



# Amsterdam Data Exchange

*Van dataproductie naar datastrategie*

Michielse, T.J.  
Universiteit Utrecht  
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organizationalwetenschap  
Master Organisaties, verandering en management  
april 2019

## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	1
Inleiding .....	4
Data in de samenleving.....	4
Een breed gedragen ontwikkeling .....	5
Een open markt voor data, geen markt voor open data .....	5
Amsterdam Economic Board: stadsmakers .....	7
Vertrouwen in de marktplaats.....	7
Opzet van AMdEX in de praktijk.....	8
Innovatie, onderzoek en concurrentie.....	10
Leeswijzer .....	12
Theoretisch kader .....	13
Een publiek-privaat initiatief voor data.....	13
Multilaterale netwerkstructuur .....	13
Van diffusie naar helderheid.....	14
Investeren in de toekomst .....	15
Organiseren van commitment.....	16
Collaborative advantage.....	16
Strategie in samenwerkingsverbanden .....	17
Inhoudelijke dynamiek .....	18
Stakeholderanalyse .....	18
Methoden .....	23
Inleiding .....	23
Onderzoeksdesign: case study .....	23
Onderzoeksbenadering.....	23
Interviews .....	24
Observaties .....	24
Documentenanalyse .....	25
Steekproef en participanten .....	26
Validiteit .....	27
Generalisatie .....	27
Dataverzameling.....	28
Data-analyse .....	30
Open coderen.....	30
Axiaal coderen .....	30
Selectief coderen.....	32

Mijn rol als onderzoeker .....	32
Resultaten .....	33
Ontwikkeling.....	34
Strategische valkuil-paradox .....	34
Datacreatie.....	34
Datatrend .....	34
De vraag naar data (van anderen).....	35
‘Unlocking the data-economy’ .....	35
Monopolyvorming.....	36
Visie Amsterdam Data Exchange.....	38
Marktmeester .....	38
Onafhankelijkheid .....	39
Terughoudendheid.....	40
Organisatie.....	42
Paradox van vrijblijvendheid.....	42
Coalition of the willing .....	42
‘Stichting AMdEX’ .....	43
Concretisering .....	45
Organiseren van commitment.....	46
Twijfel.....	46
Urgentie.....	49
Expertiseparadox .....	49
Noodzaak tot analyse .....	49
De implicaties van een markt .....	50
Eigen markt creëren.....	51
Organiseren van legitimiteit.....	52
Afronding .....	52
Conclusie .....	53
Belangen, waarde proposities en toekomstvisies.....	53
Paradoxen.....	54
Belang.....	55
Kennis en begrip.....	55
Discussie.....	57
Paradoxen.....	57
Praktische implicaties .....	59
Methodologie .....	59

Aanbevelingen .....	61
Bronvermelding.....	64

## Inleiding

### Data in de samenleving

De maatschappelijke en economische leefomgeving heeft de afgelopen jaren een zeer sterke en snelle ontwikkeling gemaakt. Het is 'normaal' geworden om via een app een schoonmaakdienst, taxichauffeur of maaltijd te bestellen. Ook is de gangbare manier waarop we informatie tot ons nemen ten opzichte van zo'n tien jaar geleden veranderd. Onze informatievoorziening wordt tegenwoordig voornamelijk gefaciliteerd door het internet, terwijl een decennium geleden 'traditionele media' zoals tv en radio nog de overhand hadden (Kreijveld, 2017). Ook is het heden ten dage mogelijk om op afstand, via het internet, de thermostaat te bedienen of vanaf het vakantieadres middels een camera in de gaten te houden wat er in de achtertuin gebeurt. Steeds meer gebruiksvoorwerpen zijn voorzien van sensoren of *trackers* waarmee ze gegevens over de wereld om hen heen verzamelen. Kreijveld (2017) beschrijft hiermee de ontwikkeling dat het internet niet meer is voorbehouden aan pc's, laptops of mobiele telefoons en dat het tijdperk van het 'Internet of Things' aangebroken is.

De informatie die deze voorwerpen kunnen verzamelen, wordt ook wel data genoemd. Onder data valt ook de informatie die een bedrijf als bijvoorbeeld Facebook verzamelt over het gebruik van hun dienst. Deze data, die op basis van algoritmes wordt gegenereerd en later geïnterpreteerd is steeds belangrijker aan het worden in de samenleving en de economie (Kreijveld, 2017). Bedrijven nemen belangrijke beslissingen op basis van data. Data kan gebruikt worden om gebruikers een zo aangenaam en gepersonaliseerd mogelijke ervaring te geven. Deze toepassingen zijn ook in zeer hoge mate toepasbaar in het openbaar bestuur; schrijft Albert Meijer (2015).

