per 1 juli 2002 van start gaat.

<sup>1</sup> Het in dit schrijven opgenomen bedrag in euro's is bedoeld als gewenningsinformatie. Hieraan kunnen geen rechten ontleend worden.

**Financiën**

Totale kosten	€ 464.588,-- plus eenmalig € 22.916,--
Externe kosten	N.v.t.
Kosten voor de provincie	€ 464.588,-- plus eenmalig € 22.916,--
Uit het budget:	zie adviezen

**Monitoring en evaluatie**

N.v.t.

**Extern betrokkenen**

Bij het bepalen van het onderzoeksveld en de onderzoeksproducten zijn STAMM en IVOM betrokken.

**Communicatie**

Onderdeel van het ondernemingsplan is een communicatieplan. De komende maanden zal gestart worden met een actieve communicatie rond OCWZ.

**Bijlagen**

1. Inhoud provinciale onderzoeksprogrammering.
2. Ondernemingsplan Onderzoeksbureau Cultuur, Welzijn en Zorg met als bijlagen de functieprofielen en de begroting.

**Ter inzage in de leeskamer**

1. Statencommissiestuk van 22 augustus 2001, kenmerk 34/6.6/2001007672, Onderzoeksbureau Cultuur, Welzijn en Zorg (CWZ)
2. Brief van 6 juni 2001, kenmerk 20/7.4/2001004292, inzake Onderzoeksbureau Cultuur, Welzijn en Zorg
3. Brief van 10 december 2001, kenmerk 49/6.9/2001011179, inzake opzet Onderzoeksbureau CWZ en overdracht taken IVOM

Assen, 17 december 2001  
Kenmerk: 50/6.18/2001011178

Gedeputeerde staten van Drenthe,

A.L. ter Beek, voorzitter  
J.Th. Imholz, wnd. griffier

tk/coll.

## Inhoud provinciale onderzoeksprogrammering cultuur, welzijn en zorg

### Inleiding

In het statenstuk is ingegaan op het werkveld van het onderzoeksbureau. In abstracte zin zijn de producten beschreven: marktverkenningen, beleidsverkenningen, evaluatieonderzoek en dataverzameling en -publicatie. Om hieraan een meer concrete invulling te geven wordt nu een meer thematisch beeld geschetst van de onderzoeksprogrammering, zoals die vorm zou kunnen krijgen. Hierbij moet worden opgemerkt dat het om een eerste inventarisatie gaat. De komende maanden (voor de start van het Onderzoeksbureau Cultuur, Welzijn en Zorg (OCWZ) op 1 juli 2002) zal de onderzoeksprogrammering definitief invulling krijgen. Dit betekent onder andere dat de onderzoeksvragen in de tijd worden gezet, de onderzoeksvraag beter onderbouwd wordt (aanleiding en doel) en de verschillende onderzoeksvragen ten opzichte van elkaar worden afgewogen.

### Producten

#### Monitor

Het is de bedoeling om voor een aantal doelgroepen een monitor te ontwikkelen. Doelgroepen kunnen zijn: ouderen, jongeren, allochtonen, minderheden, gehandicapten en vrijwilligers.

Onderwerpen in een dergelijke trendanalyse zijn:

- gezondheid
- veiligheid
- bevolkingssamenstelling
- werkgelegenheid/ arbeidsparticipatie
- onderwijs
- criminaliteit
- voorzieningen gebruik

#### Website

Een van de producten van OCWZ is een vrij toegankelijke website OCWZ waarop de (nog te verzamelen) data gepubliceerd worden. Hiertoe moeten verschillende regionale databestanden ontsloten worden. Bijvoorbeeld met betrekking tot de gezondheidsgegevens, de bestanden van de GGD, het zorgkantoor, RIAGG, de regionale indicatie-organen (RIO's). De bestanden van de informatie-beheergroep voor gegevens over onderwijs(deelname). Bestanden van de politie/justitie (politie-monitor) voor gegevens over criminaliteit en veiligheidsbeleving. Daarnaast wordt natuurlijk gebruikgemaakt van landelijke databestanden van het Centraal Bureau voor de Statistiek en dergelijke.

#### Zorg

- Trendanalyses jeugdbeleid
- Inventarisaties relatie jeugdzorg en aanpalende terreinen (jeugd-onderwijs, jeugd-allochtonen/AMA's)
- Tevredenheidsonderzoek in deelsectoren
- Drents onderzoeksnetwerk jeugdzorg (lopend onderzoek)
- Leefstijlonderzoek GGD (lopend onderzoek)
- Landelijk onderzoek wachtlijstproblematiek, risicjongeren en dergelijke (lopend onderzoek)
- Onderzoek naar aard en omvang zorgvraag allochtone ouderen
- Informatiebank en toegankelijk en uniform gegevensbestand inzake vraag en aanbod van ouderen
- Trendanalyse zorgbehoefte ouderen en voorzieningen op gebied van wonen, vervoer en welzijn
- Inventarisatie projecten op het terrein van nieuwe media
- Onderzoek woon- en zorgvragen gehandicapten
- Informatiesysteem met eenduidige gegevensregistratie gehandicapten
- Evaluatie naar randvoorwaarden/succesfactoren voor de opvang en ondersteuning van jeugdige gehandicapten in het eigen leefmilieu
- Omvang en vraag naar intercultureel zorgbeleid
- Onderzoek naar opvang en van jonge mantelzorgers

#### Cultuur

- Dataverzameling
- Onderzoek cultuurparticipatie (aan de hand van landelijke vragenlijst)
- Opstellen geactualiseerde culturele kaart van Drenthe (overzicht voorzieningen)
- Jaarlijks verslag bibliotheekgebruik in Drenthe

#### Welzijn

- Onderzoek naar demografische ontwikkeling van allochtone groepen
- Inventarisatieonderzoek interculturalisatie (arbeidsmarktparticipatie, knelpunten, initiatieven op gebied van interculturalisatie)

gm/coll.

# ONDERNEMINGSPLAN

Onderzoeksbureau Cultuur, Welzijn en Zorg



## INHOUD

### **1. Inleiding**

- 1.1. Aanleiding
- 1.2. Missie en werkterrein

### **2. Markt en producten**

- 2.1. De producten en de markt
- 2.2. De klanten de markten
- 2.3. Product- en marktcombinaties
- 2.4. Externe en interne analyse van de markt voor het OCWZ
- 2.5. Succesfactoren en strategische keuzes
- 2.6. Promotie en public relations

### **3. Organisatie**

- 3.1. Bestuurs- en organisatievorm
- 3.2. Onderzoeksprogrammering

### **4. Personeel**

- 4.1. Algemeen
- 4.2. Opleiding en ontwikkeling
- 4.3. Organisatiecultuur
- 4.4. Arbeidsomstandigheden

### **5. Financiën**

### **6. Informatie en automatisering**



## 1. Inleiding

### 1.1. Aanleiding

Dit onderzoeksbureau komt voort uit een politieke keuze. De keuze van provinciale staten (PS) van de provincie Drenthe voor het inzetten van *vraaggestuurd* cultuur, welzijn en zorg(CWZ)-beleid. Hierdoor is de behoefte aan beleidsinformatie en beleidsanalyse vergroot. Op initiatief van PS van Drenthe is daarom gekozen voor de oprichting van een onderzoeksbureau op het terrein van cultuur, welzijn en zorg (OCWZ).

Om de onafhankelijkheid van het onderzoek te waarborgen, hebben PS gekozen het onderzoek onder te brengen in een onafhankelijke stichting. Dit ondernemingsplan gaat in op de doelstellingen, de producten, de markt en de organisatorische vormgeving van de Stichting OCWZ.

### 1.2. Missie en werkterrein

Een integrale aanpak van concrete, in de maatschappij gesignaleerde, problemen op het gebied van zorg en welzijn, is de kern van het nieuwe provinciale welzijnsbeleid. Vanuit deze nieuwe provinciale optiek is het OCWZ opgericht om de provincie te faciliteren bij het in kaart brengen van de vraag. In de statuten van het onderzoeksbureau is vastgelegd dat het onderzoeksbureau een instelling is die de provincie faciliteert bij de ontwikkeling en evaluatie van het beleid op het terrein van CWZ. In opdracht van de provincie doet het bureau onderzoek naar:

- de Drentse markt voor cultuur, welzijn en zorg en (marktverkenningen);
- de effectiviteit van het provinciale beleid op het terrein van CWZ (beleidsevaluaties);
- de mogelijkheden om de beleidsdoelstellingen uit te werken in beleid (implementatie) (beleidsverkenningen);
- ter onderbouwing van het onderzoek verzamelt en beheert het bureau data. Deze data worden in principe gratis verstrekt aan derden en blijven eigendom van de provincie Drenthe;
- daarnaast kan het bureau namens de provincie specialistisch onderzoek begeleiden dat door anderen wordt uitgevoerd.

In het volgende hoofdstuk wordt een uitgebreide beschrijving gegeven van de hier onderscheiden vormen van onderzoek.

## 2. De producten en de markt

### 2.1. Producten

Het bureau werkt in het onderzoeksveld dat de beleidsterreinen CWZ in de volle breedte omvat. Op deze beleidsvelden staan de marktverkenningen en de beleidsonderzoeken centraal. Voor deze producten zullen vele reeds bestaande databestanden aangekocht en ontsloten moeten worden. Het onderzoeksbureau zal deze bestanden moeten ontsluiten, analyseren, beheren en toegankelijk maken voor derden. Het onderzoeksbureau levert de volgende producten.

#### a. *Marktverkenningen*

Doel van de marktverkenningen is een beter beeld te verkrijgen van de ontwikkelingen in de Drentse welzijnsmarkt. Op basis van het beeld van deze ontwikkelingen zullen de strategische doelen van het vraaggerichte welzijnsbeleid van de provincie moeten worden geformuleerd. De marktverkenningen trachten een globaal beeld te geven van de ontwikkelingen van het gehele beleidsveld. Dit zou kunnen gebeuren via een zogenoemde "welzijnsschets". Een algemene welzijnsschets zal voor aanvang van de vierjarige beleidsperiode worden opgesteld. Per jaar zullen afhankelijk van de behoefte via aparte thematische marktverkenningen bepaalde thema's worden

uitgediept. De huidige thema's van het CWZ-beleid: ouderen, vrijwilligers, jongeren en interculturalisatie moeten worden onderzocht. Ook de culturele kaart van Drenthe zal over een aantal jaren worden geactualiseerd.

*b. Beleidsevaluaties*

Om na te gaan of het beleid zijn vruchten afwerpt, zal per jaar een aantal beleidsvelden moeten worden geëvalueerd. Daarbij zal de doelgerichtheid en doelmatigheid van beleid centraal staan.

*c. Beleidsverkenningen*

Ook zullen beleidsverkennende onderzoeken worden verricht. Deze inventariserende onderzoeken zijn met name gericht op de uitwerking van nieuwe beleidsthema's. Een onderdeel van deze methode is het interactief onderzoek met doelgroepen. Met deze vorm van onderzoek wordt samen met de betrokkenen nagegaan welk beleid nodig is en welk beleid bijstelling behoeft.

*d. Dataverzameling en beheer*

Voor met name de thematische marktverkenningen en de welzijnsschets is veel cijfermateriaal nodig. Veel informatie is bij derden of bij de provincie reeds voor handen (Intravodat, provinciale werkgelegenheidsenquête, politiemonitor, GGD, enz.). Echter, om deze informatie te kunnen gebruiken voor de verkenningen, moet de informatie eerst worden ontsloten en geanalyseerd. Met de eigenaren van de informatie zullen contracten/abbonementen moeten worden afgesloten.

Bij andere instellingen en overheden bestaat ook behoefte aan dergelijke informatie. Om aan deze informatievraag te kunnen voldoen, zullen de gegevens op een of andere wijze toegankelijk moeten worden gemaakt. Hierbij wordt gedacht aan Internet en de publicatie Drenthe in cijfers. Het beheer en het verstrekken van deze informatie is een taak van het onderzoeksbureau.

Niet alle informatie is reeds voorhanden. Gerichte enquêtes onder gebruikers en/of instellingen zijn nodig om het beeld te completeren. Ook voor beleidsevaluaties kunnen enquêtes onder gebruikers en sleutelfiguren nodig zijn.

*e. Begeleiden onderzoek*

Het onderzoeksbureau heeft ook als taak het begeleiden van onderzoek op CWZ-terrein namens de provincie. Dit kan bijvoorbeeld nodig zijn in het geval dat het om een te specialistische vraag gaat of omdat een ander bureau beter in staat is om de onderzoeksvraag te beantwoorden.

## 2.2. De klanten en markten

De in paragraaf 2.1 beschreven producten worden afgenomen door de provincie, gemeenten en CWZ-instellingen. De provincie is voornamelijk de grootste opdrachtgever c.q. afnemer. Welke producten OCWZ aan de provincie levert, wordt jaarlijks vastgelegd in ons Werkplan. Onze producten zijn ook interessant voor andere partijen op het terrein van CWZ in Drenthe. Met name de producten "beleidsverkennende en beleidsevaluerende onderzoeken" zijn interessant voor derden.

In principe zijn de data van OCWZ vrij beschikbaar. Een deel van de data zal ook vrij toegankelijk gemaakt worden door middel van internetpublicatie.

Grofweg zijn er voor de vorengenoemde producten twee markten c.q. afnemers te onderscheiden:

- I. de provincie
- II. derden op het terrein van CWZ, zoals gemeenten en instellingen

### 2.3. Product-marktcombinaties

Voor een goede analyse van de markt van het onderzoeksbureau worden in het onderstaande schema de vijf producten en de twee markten gecombineerd tot tien product-marktcombinaties. Allereerst worden, om een goede marktanalyse mogelijk te maken, de product-marktcombinaties weergegeven. Tevens wordt kort aangegeven welke marketinginstrumenten worden ingezet om deze producten goed in de markt te zetten. Het gaat daarbij om de volgende relevante marketinginstrumenten: product (met name de kwaliteit), promotie en prijs.

<b>Product-marktcombinaties</b>	<b>I. Provincie</b>	<b>II. Derden</b>
a. Marktverkenningen	*	
b. Beleidsverkenningen	*	*
c. Beleidsevaluaties	*	*
d. Data en informatie	*	*
e. Begeleiden onderzoek	*	*

Per product-marktcombinatie wordt nu nader ingegaan op de markt en de te hanteren marketinginstrumenten.

#### *I.a. Marktverkenningen*

De marktverkenning zijn ter onderbouwing van het vraaggerichte welzijnbeleid. Dit beleid heeft een vierjarige cyclus en ter voorbereiding van een nieuw beleidsplan zal het onderzoeksbureau een CWZ-schets opstellen. De provincie is de enige afnemer van dit product. Kwaliteitseisen die aan het product worden gesteld zijn:

- omdat de welzijnschets een onderbouwing is van het welzijnsbeleid, zal het goed moeten aansluiten bij de beleidsontwikkeling op het CWZ-terrein;
- de welzijnschets dient de ontwikkelingen op de Drentse welzijnsmarkt adequaat te beschrijven. Om de markt goed in beeld te brengen, zullen de ontwikkelingen van een aantal cruciale kengetallen moeten worden bijgehouden.

De prijs van de marktverkenningen wordt bepaald in overleg met de provincie op basis van het Werkplan. Dit Werkplan is ter onderbouwing van onze jaarlijkse budgetsubsidie.

De promotie van de verkenningen verdient wel aandacht. Het is een nieuw (te ontwikkelen) product dat zijn weg moet vinden naar beleidsmakers en de politiek. Het is daarom van belang om het product actief te communiceren binnen de provincie en het provinciehuis. Dit zal in overleg met de provincie gebeuren. Doelgroepen zijn: provinciale bestuurders en ambtenaren, gemeenten en welzijnsinstellingen.

#### *I en II.b. Beleidsverkenningen*

Beleidsverkenningen zijn gericht op het uitwerken van beleidsideeën op het terrein van CWZ in concrete beleidsvoorstellen/instrumenten. De voornaamste afnemer is de provincie. In ons werkplan zullen reeds een aantal van deze voor de provincie uit te voeren verkenningen worden opgenomen. Daarnaast wordt er in het Werkplan ruimte gereserveerd voor onderzoeken waaraan in het lopende begrotingsjaar behoefte ontstaat. Belangrijkste kwaliteitseis is dat de onderzoeken goed moeten aansluiten bij de behoeften en vragen van de beleidsmakers. Hiervoor zal een werkmethode worden ontwikkeld, bijvoorbeeld door de beleidsmakers te betrekken bij de operationalisering van de onderzoeksvraag en regelmatig aan de "opdrachtgever" te rapporteren.

Ook derden, gemeenten en andere welzijnsinstellingen zijn potentiële afnemers voor onze product- en beleidsverkenningen. Voor deze klanten wordt een kostendekkend tarief gerekend met een geringe winsttopslag.

#### *I. en II.c. Beleidsevaluaties*

Net als bij de markt- en beleidsverkenningen is de provincie vooralsnog onze grootste opdrachtgever voor het uitvoeren van beleidsevaluaties. Deze onderzoeken, gericht op het meten van de efficiency en effectiviteit van provinciaal beleid, worden betaald uit de provinciale budgetsubsidie of via aanvul-

lende opdrachten. Belangrijke kwaliteitseis is de onafhankelijkheid van het onderzoek. Om een goede beleidsevaluatie te kunnen uitvoeren is het belangrijk dat bij de implementatie van beleid indicatoren worden vastgesteld en bijgehouden. Het is daarom van groot belang dat de onderzoekers zicht hebben op het beleid van de belangrijkste opdrachtgever, namelijk de provincie. Ook kunnen in opdracht van gemeenten evaluaties van het gemeentelijk beleid worden verricht. Ook hiervoor geldt qua prijs een kostendekkend tarief met een geringe winstopslag.

#### *I. en II.d. Data en informatie*

Het product Data en informatie is voor het onderzoeksbureau belangrijk. Dit product vertegenwoordigt een eigen waarde. Daarnaast is deze informatie onontbeerlijk voor met name de marktverkenningen. In principe zijn de (ruwe) data en informatie van OCWZ vrij beschikbaar (zie statuten). Data die niet direct voorhanden zijn en of bewerkt moeten worden, worden geleverd tegen kostprijs. Deels worden de data openbaar en publiek toegankelijk gemaakt via publicaties als Drenthe in cijfers of internetpublicatie. De data worden met name verkregen met de provinciale middelen. Statutair is dan ook afgesproken dat de data eigendom zijn c.q. blijven van de provincie.