Voor het openbaar bestuur liggen er dan ook veel kansen in het gebruik van data. Juist een begrip en een kritische blik op de ontwikkeling kan de overheid helpen haar taken beter en efficiënter uit te voeren. Meijer schrijft in zijn 'Bestuur in de datapolis' (2015) dat bestuurskundigen in de praktijk, maar ook in de wetenschap, 'het zich niet kunnen veroorloven data(processen) te negeren', omdat het openbaar bestuur en de mogelijkheden van data steeds nauwer met elkaar verbonden zijn geraakt. De tendens lijkt hiermee geschetst dat steeds meer overheden in staat zijn om beter beleid te voeren op basis van beschikbare data. Data kan bijvoorbeeld toegepast worden op het efficiënt laden en lossen van winkelstraten, het reguleren van afval- en verkeersstromen (Kreijveld, 2017) en bijvoorbeeld havenveiligheid. Een brede toegankelijkheid van data en de kennis die ermee gegenereerd kan worden, kan een belangrijke stimulans zijn voor datagedreven innovatie. De afgelopen jaren is onder onderzoekers en bestuurders de consensus ontstaan dat data gebruikt kan worden om problemen in de publieke ruimte op een efficiënte manier op te lossen. Meijer (2015) beschrijft dat overheden erg openstaan voor ingrepen in de digitale infrastructuur, omdat 'ruimtelijke ingrepen, waar veel weerstand tegen is' dan niet nodig zouden zijn.

Niettegenstaande het feit dat deze ontwikkeling naar het strategisch gebruik van data reeds enkele jaren vorm krijgt, kampen organisaties met moeilijkheden omtrent het toepasbaar en interpreteerbaar maken van hun data. Ook zien zij steeds vaker de noodzaak (en de potentie hiervan) om hun data te delen, opdat zij inzichten verwerven die met slechts hun eigen data niet mogelijk zouden zijn geweest. Gezien de complexiteit van maatschappelijke problemen en datasets an sich is het belangrijk dat organisaties met elkaar kunnen samenwerken en gegevens kunnen delen. Immers, geen enkele organisatie kan vandaag de dag alleen zulke problemen oplossen. In die context is het wetenschappelijk concept *collaborative governance* (Ansell & Gash, 2005) dan ook zeer relevant. Het concept kan van toepassing zijn op

samenwerkingsverbanden tussen 'non-state actors', overheden en bedrijven die met elkaar een probleem aanpakken dat zij niet in hun eentje kunnen oplossen.

### Een breed gedragen ontwikkeling

De visie van de Europese Commissie is dat data zowel in wetenschappelijke als economische kringen zeer gemakkelijk toegankelijk zou moeten zijn. De toegankelijkheid van data houdt in dat een vrager van een dataset, bijvoorbeeld een onderzoeker, voldoende geschikte mogelijkheden heeft om hieraan te komen. De data dient bereikbaar en gemakkelijk te vinden te zijn. Stel dat een onderzoeker van verkeersstromen in een stad onderzoek doet naar de invloed van laad- en lostijden op de doorstroming van het verkeer. Idealiter bestaan er dan plaatsen op het internet waar de onderzoeker heen kan gaan en informatiebestanden (dus data) kan opvragen over die laad- en lostijden, zodat hij zijn onderzoek hiermee kan verrijken. Bestuurders kunnen met de inzichten van dat onderzoek beleid maken en dus met data hun stad slimmer besturen.

Zo heeft de Europese Unie de ambitie uitgesproken voor het aan elkaar koppelen van reeds bestaande infrastructuren voor onderzoek met data: de European Open Science Cloud (EOSC) (Los, 2017). De EOSC geeft in potentie miljoenen onderzoekers, professionals en overheden de mogelijkheid om zeer gemakkelijk toegang tot (onderzoeks)data van verschillende partijen zoals wetenschappers, overheden, bedrijven en particulieren te krijgen. Zaak is wel dat hiervoor de nodige technische en beleidsmatige infrastructuur ontworpen wordt. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat organisaties zich terughoudend opstellen als het gaat om het delen en/of verhandelen van hun data. Dit omdat organisaties hun data vaak als (intellectueel) eigendom beschouwen en willen voorkomen dat deze onbedoeld te veel informatie verschaffen voor bijvoorbeeld concurrenten, of dat privacy in het geding komt (AMdEX, 2017).