Het bureau zal de komende jaren veel moeten investeren in het verkrijgen en bewerken van data zodat deze toepasbaar worden voor onderzoek. Het bureau zal zich zoveel mogelijk richten op het werken met bestaande databronnen. Voor het doen van trendanalyses zijn data over verschillende jaren noodzakelijk. Het OCWZ richt zich op het verkrijgen van die kengetallen die de maatschappelijke ontwikkelingen op CWZ-terrein in de tijd adequaat beschrijven. Omdat onderzoeksbureaus in andere provincies op dit terrein verder zijn dan het OCWZ en om kosten te besparen, zal het OCWZ bij dataverzameling en de ontsluiting hiervan samenwerken met andere onderzoeksbureaus. In de startfase van het onderzoeksbureau wordt een belangrijk deel van de inspanning gericht op het verkrijgen en ontsluiten van data en het aangaan van samenwerkingsverbanden op dit terrein.

#### *I. en II.e. Begeleiden onderzoek*

Op verzoek van de provincie kan het OCWZ ook onderzoek begeleiden. Dit kan bijvoorbeeld voorkomen in het geval dat de onderzoeksvraag voor het OCWZ te specialistisch blijkt te zijn.

### 2.4. Externe en interne analyse van de markt voor het OCWZ

Om te bepalen hoe het OCWZ in het maatschappelijk krachtenveld staat en om de lange termijn en middellangetermijndoelstellingen te bepalen, worden de kansen en bedreigingen vanuit de markt bepaald. Dit is de zogenoemde "externe analyse" van de markt. Daarnaast worden door een "interne analyse" van het bureau de sterkten en de zwakten van het bureau geïnventariseerd. Het inzicht in de kansen en bedreigingen in de markt gespiegeld aan de sterkten en zwakten van het bureau geeft zicht op de strategische keuzes die het OCWZ de komende jaren moet maken.

#### *Externe analyse*

In paragraaf 2.3 zijn de klanten c.q. de markt van het onderzoeksbureau omschreven. Er zijn feitelijk twee groepen klanten onderscheiden: de provincie en derden (gemeenten en instellingen). De ontwikkelingen in beide markten brengen kansen en bedreigingen met zich mee.

#### **Kansen**

- De markt voor welzijnsonderzoek en data op het CWZ-terrein is onontwikkeld.
- Geconstateerd moet worden dat de behoefte aan onderzoek en data ter onderbouwing van het vraaggerichte welzijnsbeleid groot is.

#### **Bedreigingen**

- Er is slechts één grote klant, de provincie Drenthe, met wisselende prioriteiten en met een nog ontbrekende visie op onderzoek.

#### *Interne analyse*

Het bureau kent de volgende sterke en de zwakke punten.

#### **Sterke punten**

- Door de gekozen organisatievorm van een stichting is het bureau herkenbaar voor de markt.

- Het bureau omvat een bundeling van onderzoeksexpertise en informatie op CWZ-terrein.
- Het bureau is onafhankelijk en kan daarmee "boven de partijen" staan.
- Het bureau is voornamelijk de enige aanbieder van informatie en onderzoek op het CWZ-terrein.

### **Zwakke punten**

- De expertise en het werkveld van het onderzoeksbureau is beperkt tot het CWZ-terrein.
- Daarnaast is het bureau beperkt van omvang en daarmee kwetsbaar. De kwaliteit van het onderzoeksbureau staat of valt bij de kwaliteit en inzet van een beperkt aantal mensen.
- De data op het terrein van CWZ zijn nog niet voorhanden en zullen moeten aangekocht en of geschikt moeten worden gemaakt.
- Het naamsbekendheid van het onderzoeksbureau is gering.

### **Conclusie**

Het onderzoeksbureau opereert in een onontwikkelde, vrij enge markt, waarin de behoefte aan onderzoek groot is. Bij de start van het onderzoeksbureau is er nog geringe naamsbekendheid. Daarnaast zijn veel data(bronnen) nog niet voor het onderzoeksbureau toegankelijk. Het onderzoeksbureau is beperkt van omvang en daarmee kwetsbaar. In de volgende paragraaf worden deze belangrijkste conclusies vertaald naar strategische keuzes.

#### 2.5. Succesfactoren en strategische keuzes

Voor het slagen van het OCWZ als een kwalitatief hoogwaardig onderzoeksbureau dat sterk is in het doen van beleidsrelevant onderzoek en data-analyse zijn een aantal succesfactoren van belang. Deze factoren zijn voor het OCWZ de basis voor het maken van strategische keuzes. De succesfactoren zijn:

- voldoende vraag van klanten;
- bundeling van kennis en expertise op het terrein van onderzoek;
- voldoende deskundigheid bij het personeel;
- heldere kaders en vraagstellingen van de opdrachtgever(s);
- continuïteit van het budget;
- aansluiting en kennis van het beleidsveld CWZ;
- aansluiting producten bij wens opdrachtgever;
- onafhankelijkheid;
- bundeling van betrouwbare data en toegankelijk maken voor breder publiek.

De belangrijkste strategische keuzes die hieruit naar voren komen, zijn vertaald in de volgende speerpunten voor het OCWZ de komende jaren:

- verbeteren naamsbekendheid;
- opbouwen van onderzoeksexpertise en kennis van beleid op CWZ-terrein;
- samenwerken op het terrein van het ontsluiten van de data en uitwisseling onderzoeksexpertise;
- zoeken naar andere publieke financiers voor het OCWZ op het CWZ-terrein.

### Toelichting

Het OCWZ richt zich de komende jaren op het neerzetten van een herkenbaar en kwalitatief goed bureau. Daarbij richten wij ons op het aangaan van samenwerkingsrelaties met "dataleveranciers" en bijvoorbeeld onderzoeksinstellingen in andere provincies en universiteiten. De voeling met het maatschappelijk werkterrein is van groot belang voor het slagen van onze producten. Door meerdere opdrachtgevers kunnen wij onze kwaliteit vergroten en onze kwetsbaarheid verminderen. De opzet van een goed data-informatiesysteem is erg belangrijk voor het kunnen leveren van kwalitatief goede producten. Wij zien dat de behoefte aan betrouwbare data groot is. Door een goed en via Internet toegankelijk datasysteem kan het OCWZ een duidelijke positie creëren in de markt.

## 2.6. Promotie en public relations (pr)

Het Communicatieplan heeft betrekking op de externe communicatie. De doelgroepen zijn: gemeenten, provincie en CWZ-instellingen. Belangrijke elementen zijn:

- het opzetten van een internetpagina OCWZ;
- het maken van een folder waarin het OCWZ zich presenteert;
- het actief benaderen van klanten hiermee en;
- het houden van presentaties.

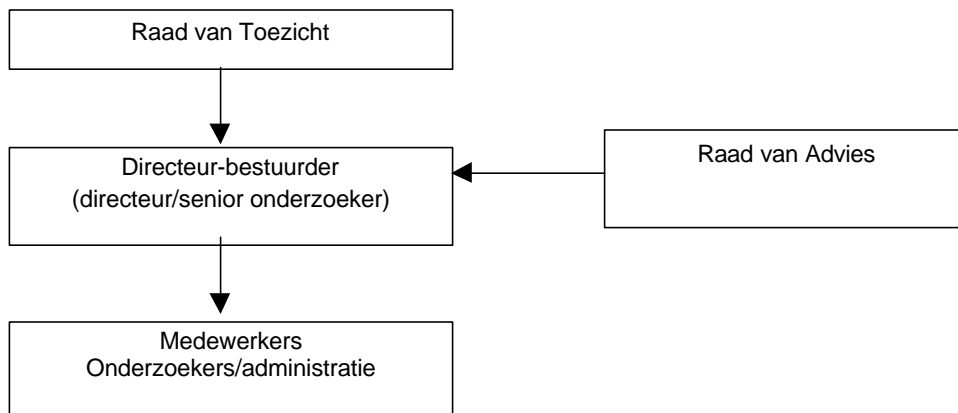
Van belang is het presenteren van de producten van het OCWZ; hiervoor is de website een belangrijk medium. De kwaliteit van de producten is het visitekaartje van de organisatie. Het OCWZ zal ook via persberichten aandacht vragen voor haar producten.

## 3. Bestuurs- en organisatievorm

### 3.1. Inleiding

Om de onafhankelijkheid van het onderzoek optimaal te kunnen waarborgen is het onderzoeksbureau opgezet als stichting. De directeur-bestuurder (DB) bestuurt de stichting op afstand gevolgd door de Raad van Toezicht. Opdat het onderzoeksbureau voldoende voeling heeft met het beleidsveld cultuur, welzijn en zorg, is er een Raad van Advies ingesteld. Deze Raad van Advies ondersteunt de DB bij de opstelling van de onderzoeksprogrammering. Het onderzoeksbureau is als provinciale budgetinstelling aangemerkt overeenkomstig de Budgetsubsidieverordening Drenthe.

De organisatie ziet er als volgt uit:



#### *Directeur-bestuurder*

Centraal staat de DB. De DB geeft leiding aan de medewerkers en legt verantwoording af aan de belangrijkste subsidieverstrekker; gedeputeerde staten (GS) van Drenthe.