Het probleem dat de Europese Commissie hier dus schetst, is dat er nog geen vertrouwde omgeving bestaat waar onderzoekers, het bedrijfsleven en overheden elkaar kunnen vinden voor het delen en/of verhandelen van hun data. Een plek die is ingericht voor een ieder die er gebruik van wil maken en vragers of aanbieders van data in staat stelt om data met elkaar te delen of te verhandelen. Het probleem is dus niet het aantal initiatieven rondom EOSC, als wel het gebrek aan een gedeelde marktplaats voor het delen of verhandelen van data (Los, 2017) die het vertrouwen geniet van de beoogde gebruikers.

### Een open markt voor data, geen markt voor open data

Deze ontwikkeling slaat ook terug op de inzichten van Meijer (2015). In een wereld waar het steeds beter mogelijk is om relevante maatschappelijke problemen met behulp van data op te lossen, is het nuttig dat de overheid zich steeds meer profileert als een samenwerkingspartner voor andere actoren uit het publieke krachtenveld, in plaats van zelf beleid dicteert en geen expertise bundelt. Meijer (2015) beschrijft in zijn oratie dan ook het fenomeen van 'stadsmakers' (2015, p. 17). Stadsmakers kunnen gezien worden als actoren die 'publieke waarde toevoegen aan de samenleving en de overheid zien als een samenwerkingspartner naast andere instanties voor bijvoorbeeld het ontwikkelen van datadeel-initiatieven. Het wordt bij het schetsen van samenwerkingsverbanden tussen stadsmakers, overheden en andere actoren duidelijk dat het concept *collaborative governance* een belangrijk kader voor dit onderzoek kan vormen.

De relatie tussen *collaborative governance* en data(delen/verhandelen) is echter complex. Door *collaborative governance* te gebruiken als centraal concept, kunnen we naar datadeel-initiatieven kijken in termen van strategie, belangen, (organisatorische) problemen,

leiderschap en vertrouwen. Voor het ontwerpen en produceren van instrumenten die actoren in staat stellen data met elkaar uit te wisselen en/of te verhandelen, zijn veel verschillende partijen nodig. Bedenk dat er een partij is die in eerste instantie de data produceert, een ander die weet hoe data opgeslagen moet worden, hoe het hoe het in een juist format op het internet komt, hoe de analyse werkt, hoe daar vervolgens verslag van kan worden gedaan, dat op zijn beurt mogelijk weer omgezet wordt in beleid of economische activiteiten.

Al die complexe taken zijn niet of nauwelijks door slechts één partij uit te voeren. Als partijen waarde willen halen uit (het delen en/of verhandelen van) data, dan zullen zij moeten samenwerken. Nu er voor datadeel-initiatieven veel verschillende partijen nodig zijn die met elkaar moeten samenwerken, kan dat op een gegeven moment wel problematisch worden. Bij *collaborative governance* is vaak sprake van een variatie aan verschillende typen organisaties, zoals overheidspartijen, onderwijsinstellingen en bedrijven. Verschillen in de missie van de organisatie, de strategie met betrekking tot data, expertise of bijvoorbeeld de (interne) verantwoordingscyclus kunnen de samenwerking vergemakkelijken, maar ook vertragen en mogelijk zelfs tegenwerken.

De mogelijke problemen inherent aan *collaborative governance* kunnen in het kader van dit onderzoek ook in het licht van datadeel-initiatieven geplaatst worden. Het gebruik van data voor bestuurlijke of economische innovatie, is een relatief nieuwe ontwikkeling. Dat betekent dat over het gebruik van data vooral wordt gesproken in termen van kansen en innovatie, maar niet vanuit noodzaak. Er is vooral veel te winnen. Hierom doet zich de situatie voor dat veel partijen interesse hebben in datadeel-initiatieven, maar niet het voortouw nemen in het ontwikkelen ervan. Organisaties komen bij elkaar, maar kunnen vervolgens een wat meer afwachtende houding aannemen in de hoop dat een andere organisatie het initiatief neemt. Stel dat de situatie zich voordoet dat geen enkele partij binnen een gevormd samenwerkingsverband de leiding wil nemen, dan loopt het project al snel vast. Partijen constateren dat het te langzaam gaat en het vertrouwen in elkaar en het initiatief neemt af. Hierdoor kunnen partijen nogal moeite hebben om het gedeelde voordeel van alle organisaties in te zien.