De DB is bestuurder in de zin van de Wet op de ondernemingsraden. In de persoon van de DB worden twee functies verenigd: die van directeur en die van senior onderzoeker. Om de DB in zijn directietaken te ontlasten, zijn een deel van de zogenoemde Personeel, Informatie, Organisatie en Financiën uitbesteed.

#### *Raad van Toezicht (RvT)*

De RvT ziet toe op het reilen en zeilen van "de onderneming OCWZ" en staat de DB met raad en daad bij. De RvT heeft geen sturende rol. De sturing vindt plaats door goedkeuring van het jaarlijkse werkplan door GS van Drenthe.

De RvT omvat minimaal drie en maximaal vijf leden. De RvT omvat de meest essentiële deskundigheden als:

- een persoon met deskundigheid en ervaring op het gebied van (kwantitatief) sociaal-wetenschappelijk en/of sociaal-economisch onderzoek;
- een persoon met deskundigheid op het gebied van financiën en organisatie;
- een persoon met diepgaande kennis van het beleidsveld cultuur, welzijn en zorg.

#### *Raad van Advies (RvA)*

Om de onderzoeksprogrammering goed af te stemmen op de behoeften van de Drentse samenleving wordt een RvA ingesteld. In de RvA zitten inhoudelijke deskundigen op het terrein van cultuur, welzijn en zorg. Een lid wordt aan gewezen door de Vereniging van Drentse Gemeenten (VDG). Deze RvA ondersteunt de DB bij de opstelling van de onderzoeksprogrammering.

### 3.4. Onderzoeksprogrammering

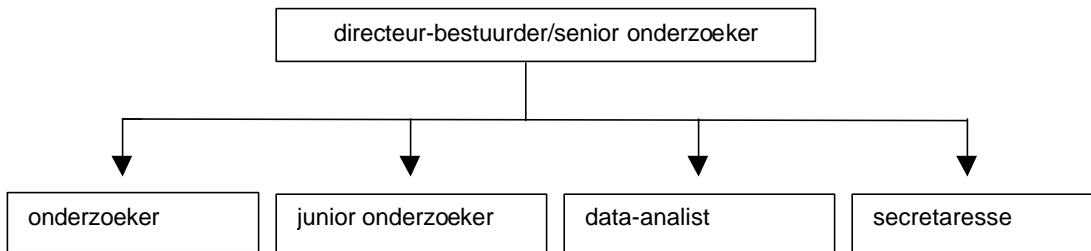
Het onderzoeksbureau is een budgetinstelling in de zin van de Budgetsubsidieverordening Drenthe. Het OCWZ maakt jaarlijks een *Werkplan* voor de provincie. Op basis daarvan ontvangen wij een subsidiebeschikking van de provincie. Wij baseren ons Werkplan op basis van de door de provincie geformuleerde onderzoeksvragen (projectonderzoek en beleidsinformatie). Dit onderzoeksprogramma is voor een deel flexibel in te vullen door de provincie. In ons Werkplan proberen wij zoveel mogelijk samenhang te brengen tussen de verschillende onderzoeksvragen op de verschillende beleidsterreinen. Tijdens de uitvoering van het Werkplan worden nieuwe informatiebehoeften zoveel mogelijk gecombineerd met de reeds vastgelegde/geprogrammeerde projecten. Zo nodig worden dus in de loop van het jaar nieuwe projecten toegevoegd. Ieder begrotingsjaar maakt het OCWZ een onderzoeksprogramma en een Werkplan voor de provincie. Dit op basis van het door de provincie opgestelde onderzoeksprogramma. Het Werkplan wordt vastgesteld door PS van de provincie Drenthe. In ons *jaarverslag* doen wij jaarlijks verslag van de financiën en het onderzoeksprogramma. GS en PS stellen het jaarverslag inclusief de verslaglegging over de onderzoeksprogrammering vast. In principe leiden al onze onderzoeken tot onderzoeksrapportages die door de RvA of betrokken begeleidingscommissie worden vastgesteld. Het college van GS ontvangt van alle onderzoeken een rapportage.

## 4. Personeel

### 4.1. Algemeen

Het onderzoeksbureau bestaat uit drie onderzoekers, een data-analist en een secretaresse. De functieprofielen staan beschreven in de CAO-welzijn. In de functieomschrijvingen staat duidelijk omschreven wat de functie-eisen zijn, deze zijn opgenomen in bijlage 1. Uit deze functie-eisen blijkt een duidelijke link naar de producten die het OCWZ levert; data, kwalitatief en kwantitatief onderzoek.

Figuur 2. Organogram



### 4.2. Opleiding en ontwikkeling

Het onderzoeksbureau is een professionele organisatie die sterk afhankelijk is van de kwaliteit en kennis van haar medewerkers. Er werken een beperkt aantal hooggekwalificeerde mensen. Van groot belang voor het kunnen waarmaken van de doelstelling om een hoogwaardig onderzoeksbureau te zijn, is het investeren in de benodigde kennis en kunde van het werkveld en de onderzoekstechnieken.

Het OCWZ vindt het belangrijk aandacht te besteden aan het bijhouden van de ontwikkelingen op het "vakgebied". Dit doen wij door bijvoorbeeld het aangaan van samenwerkingsrelaties, bijvoorbeeld door het uitvoeren van opdrachten in samenwerking met derden.

Het OCWZ is een relatief kleine organisatie en is daardoor relatief kwetsbaar. Om deze kwetsbaarheid te verminderen wordt belang gehecht aan teambuilding en goede samenwerking. Intervisie kan hier een goed instrument voor zijn.

Voor medewerkers wordt een opleidingsplan gemaakt. In combinatie met de functieomschrijving, individuele taakomschrijving, de jaarlijks te houden functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken, moet dit uiteindelijk resulteren in een persoonlijk ontwikkelingsplan. In 2002 wordt hiervoor de eerste aanzet gemaakt.

### 4.3. Organisatiecultuur

Het OCWZ is een organisatie met professionals. Er is sprake van een taakcultuur. Medewerkers functioneren in grote mate zelfstandig en hebben de verantwoordelijkheid voor en controle over hun eigen werk. Daarnaast zijn medewerkers goed op de hoogte van elkaars werk. Dit kan extra gestimuleerd worden door te werken met intervisiemethoden. In deze kleine organisatie moet men elkaar makkelijk kunnen vervangen. Het principe is ook: afspraak is afspraak. Er moeten heldere afspraken gemaakt worden over wie waar voor verantwoordelijk is. De organisatie moet in staat zijn om nieuwe kennis te verwerven en samenwerkingsrelaties aan te gaan. Dit vereist een zekere flexibiliteit.



#### 4.4. Arbeidsomstandigheden

Indien nodig zal in 2002 een risico-inventarisatie worden gemaakt. Op basis van de uitkomsten van een dergelijke inventarisatie zullen acties worden ondernomen. Bij de start van het bureau zal het aspect Arbeidsomstandigheden moeten worden meegenomen.

#### 5. Financiën

In het onderstaande is de begroting voor het onderzoeksbureau meerjarig samengevat. Voor een uitgebreide begroting wordt verwezen naar bijlage 2 "Exploitatiebegroting OCWZ 2002".

Meerjarenbegroting in euro's

	2002	2003	2004	2005
<i>Uitgaven:</i>				
Loonkosten	123.840	255.111	262.765	270.648
Data en abonnementen	49.573	101.128	103.150	105.213
Huisvesting	13.648	27.840	28.397	28.965
Overige kosten	9.657	19.701	20.095	20.497
Onvoorzien	5.720	12.336	13.264	14.222
Te betalen BTW	29.044	79.062	81.257	83.514
Eenmalige kosten	22.916	-	-	-
Totaal	231.482	495.179	508.929	523.060
<i>Inkomsten:</i>				
Provinciale subsidie	231.482	464.588	477.596	490.969
Eenmalige provinciale bijdrage	22.916	-	-	-
Overige baten	p.m	p.m	p.m	p.m
Terug te ontvangen BTW	0	30.591	31.332	32.091
Totaal	254.398	495.179	508.929	523.060

#### Toelichting

Uitgaven

*Loonkosten*

De kosten omvatten de lonen en salarissen van de medewerkers aan het onderzoeksbureau (5 fte). Zij vallen onder de CAO-welzijn. Meerjarig is met een loonstijging van 3% per jaar gerekend.

*Data en onderzoekskosten*

Het betreft hier de kosten van het verkrijgen van data, het publiceren van onderzoeksrapporten, kosten van uitvoering veldonderzoek enz. Meerjarig is een kostenstijging van 2% geraamd.

*Huisvesting c.a.*

Onder deze rubriek vallen huren, energielasten en afschrijving op inventaris. Ook hier is meerjarig uitgegaan van 2% prijsstijging.

*Overige kosten*

Hieronder zijn diverse kosten begroot als kantoorbenodigdheden, telefoonkosten, accountantskosten, enz. De verwachte prijsstijging is 2%.

## Inkomsten

### *Provinciale subsidie*

De provincie is vooralsnog de enige opdrachtgever en daarmee de enige subsidieverstrekker. Het OCWZ wordt aangemerkt als budgetinstelling conform de Budgetsubsidieverordening Drenthe. Het subsidiebedrag wordt jaarlijks verhoogd op basis van de prijsmutaties voor overheidsconsumptie zoals deze worden weergegeven in circulaire van het Provinciefonds. De index is een gewogen gemiddelde van de prijsindex voor lonen (0,8) en netto materiële consumptie (0,2). Meerjarig is uitgegaan van 3%, respectievelijk 2%. Gewogen is dat 2,8%.