Motivatie voor het initiatief slinkt. Dit wordt – nogmaals – gevoed door het feit dat data-ontwikkelingen kwesties van kansen zijn: er ontbreekt mogelijk een acute noodzaak om tot handelen over te gaan. Hierdoor ontstaat een neerwaartse spiraal in de context van *collaborative governance*, waarin het initiatief het risico loopt nooit verwezenlijkt te worden en de publieke en/of economische waarde nooit wordt gerealiseerd.

Dit onderzoek zal de (wetenschappelijke) kennis over *collaborative governance* in relatie tot datadeel-initiatieven vergroten. Een verbeterd begrip van de problemen die spelen in de samenwerking om tot datadeel-instrumenten te komen, is van positieve invloed op de kansen van innovatieve projecten in de samenleving en economie. Door een betere kennis over de behoeften van innovatieve samenwerkingsverbanden die in *inertia* verkeren, bijvoorbeeld op het gebied van leiderschap, commitment van stakeholders en andere aspecten die van positieve invloed zijn op de progressie en daarmee de realisatie van diensten op het gebied van datadeling. Meijer (2015) schetst de noodzaak en ook vooral het nut voor onderzoek naar innovatieve samenwerkingsverbanden met data als centraal ingrediënt al treffend:

‘Technische structuren en politiek-bestuurlijke verhoudingen zijn met elkaar verweven en bestuurskundigen kunnen met empirisch onderzoek de kennis over deze verbindingen vergroten.’ (Meijer, 2015, p. 11)

In het voorgaande is besproken waarom *collaborative governance* een centrale rol kan spelen in onderzoek naar datadeel-initiatieven. De relatie tussen collaborative governance en datadeel-initiatieven kan het best worden geïllustreerd aan de hand van een casus. Het initiatief dat onderzocht wordt, heeft alle kenmerken van de hiervoor geschetste ontwikkeling in zich. Er zijn meerdere typen partijen tot samenwerking over gegaan, maar ook hun probleem is dat een gebrek aan progressie en leiderschap afbreuk doet aan het vertrouwen en daarmee de kansen van de realisatie van het initiatief. Door de casus als lijdend voorwerp in dit onderzoek te beschouwen, snijdt het mes aan twee kanten. Aan de ene kant wordt met het onderzoek een verbeterd begrip van de relatie tussen collaborative governance en datadeel-initiatieven gerealiseerd. Aan de andere kant biedt het analyseren van de casus de kans om het specifieke initiatief te helpen in hun proces van vooruitgang.

### Amsterdam Economic Board: stadsmakers

Een initiatief dat zich ten doel heeft gesteld het eerder genoemde gebrek aan een gedeelde marktplaats op te lossen, is de Amsterdam Data Exchange (AMdEX) – een marktplaats voor het verhandelen van data. De Amsterdam Economic Board (AEB) – de stadsmakers die publieke waarde toevoegen in de geest van Meijer (2015) – en verschillende partijen binnen het consortium van het Amsterdam Science Park hebben in navolging van de Europese Unie de wens uitgesproken om bestaande kennis bij elkaar te brengen. Uitgangspunt hierbij is dat er in de metropoolregio Amsterdam al heel veel kennis, infrastructuur en een goed investeringsklimaat aanwezig is en dat dat kan bijdragen aan de ontwikkeling van EOSC (Los, 2017). De stad Amsterdam kan in deze context als bestuurlijke proeftuin dienen als het gaat om het gebruiken van data om het openbaar bestuur vorm te geven en het faciliteren van innovatie en wetenschap. Een andere, belangrijke focus van de Amsterdam Data Exchange ligt ook in het creëren van waarde voor bedrijven. Door bedrijven middels de Amsterdam Data Exchange beter in staat te stellen hun data met elkaar te delen en/of te verhandelen, kan de economische activiteit worden vergroot. Daarnaast geldt de Amsterdam Data Exchange ook als middel om datamonopolisten zoals Google en Facebook tegen te gaan. De casus van de Amsterdam Data Exchange behelst dus niet slechts maatschappelijke waarde-output, maar ook economische waarde.

### Vertrouwen in de marktplaats

De toekomstvisie voor het realiseren van AMdEX is te herleiden uit het *whitepaper* dat Los (2017) heeft geschreven namens de Amsterdam Economic Board. Een belangrijk uitgangspunt voor het realiseren van AMdEX is dat actoren die zich op de virtuele marktplaats begeven, dit doen met dien verstande dat het een vertrouwde omgeving is, via welke zij hun data kunnen delen terwijl zij ‘soeverein’ blijven over de data. De gebruikers (aanbieders/vragers) juichen de ontwikkeling van een dergelijke open datamarktplaats dus toe, mits het een virtuele omgeving betreft die gebruikers de mogelijkheid biedt om op een veilige wijze data te verhandelen of te delen (Los, 2017, p.3). Het woord *verhandelen* is in dezen belangrijk om te verhelderen. De marktplaats zal de vorm hebben van een ‘open markt voor data, geen markt voor open data’. Dat wil zeggen dat het gaat om een marktplaats waar daadwerkelijk *transacties* tussen partijen plaatsvinden – en waar dus mogelijk geld mee gemoeid is – en waar men niet zomaar een (openbare) dataset kan downloaden. De data zijn en blijven in beginsel eigendom van de aanbieder. De aanbieder maakt met de vrager afspraken over wat er wel en niet met de data kan en mag gebeuren. Voorbeelden hiervan zijn restricties en/of afspraken tussen twee partijen aangaande het delen van data, de mate waarin de data gebruikt kan worden voor doeleinden anders dan die in de transactie opgenomen en bijvoorbeeld het tijds kader waarin data beschikbaar zijn. Het is de bedoeling



dat deze afspraken niet slechts mondeling of contractueel vastgelegd worden, maar dat deze ook technisch afdwingbaar zijn.

In deze context is het dus belangrijk dat de marktplaats niet slechts de technologische infrastructuur biedt. Juist als een partij streeft naar datasoevereiniteit, moet AMdEX met onderling overeengekomen *policies* kunnen waarborgen dat de data op de marktplaats ook daadwerkelijk voor de afgesproken toepassing(en) gebruikt wordt. Hier moeten dan ook juridisch vastgestelde kaders van toepassing zijn. Als AMdEX deze juridische kaders niet waarborgt met technisch *policy enforcement*, creëert het voor gebruiker niet de juiste prikkel en zekerheid om tot gebruik van AMdEX over te gaan.

### Opzet van AMdEX in de praktijk

Nu de globale idee van AMdEX is geschetst, is het belangrijk om naar de praktische invulling van de ontwikkeling te kijken. Verschillende partijen hebben zich reeds enige tijd mondeling gecommitteerd aan het opzetten van deze ontwikkeling. Er bestaat een zogeheten *coördinatieteam* waarin verschillende organisaties zitting hebben. Zij zijn belast met de initiële opzet van het initiatief en nemen – later nader toegelicht – vastgestelde beleidspunten voor AMdEX voor hun rekening.

Hieronder volgt een korte, a) beschrijving van de organisaties die zitting hebben in het coördinatieteam, b) wat AMdEX kan betekenen voor het doel van de organisatie en c) wat AMdEX kan betekenen voor de publieke waarde-output van de organisatie en brengt enige verheldering in de gedachtegang van de organisatie betrokken te zijn bij het initiatief.

#### SURFsara

Levert hoogwaardige ICT-diensten ten behoeve van onderzoeksinstituten, overheid, particulieren en bedrijfsleven.

De ontwikkeling van AMdEX levert innovatieve kennis, infrastructuur en diensten die toegepast kunnen worden in de ondersteuning bij het vertrouwd delen van data in wetenschappelijk onderzoek en onderwijs. Verder kan kennis en expertise op het gebied van data-infrastructuur bijdragen aan de ontwikkeling van AMdEX.

Faciliteren beter onderzoek, betere toegang tot (wetenschappelijke) kennis, efficiëntie van bijvoorbeeld winkelstraten, veiligheid. Sterkere positie SURFsara/NL in Europa door voortrekkersrol in dergelijke initiatieven.

#### Universiteit van Amsterdam

Onderzoeksinstituut. Draagt bij aan kennis en wetenschap in een zeer breed gebied, grote werkgever, opleidingsinstituut voor studenten.

AMdEX biedt mogelijkheden voor het aantrekken van (betere) wetenschappers en studenten. Kan zichzelf profileren als innovator in onderwijs en onderzoeksfaciliteiten. Kan zich essentieel maken omdat het veel mensen huisvest die de data kunnen duiden en begrijpelijk/inzichtelijk maken voor een groter publiek. Wetenschappelijke publicaties.