### *BTW*

Omdat de er rechtstreeks verband is tussen de subsidie en een door het OCWZ te leveren prestatie zal de provinciale subsidie onder de BTW-heffing vallen. De ontvangen subsidie is inclusief 19% BTW. De BTW die door het OCWZ betaald wordt over aangekochte goederen en diensten kan echter met de af te dragen BTW over de subsidie worden verrekend. De netto BTW-afdracht aan de fiscus bedraagt ruwweg 19% van de loonsom, ofwel € 47.000,--.

## 6. Informatie en automatisering

Naast het verzamelen van onderzoeksgegevens en het presenteren van onderzoeksrapporten, is het beheren (invoeren en wijzigen) van gegevens en het analyseren en bewerken daarvan een kerntaak van het onderzoeksbureau. Hierbij maken wij gebruik van verschillende beheer-, analyse- en rapportagetools.

De kern van de organisatie wordt gevormd door de informatie-infrastructuur. Deze bestaat grofweg uit:

- technische infrastructuur (apparatuur en kantoorautomatisering)
- gegevensverzamelingen (onderzoeksgegevens)
- beheerprogrammatuur gegevensverzamelingen
- rapportageprogrammatuur
- publicatieprogrammatuur Internet

### *Gegevensverzamelingen (onderzoeksgegevens)*

Afhankelijk van de onderzoeksvragen zullen gegevens overgenomen, gekocht, of verzameld moeten worden. Dit is de basis om de informatie-infrastructuur verder uit te (laten) werken met materiedeskundige onderzoekers, onze data-analist is hiervoor verantwoordelijk.

Het opbouwen van de informatie-infrastructuur vraagt duidelijkheid over bijvoorbeeld de omvang van de gegevensbestanden, de beheerprogrammatuur, de rapportageprogrammatuur, de mogelijke integratie van onderzoeksgegevens en bijbehorende beheerprogrammatuur, wijze van analyseren en raadplegen en de daarvoor benodigde software.

### *Beheerprogrammatuur gegevensverzamelingen*

De overgenomen en gekochte gegevensbestanden hebben veelal eigen beheer- en rapportagemogelijkheden. Systemen kunnen dan overgenomen worden. Voor nieuwe gegevensverzamelingen moeten beheer- en rapportagemogelijkheden worden gemaakt. Verder zou onderzocht kunnen worden of integratie van gegevensverzamelingen wenselijk en haalbaar is. Dit verhoogd de complexiteit van het gegevensbeheer, maar de winst kan in de geïntegreerde analyse zitten.

### *Rapportageprogrammatuur*

Op basis van de aanwezige gegevensbestanden kunnen analyses en rapportages gemaakt worden. Mogelijk beschikt elke gegevensverzameling over eigen analyse- en rapportagetools. Dit brengt extra kosten voor de tools met zich mee en er moet kennis van verschillende tools verkregen en bewaard worden. Aandachtspunten zijn: integratie van gegevensbestanden en standaardisering van analyse- en rapportagetools.

### *Publicatieprogrammatuur Internet*

Publicatie van gegevens op Internet kan op verschillende manieren plaatsvinden. Een snelle manier is "handmatig" gegevens overnemen uit de gegevensverzamelingen en die "handmatig" te publiceren. Er is dan weinig initiële investering nodig, maar op termijn gaat daar menskracht in zitten. Geautomatiseerd publiceren is alleen mogelijk indien de gegevensverzamelingen gekoppeld kunnen worden aan een "Internet publicatie systeem" en dat vergt weer een flinke initiële investering. Onderzoek naar de te publiceren onderzoeksgegevens moet uitwijzen wat gewenst is.

## Bijlage 1 Functieprofielen Onderzoeksbureau Cultuur, Welzijn en Zorg

Functie	Taken/functie-eisen
<p>Directeur/senioronderzoeker</p> <p>D1/W3 (CAO-welzijn)</p> <p>D1 schaal 34-46 (f 5.856,-- - f 7.286,--)</p> <p>W3 schaal 42-55 (f 6.829,-- - f 8.306,--)</p>	<p>TAKEN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- leiding geven aan groep van onderzoekers</li> <li>- PIOF-taken</li> <li>- begeleiden van projecten</li> <li>- mede-uitvoering geven aan onderzoek, in het bijzonder ontwikkelen en uitvoeren van trendstudies op het terrein van cultuur, welzijn en zorg</li> <li>- opstellen van onderzoeksrapportages</li> <li>- relatiebeheer (gemeenten en opdrachtgever)</li> <li>- acquisitie</li> </ul> <p>EISEN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- academische opleiding, bij voorkeur sociale wetenschappen</li> <li>- aantoonbare ervaring met kwantitatief en beleidsgericht onderzoek</li> <li>- affiniteit met kwalitatief onderzoek</li> <li>- kennis van methoden en technieken van onderzoek</li> <li>- affiniteit met het werkveld cultuur, welzijn en zorg</li> <li>- leidinggevende ervaring, een coachende wijze van aansturen</li> <li>- een inhoudelijke klant- en resultaatgerichte instelling</li> <li>- analytisch en initiatiefrijk</li> <li>- in teamverband kunnen werken</li> <li>- onderhandelingsvaardigheden</li> <li>- ervaring met projectmatig werken/kunnen begeleiden van projecten</li> <li>- gevoel voor bestuurlijke verhoudingen</li> </ul>
<p>Onderzoeker</p> <p>W2 schaal 34-46 (f 5.856,-- - f 7.286,--)</p>	<p>TAKEN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- uitvoeren en ontwikkelen beleidsevaluaties</li> <li>- begeleiden van projecten</li> <li>- opbouwen netwerk</li> <li>- opstellen onderzoeksrapportages</li> <li>- acquisitie</li> </ul> <p>EISEN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- academische opleiding, bij voorkeur sociale wetenschappen</li> <li>- aantoonbare ervaring met het uitvoeren van beleidsevaluaties</li> <li>- kennis van methoden en technieken van beleidsevaluatie</li> <li>- affiniteit met kwantitatief onderzoek</li> <li>- affiniteit met het werkveld van cultuur, welzijn en zorg</li> <li>- analytisch en initiatiefrijk</li> <li>- in teamverband kunnen werken</li> <li>- onderhandelingsvaardigheden</li> <li>- ervaring met projectmatig werken/kunnen begeleiden van projecten</li> <li>- gevoel voor bestuurlijke verhoudingen</li> </ul>

Functie	Taken/functie-eisen
<p>Junioronderzoeker</p> <p>W1 schaal 30-40 (f 5.396,-- - f 6.572,--)</p>	<p>TAKEN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ondersteunen bij het opstellen van trendrapportages en beleidsevaluaties</li> <li>- affiniteit met het werkveld cultuur, welzijn en zorg</li> <li>- bewerken en analyseren data met behulp van onder andere SPSS</li> <li>- opbouwen en onderhouden datasysteem</li> <li>- informatienetwerk opbouwen</li> </ul> <p>EISEN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hbo/universitaire opleiding, bij voorkeur sociale wetenschappen</li> <li>- aantoonbare affiniteit met kwantitatief en kwalitatief onderzoek</li> <li>- kennis van methoden en technieken van onderzoek</li> <li>- affiniteit met het werkveld cultuur, welzijn en zorg</li> <li>- een zelfstandige, initiatiefrijke en klantgerichte instelling</li> <li>- in teamverband kunnen werken</li> <li>- goede mondelinge en schriftelijke vaardigheden in de Nederlandse taal</li> <li>- kunnen werken met statistische pakketten zoals SPSS, bereid zijn om andere pakketten als SAS, GAUSS en ACCESS te leren</li> <li>- ervaring met het omgaan met databases, het ontwikkelen van applicaties binnen deze databases is daarbij een pre</li> </ul>
<p>Databeheerder/analist</p> <p>W1 schaal 30-40 (f 5.396,-- - f 6.572,--)</p>	<p>TAKEN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ontwikkelen datasysteem cultuur, welzijn en zorg</li> <li>- beheer en onderhoud datasysteem</li> <li>- beheer automatiseringssysteem</li> <li>- uitwerken data-ontsluiting via Internet</li> </ul> <p>EISEN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- minimaal hbo-opleiding</li> <li>- ervaring met databeheer en datasystemen</li> <li>- affiniteit met onderzoek</li> <li>- affiniteit met terrein van cultuur, welzijn en zorg</li> <li>- initiatiefrijk en klantgerichte instelling</li> <li>- in teamverband kunnen werken</li> </ul>
<p>Secretaresse</p> <p>Ac 1 administratieve secretaresse  schaal 14-23 (f 3.591,-- - f 4.586,--)</p>	<p>TAKEN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- redactionele opmaak onderzoeksrapporten en correctie van aangeleverde teksten</li> <li>- alle voorkomende secretariële werkzaamheden, zoals afhandelen van vragen, beheren van documentatie, afhandelen post en telefoongesprekken, plannen en coördineren van afspraken, bijhouden agenda</li> </ul> <p>EISEN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mbo-opleiding</li> <li>- affiniteit met het werkveld van cultuur, welzijn en zorg</li> <li>- zelfstandig en accuraat kunnen werken</li> <li>- in teamverband kunnen werken</li> <li>- goede schriftelijke en mondelinge communicatie</li> <li>- kennis van Word, Excell, Powerpoint</li> </ul>

gm/coll.