Onderzoekresultaten begrijpelijk voor een groot publiek maken. Betere gezondheidszorg, veiligheid. Academische ruggengraat metropoolregio Amsterdam. Aanzien in internationaal opzicht (internet- en dataknooppunt).

#### Hogeschool van Amsterdam

Onderzoeksinstelling. Draagt bij aan kennis en wetenschap in een zeer breed gebied, grote werkgever, opleidingsinstituut voor studenten.

AMdEX biedt mogelijkheden voor de leerstoel 'urban analytics' om academische resultaten te vertalen naar de praktijk. Huidige projecten verder helpen en onderzoeken hoe mensen een dergelijk platform gaan vertrouwen en gebruiken.

Academische inzichten vertalen naar de praktijk, zodat bijvoorbeeld de gemeente of andere organisaties op inzichten genereerd via AMdEX beleid kan maken.

## KLM

Luchtvaartmaatschappij. Wereldwijde werkgever, belangrijke multinational.

Het gemakkelijker kunnen verkrijgen/verhandelen van data biedt KLM de mogelijkheid om bedrijfsvoering efficiënter te maken. Kostenbesparing, winst maximaliseren. Biedt KLM mogelijkheid zich als milieubewust(er) of klantbewust(er) te profileren.

Nuttiger gebruik van data omtrent onderhoud, slijtage van onderdelen, luchtweerstand, gebruik van brandstof et cetera kan leiden tot lagere prijzen voor consumenten. Ook kan het betekenen dat de maatschappij efficiënter omgaat met brandstof en onderhoudsmomenten, wat goed is voor het milieu en het tegengaan van klimaatverandering.

## Gemeente Amsterdam

Hoofdstad van Nederland. Belangrijke toeristische trekpleister, vercommercialiseert snel. Steeds populairder om in te wonen.

AMdEX biedt de gemeente Amsterdam in potentie mogelijkheden bezoekersstromen beter te analyseren, veiligheid in de haven (gevaarlijke stoffen) te verbeteren, inspelen op economische kansen.

Een beter woon- en leefklimaat voor haar inwoners. Profileren als gemeente die haar eigen burgers voorop zet en tegelijkertijd een duurzame en leefbare toeristenstad te zijn.

## Amsterdam Economic Board

Initiatiefnemer. Brengt 'bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden' samen om hun samenwerking te bevorderen ten behoeve van de economische regio Amsterdam.

AMdEX kan voor economische vooruitgang in de regio zorgen. Dat is waar AEB naar streeft. AMdEX is een innovatief project waar AEB de aanjager van is.

Initiatief kan uiteindelijk bijdragen aan het doel van de AEB: versterken van de welvaart en het welzijn binnen de metropoolregio Amsterdam.

## Amsterdam Science Park

Overkoepelende organisatie van het gebied in Amsterdam waar universiteiten, onderzoeksinstellingen bij elkaar zitten. Brengt 'synergie' tussen deze organisaties voor het bevorderen van innovatie.

AMdEX kan innovatie binnen organisaties op het Science Park vergroten, door met deze functionaliteit organisaties in contact te brengen.

Bevorderen van onderzoek, beleid en economische activiteiten en samenwerking tussen verschillende typen organisaties binnen het Amsterdam Science Park en daarbuiten.

### Innovatie, onderzoek en concurrentie

Dit summiere overzicht bevat onder meer een overheidsorganisatie en een profit-organisatie. Het betreft organisaties die hun nadruk leggen op de regio Amsterdam maar een sterk internationaal dan wel nationaal netwerk hebben teneinde hun activiteiten te ontplooiën en hun organisatiedoelen na te streven. Met enige reservering kan men stellen dat er ook verschillen kunnen bestaan in het *purpose* ofwel de doelen en belangen van bovenstaande organisaties en de manier waarop verschillende actoren de samenwerking in wens te richten.

Desalniettemin hebben bovenstaande organisaties mondeling hun *commitment* gegeven aan het opzetten van de Amsterdam Data Exchange (AMdEX). Tijdens deze samenwerking zou duidelijk kunnen worden op wat voor manier de mogelijke verschillen tussen de organisaties tot uiting komen in de praktijk. Het begrip 'rendement' of 'waarde' dat uit AMdEX gedolven zou kunnen worden, kan voor de ene organisatie een compleet verschillende betekenis hebben dan voor de andere organisatie. Laat staan dat een goed functionerende 'open markt voor data' in beginsel voor elke organisatie hetzelfde betekent. Dat wil echter niet zeggen dat er geen consensus of een gemeenschappelijk beeld kan zijn over de contouren en fundamentele principes van AMdEX. Er kan wel een verschil zijn de drijfveer om deelgenoot te zijn, evenals de investering die een organisatie wenst te doen.