## Bijlage 2: Begroting OCWZ voor het jaar 2002 en 2003

	2002	2003	2004	2005
<b>Uitgaven</b>				
<i>Loonkosten (inclusief werkgeverlasten vgl. CAO-Welzijn):</i>				
Directeur/senior onderzoeker (max schaal 12)	29.593	60.962		
Onderzoeker (max schaal 11)	27.315	56.269		
Junior onderzoeker (max schaal 10)	24.909	51.312		
Data analist /automatiseerder (max schaal 10)	24.909	51.312		
Secretarieel (max schaal 6) (2x 0,5 fte)	17.115	35.256		
<b>Totaal loonkosten</b>	<b>123.840</b>	<b>255.111</b>	<b>262.764</b>	<b>270.647</b>
<i>Data, onderzoekskosten</i>				
Data	15.253	31.116		
Publicaties	9.533	19.447		
Internet gebruik en applicaties	3.814	7.780		
Uitvoering veldonderzoek	19.067	38.896		
Software licenties	1.907	3.889		
<b>Totaal data, onderzoekskosten</b>	<b>49.573</b>	<b>101.128</b>	<b>103.150</b>	<b>105.213</b>
<i>Huisvesting c.a.</i>				
Huur (125 m2)	5.601	11.426		
Rente en afschrijving / onderhoud inventaris *)	649	1.323		
Rente en afschrijving computers/netwerk (aanschaf 9.076)	1.106	2.256		
Verzekeringen	572	1.167		
Gas/water/energie/schoonmaken	5.720	11.669		
<b>Totaal huisvesting c.a.</b>	<b>13.648</b>	<b>27.841</b>	<b>28.398</b>	<b>28.966</b>
<i>Overige kosten:</i>				
Boekhouding	1.907	3.889		
Loonadministratie	954	1.945		
Contributie VOG (incl MKB)	315	642		
Opleidingskosten	1.907	3.889		
Vacatiegelden c.a.	382	778		
Accountant	954	1.945		
Kantoorbenodigheden	1.907	3.889		
Telefoon	1.335	2.722		
<b>Totaal overige kosten</b>	<b>9.657</b>	<b>19.700</b>	<b>20.094</b>	<b>20.496</b>
<i>Onvoorzien</i>	<b>Totaal</b>	<b>5.720</b>	<b>12.337</b>	<b>13.265</b>
	<b>Totale k o s t e n e x c l u s i e f B T W</b>	<b>202.437</b>	<b>416.117</b>	<b>427.671</b>
	<b>Te betalen B T W</b>	<b>29.044</b>	<b>79.062</b>	<b>81.258</b>
	<b>Totale k o s t e n i n c l u s i e f B T W</b>	<b>231.482</b>	<b>495.179</b>	<b>508.929</b>
<b>Eenmalige kosten OCWZ</b>				
Kosten extra opleidingen (aanloopfase)	22.689	-		
Oprichtingskosten (notariskosten)	227	-		
<b>T o t a a l e e n m a l i g e k o s t e n O C W Z</b>	<b>22.916</b>			
<b>Inkomsten OCWZ:</b>				
Provinciale subsidie	231.482	464.588	477.596	490.969
Van fiscus terug te vorderen BTW	0	30.591	31.332	32.091
Bijdragen gemeenten	pm	pm	pm	pm
(Eenmalige) bijdrage provincie	22.916	-	-	-
<b>T o t a a l i n k o m s t e n O C W Z</b>	<b>254.398</b>	<b>495.179</b>	<b>508.929</b>	<b>523.060</b>
<i>Toelichting:</i>				
* 2002: Begroting voor een halfjaar, oude BTW-regieme. Provincie vergoedt alleen 19% BTW over de aankopen en en investeringe				
* 2003: Begroting voor volledig kalender jaar, subsidie belast met 19% BTW				

Provinciale staten van Drenthe;

gelezen het voorstel van gedeputeerde staten van Drenthe van 17 december 2001,  
kenmerk 50/6.18/2001011178;

## BESLUITEN:

- I. het onderzoeksbureau aan te merken als provinciale budgetinstelling overeenkomstig de Budgetsubsidieverordening Drenthe;
- II. in te stemmen met het bijgevoegde ondernemingsplan en de toekomstige directeur-bestuurder vragen dit plan verder uit te werken;
- III. in te stemmen met de wijze van onderzoeksprogrammering door middel van een jaarlijks provinciaal onderzoeksprogramma cultuur, welzijn en zorg (CWZ), een jaarlijks werkplan Onderzoeksbureau Cultuur, Welzijn en Zorg en verslaglegging hierover in het jaarverslag van het onderzoeksbureau;
- IV. in te stemmen met de stichtingsvorm met een directeur-bestuurder, een Raad van Toezicht en een Raad van Advies;
- V. in te stemmen met de statutaire doelstelling;
- VI. in te stemmen met de begroting van het onderzoeksbureau en daarmee instemmen met een structurele provinciale bijdrage van € 464.588,-/f 1.023.817,- met ingang van 1 juli 2002;
- VII. in te stemmen met het dekken van de structurele kosten van het onderzoeksbureau uit een korting op de subsidie aan STAMM voor de onderzoekstaak met € 163.814,-/f 361.000,- en voor het overige taakstellend te dekken uit de herijking van het CWZ-beleid;
- VIII. In te stemmen met de eenmalige opleidings- en notariskosten ad € 22.916,-/f 50.500,- en deze eenmalige kosten te dekken uit de post Onvoorzien in de begroting 2002 en dit bij de begrotingswijziging in 2002 af te ramen.

Assen,

Provinciale staten voornoemd,

, griffier

, voorzitter

tk/coll.





**BEDRIJFSPLAN**  
**ONDERZOEKSBUREAU CULTUUR, WELZIJN EN ZORG**

## 1. Inleiding

### 1.1. Aanleiding

Het onderzoeksbureau komt voort uit de keuze van provinciale staten (PS) van Drenthe voor een nieuw, *vraaggestuurd* cultuur, welzijn en zorg(CWZ)-beleid. Hierdoor is de behoefte aan beleidsinformatie en beleidsanalyse vergroot. Op initiatief van PS van Drenthe is daarom gekozen voor de oprichting van een onderzoeksbureau op het terrein van cultuur, welzijn en zorg (OCWZ).

Om de beleidsrelevantie van het onderzoek te waarborgen, hebben PS gekozen het onderzoek onder te brengen binnen de provinciale organisatie. Dit afdelingsplan gaat in op de doelstellingen, de producten, de markt en de organisatorische vormgeving van het onderzoeksbureau.

### 1.2. Missie en werkterrein

De kern van het nieuw provinciaal welzijnsbeleid is een integrale aanpak van concrete, in de maatschappij gesignaleerde, problemen op het gebied van zorg en welzijn. Vanuit deze nieuwe provinciale optiek is het OCWZ opgericht om de provincie te faciliteren bij het in kaart brengen van de vraag. Het bureau doet onderzoek naar:

- de Drentse markt voor OCWZ (marktverkenningen)
- de effectiviteit van het provinciaal beleid en de uitvoering hiervan op het terrein van CWZ (beleids-evaluaties)
- de mogelijkheden om de beleidsdoelstellingen uit te werken in beleid (implementatie) (beleidsverkenningen),

en ter onderbouwing van het onderzoek verzamelt en beheert het bureau data. Deze data worden in principe gratis verstrekt aan derden en blijven eigendom van de provincie Drenthe.

In het volgende hoofdstuk wordt een uitgebreide beschrijving gegeven van de hier onderscheiden vormen van onderzoek.

## 2. De producten en de markt

### 2.1. Producten

Het bureau werkt in het onderzoeksveld dat de beleidsterreinen CWZ in de volle breedte omvat. Op deze beleidsvelden staan de marktverkenningen en de beleidsonderzoeken centraal. Voor deze producten zullen vele reeds bestaande databestanden aangekocht en ontsloten moeten worden. Het onderzoeksbureau zal deze bestanden moeten ontsluiten, analyseren, beheren en toegankelijk maken voor derden. Het onderzoeksbureau levert de volgende producten.

#### *a. Marktverkenningen*

Doel van de marktverkenningen is een beter beeld te verkrijgen van de ontwikkelingen in de Drentse welzijnsmarkt. Op basis van het beeld van deze ontwikkelingen zullen de strategische doelen van het vraaggerichte welzijnsbeleid van de provincie moeten worden geformuleerd. De marktverkenningen trachten een globaal beeld te geven van de ontwikkelingen van het gehele beleidsveld. Dit zou kunnen gebeuren via een zogenoemde "welzijnsschets". Een algemene welzijnsschets zal voor aanvang van de vierjarige beleidsperiode worden opgesteld. Per jaar zullen afhankelijk van de behoefte via aparte thematische marktverkenningen bepaalde thema's worden uitgediept. Ook de culturele kaart van Drenthe zal over een aantal jaren worden geactualiseerd.

#### *b. Beleidsevaluaties*

Om na te gaan of het beleid zijn vruchten afwerpt, zal per jaar een aantal beleidsvelden moeten worden geëvalueerd. Daarbij zal de doelgerichtheid en doelmatigheid van het uitgevoerde beleid centraal staan.