Niet elke organisatie heeft immers dezelfde vrijheid in de allocatie van middelen voor een dergelijk project. Waar de ene organisatie op financieel vlak veel armslag zou kunnen hebben, heeft een andere organisatie wellicht de technische of inhoudelijke expertise omtrent de (digitale) infrastructuur ter beschikking die een ander niet heeft. Ook is het mogelijk dat er strategische belangen op de achtergrond spelen die tijdens de samenwerking kunnen leiden tot een verstoorde machtsbalans of een scheef verwachtingspatroon.

Hierbij dient rekening gehouden te worden met de afweging die een organisatie maakt om deelgenoot te worden van AMdEX. Het verwachte voordeel van AMdEX voor een organisatie zal hoogstwaarschijnlijk in relatie staan met hetgeen de organisatie wenst te investeren. Een financiële investering, of het leveren van technische diensten, expertise of geschikte personen zal altijd in relatie staan met de verwachte opbrengst.

Daarom is het voor de partijen een zaak van aftasten, maar moet ondertussen wel progressie worden geboekt in het opzetten van AMdEX. De invalshoek voor een onderzoek rijst dan ook om juist tijdens deze fase van de samenwerking te onderzoeken hoe de belangen, verwachtingen en waarde proposities van de verschillende partijen zijn. De belangen uit zich bijvoorbeeld in de context van verwachtingen omtrent de juridische, technische en praktische kaders van AMdEX, waarde proposities, de rol van hun organisatie, het uiteindelijke *purpose* van AMdEX, de verantwoordelijkheid van stakeholders in het proces, kaders omtrent vertrouwen, gedeelde belangen en werkregels, het verdienmodel en de rechtsvorm van AMdEX. Deze inzichten kunnen uiteindelijk een raamwerk bieden voor aanbevelingen die het bevorderen van de AMdEX-organisatie tot doel hebben.

Er zal dus onderzoek gedaan worden naar de problemen bij de ontwikkeling van AMdEX en dientengevolge de partijen die momenteel betrokken zijn bij AMdEX in relatie tot collaborative governance en datadeel-initiatieven. Met die inzichten wordt getracht concrete aanbevelingen te formuleren teneinde de samenwerking te bevorderen en tot een breed

gedragen einddoel te komen. De opdrachtgever, echter, is *niet*, zoals wellicht doet vermoeden, het coördinatieteam rond AMdEX.

Een van de partijen in het coördinatieteam is SURFsara B.V. SURFsara B.V. is een werkmaatschappij van de coöperatie SURF, een samenwerkingsverband van leden uit de onderzoeks- en onderwijssector (universiteiten, UMC, HBO, MBO en onderzoeksinstellingen) dat zich ten doel heeft gesteld op landelijk gebied digitale infrastructuurdiensten te verlenen en innovatie op het gebied van ICT en onderzoek te stimuleren. Zo zorgt de werkmaatschappij ervoor dat zij studenten, onderzoekers, overheden en het bedrijfsleven technisch gezien de meest hoogwaardige ICT-diensten levert, opdat zij goed zijn toegerust om te innoveren, onderzoeken en concurreren.

Met het ontwikkelen van een open markt voor data, ondersteunt SURFsara *instellingen* (onderwijsorganisaties, onderzoeksinstellingen) om samen te werken met private partners als het gaat om het delen van vertrouwde data. Kennisinstellingen zoals TNO kunnen data van private partners bijvoorbeeld goed gebruiken om onderzoek te doen naar zelfrijdende auto's. Het bedrijfsleven zoekt binnen de context van AMdEX dan wel een vertrouwde omgeving waarin zij hun kostbare data onder eigen voorwaarden en het mom van soevereiniteit kunnen delen. AMdEX zou voor partijen met een terughoudende houding de uitgelezen mogelijkheid zijn hun data in te zetten voor strategische doeleinden. Het is duidelijk dat partijen zelf de voorwaarden bepalen willen waaronder zij hun data delen. Zij willen geen risico lopen te veel bedrijfs- of privacygevoelige informatie te delen of het risico lopen geen eigenaar meer te zijn van hun eigen data. AMdEX biedt in potentie deze mogelijkheid. De markt rond datadeling of -verhandelen blijft zo open en gaat het vormen van monopolyposities van grote tech-bedrijven tegen. Wat AMdEX in die context toevoegt, is dat het een alternatief is voor dataplatformen – geen marktplaatsen – van bijvoorbeeld Amazon. Het belangrijke verschil is dat de eigenaar van de data bij een datamarktplaats als AMdEX niet een deel van het eigenaarschap aan de 'broker' moet afstaan om tot een transactie te kunnen komen.