#### *c. Beleidsverkenningen*

Ook zullen beleidsverkenkende onderzoeken worden verricht. Deze inventariserende onderzoeken zijn met name gericht op de uitwerking van nieuwe beleidsthema's. Een onderdeel van deze methode is het interactief onderzoek met doelgroepen. Met deze vorm van onderzoek wordt samen met de betrokkenen nagegaan welk beleid nodig is en welk beleid bijstelling behoeft.

#### *d. Dataverzameling en -beheer*

Voor met name de thematische marktverkenningen en de welzijnsschets is veel cijfermateriaal nodig. Veel informatie is bij derden of bij de provincie reeds voorhanden (Intravodat, provinciale werkgelegenheidsenquête, politiemonitor, Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst, enz.). Echter, om deze informatie te kunnen gebruiken voor de verkenningen moet de informatie eerst worden ontsloten en geanalyseerd. Met de eigenaren van de informatie zullen contracten/abonnementen moeten worden afgesloten.

Bij andere instellingen en overheden bestaat ook behoefte aan dergelijke informatie. Om aan deze informatievraag te kunnen voldoen, zullen de gegevens op een of andere wijze toegankelijk moeten worden gemaakt. Hierbij wordt gedacht aan Internet en de publicatie Drenthe in cijfers. Het beheer en verstrekken van deze informatie is een taak van het onderzoeksbureau.

Niet alle informatie is reeds voorhanden. Gerichte enquêtes onder gebruikers en/of instellingen zijn nodig om het beeld te completeren. Ook voor beleidsevaluaties kunnen enquêtes onder gebruikers en sleutelfiguren nodig zijn.

#### *e. Begeleiden onderzoek*

Het onderzoeksbureau heeft ook als taak het begeleiden van onderzoek op CWZ-terrein namens de provincie. Dit kan bijvoorbeeld nodig zijn in het geval dat het om een te specialistische vraag gaat of omdat een ander bureau beter in staat is om de onderzoeksvraag te beantwoorden.

### 2.2. De klanten en markten

De in paragraaf 2.1 beschreven producten worden vooral afgenomen door de eigen provinciale organisatie en in beperkte mate door gemeenten en CWZ-instellingen. Welke producten het OCWZ levert, wordt jaarlijks vastgelegd in ons onderzoeksprogramma. Onze producten zijn ook interessant voor andere partijen op het terrein van CWZ in Drenthe. Met name het product Beleidsverkenkende onderzoeken is interessant voor derden.

In principe zijn de data van het OCWZ vrij beschikbaar. Een deel van de data zal ook vrij toegankelijk gemaakt worden door middel van internetpublicatie.

### 2.3. Succesfactoren en strategische keuzes

Voor het slagen van het OCWZ als een kwalitatief hoogwaardig onderzoeksbureau dat sterk is in het doen van beleidsrelevant onderzoek en data-analyse, is een aantal succesfactoren van belang. Deze factoren zijn voor het OCWZ de basis voor het maken van strategische keuzes. De succesfactoren zijn:

- bundeling van kennis en expertise op het terrein van onderzoek
- voldoende deskundigheid bij het personeel
- heldere kaders en vraagstellingen van de opdrachtgever(s)
- aansluiting en kennis van het beleidsveld CWZ
- bundeling van betrouwbare data en toegankelijk maken voor breder publiek

De belangrijkste strategische keuzes die hieruit naar voren komen, zijn vertaald in de volgende speerpunten voor het OCWZ in de komende jaren:

- verbeteren bekendheid
- opbouwen van onderzoeksexpertise en kennis van beleid op CWZ-terrein
- samenwerken op het terrein van het ontsluiten van de data en uitwisseling onderzoeksexpertise

### *Toelichting*

Het OCWZ richt zich de komende jaren op het neerzetten van een herkenbaar en kwalitatief goed bureau. Daarbij richten wij ons op het aangaan van samenwerkingsrelaties met "dataleveranciers" en bijvoorbeeld onderzoeksinstellingen in andere provincies (universiteit). De voeling met het maatschappelijk werkterrein is van groot belang voor het slagen van onze producten. De opzet van een goed data-informatiesysteem is erg belangrijk voor het kunnen leveren van kwalitatief goede producten. Wij zien dat de behoefte aan betrouwbare data groot is. Door een goed en via Internet toegankelijk data-systeem kan het OCWZ een duidelijke positie creëren in de markt.

### 2.4. Promotie en public relations

Het communicatieplan heeft betrekking op de externe en interne communicatie. De doelgroepen zijn de provincie, de gemeenten en de CWZ-instellingen. Belangrijke elementen zijn:

- het opzetten van een internetpagina OCWZ
- het maken van een folder waarin het OCWZ zich presenteert
- het actief benaderen van gebruikers hiermee
- het houden van presentaties

Van belang is het presenteren van de producten van het OCWZ; hiervoor is de website een belangrijk medium. De kwaliteit van de producten is het visitekaartje van het bureau.

## 3. Bestuurs- en organisatievorm

### 3.1. Inleiding

Nader in te vullen.

### 3.2. Onderzoeksprogrammering

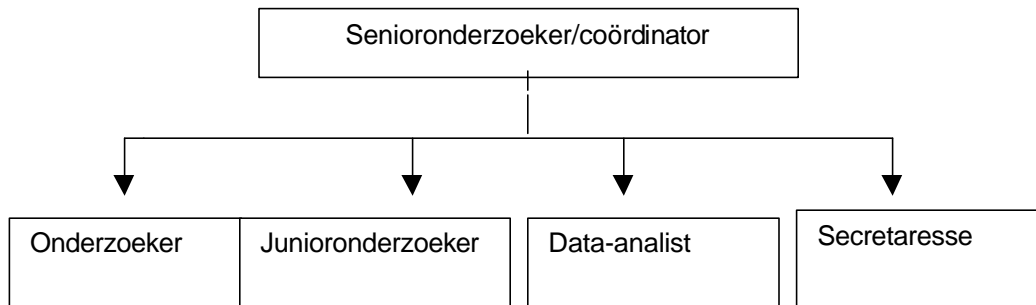
Het onderzoeksbureau maakt jaarlijks een onderzoeksprogramma/bedrijfsplan. Wij baseren ons onderzoeksprogramma op basis van de door de provincie geformuleerde onderzoeksvragen (projectonderzoek en beleidsinformatie). Dit onderzoeksprogramma is voor een deel flexibel in te vullen. Tijdens de uitvoering van het werkplan worden nieuwe informatiebehoeften zoveel mogelijk gecombineerd met de reeds vastgelegde/geprogrammeerde projecten. Zo nodig worden dus in de loop van het jaar nieuwe projecten toegevoegd. Het onderzoeksprogramma wordt vastgesteld door PS van de provincie Drenthe. In het provinciaal jaarverslag doen wij jaarlijks verslag van het onderzoeksprogramma. Gedeputeerde staten (GS) en PS stellen de verslaglegging over de onderzoeksprogrammering vast. In principe leiden al onze onderzoeken tot onderzoeksrapportages. Het college van GS ontvangt van alle onderzoeken een rapportage.

## 4. Personeel

### 4.1. Algemeen

Het onderzoeksbureau bestaat uit drie onderzoekers, een data-analist en een secretaresse. De functieprofielen staan beschreven in de CAO Welzijn. In de functieomschrijvingen staat duidelijk omschreven wat de functie-eisen zijn; deze zijn opgenomen in de bijlage. Uit deze functie-eisen blijkt een duidelijke link naar de producten die het OCWZ levert; data, kwalitatief en kwantitatief onderzoek.

Figuur 1: organogram



#### 4.2. Opleiding en ontwikkeling

Het onderzoeksbureau is een professionele organisatie die sterk afhankelijk is van de kwaliteit en de kennis van haar medewerkers. Er werkt een beperkt aantal hooggekwalificeerde mensen.

Van groot belang voor het kunnen waarmaken van de doelstelling om een hoogwaardig onderzoeksbureau te zijn, is het investeren in de benodigde kennis en kunde van het werkveld en de onderzoekstechnieken.

Het OCWZ vindt het belangrijk aandacht te besteden aan het bijhouden van de ontwikkelingen op het "vakgebied". Dit doen wij door bijvoorbeeld het aangaan van samenwerkingsrelaties, bijvoorbeeld door het uitvoeren van opdrachten in samenwerking met derden.

Het OCWZ is een relatief kleine organisatie en is daardoor relatief kwetsbaar. Om deze kwetsbaarheid te verminderen wordt belang gehecht aan teambuilding en goede samenwerking. Intervisie kan hier een goed instrument voor zijn.

Voor de medewerkers wordt een opleidingsplan gemaakt. In combinatie met de functieomschrijving, individuele taakomschrijving, de jaarlijks te houden functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken, moet dit uiteindelijk resulteren in een persoonlijk ontwikkelingsplan. In 2002 wordt hiervoor de eerste aanzet gemaakt.

#### 4.3. Organisatiecultuur

Het OCWZ is een organisatie met professionals. Er is sprake van een taakcultuur. Medewerkers functioneren in grote mate zelfstandig en hebben de verantwoordelijkheid voor en controle over hun eigen werk. Daarnaast zijn medewerkers goed op de hoogte van elkaars werk. Dit kan extra gestimuleerd worden door te werken met intervisiemethoden. In deze kleine organisatie moet men elkaar makkelijk kunnen vervangen. Het principe is ook: afspraak is afspraak. Er moeten heldere afspraken gemaakt worden over wie waarvoor verantwoordelijk is. De organisatie moet in staat zijn om nieuwe kennis te verwerven en samenwerkingsrelaties aan te gaan. Dit vereist een zekere mate van flexibiliteit.

## 5. Financiën

In het onderstaande is de uitgavenbegroting 2003 voor het onderzoeksbureau samengevat.

Uitgavenbegroting 2003 in euro's

	2003
<i>Uitgaven</i>	
Loonkosten	255.111,--
Data en abonnementen	98.288,--
Huisvesting	0,--
Overige kosten	2.900,--
Onvoorzien	12.337,--
	<hr/>
Totale kosten exclusief BTW	369.176,--
	<hr/>
Te betalen BTW	21.672,--
	<hr/>
Totale kosten inclusief BTW	<u>390.848,--</u>

Toelichting Uitgaven

*Loonkosten*

De kosten omvatten de salarissen van de medewerkers van het onderzoeksbureau (5 fte).

*Data en onderzoekskosten*

Het betreft hier de kosten van het verkrijgen van data, het publiceren van onderzoeksrapporten, kosten van uitvoering veldonderzoek enz.

## 6. Informatie en automatisering

Naast het verzamelen van onderzoeksgegevens en het presenteren van onderzoeksrapporten is het beheren (invoeren en wijzigen) van gegevens en het analyseren en bewerken daarvan een kerntaak van het onderzoeksbureau. Hierbij maken wij gebruik van verschillende beheer-, analyse- en rapportagetools.

De kern van de organisatie wordt gevormd door de informatie-infrastructuur. Deze bestaat grofweg uit:

- technische infrastructuur (apparatuur en kantoorautomatisering)
- gegevensverzamelingen (onderzoeksgegevens)
- beheerprogrammatuur gegevensverzamelingen
- rapportageprogrammatuur
- publicatieprogrammatuur Internet

*Gegevensverzamelingen (onderzoeksgegevens)*

Afhankelijk van de onderzoeksvragen zullen gegevens overgenomen, gekocht of verzameld moeten worden. Dit is de basis om de informatie-infrastructuur verder uit te (laten) werken met materiedeskundige onderzoekers; onze data-analist is hiervoor verantwoordelijk.

Het opbouwen van de informatie-infrastructuur vraagt duidelijkheid over bijvoorbeeld de omvang van de gegevensbestanden, de beheerprogrammatuur, de rapportageprogrammatuur, de mogelijke integratie van onderzoeksgegevens en bijbehorende beheerprogrammatuur, wijze van analyseren en raadplegen en de daarvoor benodigde software.

### *Beheerprogrammatuur gegevensverzamelingen*

De overgenomen en gekochte gegevensbestanden hebben veelal eigen beheer- en rapportagemogelijkheden. Systemen kunnen dan overgenomen worden. Voor nieuwe gegevensverzamelingen moeten beheer- en rapportagemogelijkheden worden gemaakt. Verder zou onderzocht kunnen worden of integratie van gegevensverzamelingen wenselijk en haalbaar is. Dit verhoogt de complexiteit van het gegevensbeheer, maar de winst kan in de geïntegreerde analyse zitten.

### *Rapportageprogrammatuur*

Op basis van de aanwezige gegevensbestanden kunnen analyses en rapportages gemaakt worden. Mogelijk beschikt elke gegevensverzameling over eigen analyse- en rapportagetools. Dit brengt extra kosten voor de tools met zich mee en er moet kennis van verschillende tools verkregen en bewaard worden. Aandachtspunten zijn: integratie van gegevensbestanden en standaardisering van analyse- en rapportagetools.

### *Publicatieprogrammatuur Internet*

Publicatie van gegevens op Internet kan op verschillende manieren plaatsvinden. Een snelle manier is "handmatig" gegevens overnemen uit de gegevensverzamelingen en die "handmatig" publiceren. Er is dan weinig initiële investering nodig, maar op termijn gaat daar menskracht in zitten. Geautomatiseerd publiceren is alleen mogelijk indien de gegevensverzamelingen gekoppeld kunnen worden aan een "Internetpublicatiesysteem" en dat vergt weer een flinke initiële investering. Onderzoek naar de te publiceren onderzoeksgegevens moet uitwijzen wat gewenst is.

## Functieprofielen Onderzoeksbureau Cultuur, Welzijn en Zorg

Functie	Taken/functie-eisen
Senioronderzoeker/ coördinator  Schaal 12	<b>TAKEN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- leiding geven aan groep van onderzoekers</li> <li>- begeleiden van projecten</li> <li>- mede-uitvoering geven aan onderzoek, in het bijzonder ontwikkelen en uitvoeren van trendstudies op het terrein van CWZ</li> <li>- opstellen van onderzoeksrapportages</li> <li>- relatiebeheer (opdrachtgevers en eventueel gemeenten)</li> <li>- acquisitie</li> </ul> <b>EISEN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- academische opleiding, bij voorkeur sociale wetenschappen</li> <li>- aantoonbare ervaring met kwantitatief en beleidsgericht onderzoek</li> <li>- affiniteit met kwalitatief onderzoek</li> <li>- kennis van methoden en technieken van onderzoek</li> <li>- affiniteit met het werkveld CWZ</li> <li>- leidinggevende ervaring en een coachende wijze van aansturen</li> <li>- een inhoudelijke klant- en resultaatgerichte instelling</li> <li>- analytisch en initiatiefrijk</li> <li>- in teamverband kunnen werken</li> <li>- onderhandelingsvaardigheden</li> <li>- ervaring met projectmatig werken/kunnen begeleiden van projecten</li> <li>- gevoel voor bestuurlijke verhoudingen</li> </ul>
Onderzoeker  Schaal 11	<b>TAKEN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- uitvoeren en ontwikkelen beleidsevaluaties</li> <li>- begeleiden van projecten</li> <li>- opbouwen netwerk</li> <li>- opstellen onderzoeksrapportages</li> <li>- acquisitie</li> </ul> <b>EISEN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- academische opleiding, bij voorkeur sociale wetenschappen</li> <li>- aantoonbare ervaring met het uitvoeren van beleidsevaluaties</li> <li>- kennis van methoden en technieken van beleidsevaluatie</li> <li>- affiniteit met kwantitatief onderzoek</li> <li>- affiniteit met het werkveld van CWZ</li> <li>- analytisch en initiatiefrijk</li> <li>- in teamverband kunnen werken</li> <li>- onderhandelingsvaardigheden</li> <li>- ervaring met projectmatig werken/kunnen begeleiden van projecten</li> <li>- gevoel voor bestuurlijke verhoudingen</li> </ul>



Functie	Taken/functie-eisen
Junioronderzoeker  Schaal 10	<b>TAKEN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ondersteunen bij het opstellen van trendrapportages en beleidsevaluaties</li> <li>- affiniteit met het werkveld CWZ</li> <li>- bewerken en analyseren data met behulp van onder andere SPSS</li> <li>- opbouwen en onderhouden datasysteem</li> <li>- informatienetwerk opbouwen</li> </ul> <b>EISEN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hbo-/universitaire opleiding, bij voorkeur sociale wetenschappen</li> <li>- aantoonbare affiniteit met kwantitatief en kwalitatief onderzoek</li> <li>- kennis van methoden en technieken van onderzoek</li> <li>- affiniteit met het werkveld CWZ</li> <li>- een zelfstandige, initiatiefrijke en klantgerichte instelling</li> <li>- in teamverband kunnen werken</li> <li>- goede mondelinge en schriftelijke vaardigheden in de Nederlandse taal</li> <li>- kunnen werken met statistische pakketten, zoals SPSS, bereid zijn andere pakketten als SAS, GAUSS en ACCESS te leren</li> <li>- ervaring met het omgaan met databases, het ontwikkelen van applicaties binnen deze databases is daarbij een pre</li> </ul>
Databeheerder/analist  Schaal 10	<b>TAKEN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ontwikkelen datasysteem CWZ</li> <li>- beheer en onderhoud datasysteem</li> <li>- beheer automatiseringssysteem</li> <li>- uitwerken data-ontsluiting via Internet</li> </ul> <b>EISEN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- minimaal hbo-opleiding</li> <li>- ervaring met databeheer en datasystemen</li> <li>- affiniteit met onderzoek</li> <li>- affiniteit met terrein van CWZ</li> <li>- initiatiefrijk en klantgerichte instelling</li> <li>- in teamverband kunnen werken</li> </ul>
Secretaresse  Schaal 6	<b>TAKEN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- redactionele opmaak onderzoeksrapporten en correctie van aangeleverde teksten</li> <li>- alle voorkomende secretariële werkzaamheden, zoals afhandelen van vragen, beheren van documentatie, afhandelen post en telefoongesprekken, plannen en coördineren van afspraken, bijhouden agenda</li> </ul> <b>EISEN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mbo-opleiding</li> <li>- affiniteit met het werkveld van CWZ</li> <li>- zelfstandig en accuraat kunnen werken</li> <li>- in teamverband kunnen werken</li> <li>- goede schriftelijke en mondelinge communicatie</li> <li>- kennis van Word, Excell en Powerpoint</li> </ul>