De belangrijkste waarde van een stakeholderanalyse voor SURFsara, is dat het inzicht geeft in hoe de betrokken partijen gezamenlijk AMdEX het best kunnen ontwikkelen. Door de verscheidenheid aan betrokken partijen, kan er een verschil bestaan in waarvoor een specifieke partij AMdEX zou willen gebruiken. Ook binnen de context van het samenwerkingsverband hebben partijen verschillende belangen en rollen. Door deze te onderzoeken en weer te geven, kan de organisatie een AMdEX ontwikkelen waarin elk belang, toepassing en wens is meegenomen. Dat zorgt voor een zo waardevol mogelijk AMdEX, waar bestuurlijke innovatie en economische activiteit uit voort kan vloeien. Een stakeholderanalyse biedt voor het genereren van deze kennis uitkomst.

De resultaten van het onderzoek kunnen gebruikt worden om aanbevelingen te doen voor de AMdEX-ontwikkeling. Die vraag naar inzicht vormt de aanleiding voor dit onderzoek. Het samenbrengen van een compleet beeld van de uitgangspositie(s) van verschillende actoren binnen het coördinatieteam en een toegepaste stakeholderanalyse maakt dat het onderzoek tweeledig van aard is. Enerzijds krijgt de samenwerking en organisatie van AMdEX veel aandacht, anderzijds wordt ook aandacht besteed aan de stakeholderanalyse vanuit SURFsara als opdrachtgever van onderliggend onderzoek.

Vanuit een breder perspectief kan de relevantie van dit onderzoek ingebed worden in de ontwikkeling dat 'data' een steeds groter wordende rol speelt voor de samenleving en in de economie. Data bieden onder andere bestuurders de kans om innovatiever met vraagstukken als havenveiligheid, verkeer of de gezondheidszorg om te gaan. Het is echter zo dat allerlei organisaties zullen moeten samenwerken om tot instrumenten te komen die data-innovatie

mogelijk maken. Mogelijk door een gebrek aan acute noodzaak, leiderschap en vertrouwen bieden de huidige initiatieven organisatorisch gezien te weinig uitkomst. Hierdoor drijft het geanticiperde *advantage* niet gerealiseerd te kunnen worden.

Door de Amsterdam Data Exchange als case study te onderzoeken, kunnen problemen algemeen inherent aan *collaborative governance* in het perspectief van datadeel-initiatieven gesteld worden. De inzichten uit dit onderzoek kunnen in de toekomst door wetenschappers en beleidsmakers toegepast worden op samenwerkingsverbanden die vanuit een innovatieve drive werken. De samenkomst van datadeel-initiatieven en *collaborative governance* in onderzoek is waardevol, omdat data een steeds innemender rol in de samenleving zal gaan spelen. Als de ontwikkeling van data in de samenleving dus in ogenschouw wordt genomen en erkend wordt, moet wetenschappelijke bestuurlijke en organisatorische kennis over initiatieven die deze data een veilige en nuttige plek willen geven, meegroeien. Daarnaast zorgt het onderzoeken van AMdEX ervoor dat er een verbeterd begrip ontstaat over hoe samenwerkingsverbanden uit hun *inertia* gehaald kunnen worden, teneinde *advantage* te creëren voor alle betrokken partijen.

Voor het uitvoeren van het onderzoek zijn de volgende twee onderzoeksvragen geformuleerd:

Wat zijn de belangen, waarde proposities en toekomstvisies van stakeholders ten aanzien van de AMdEX-samenwerking?

Wat zijn concrete aanbevelingen ten aanzien van de strategische positionering van SURFsara en andere betrokken organisaties in het kader van de AMdEX-samenwerking?

### Leeswijzer

In het volgende onderdeel van dit onderzoek zal het theoretisch kader omschreven worden. Uiteraard is er veel aandacht voor het wetenschappelijke debat over *collaborative governance*. In het bespreken van het debat komen zaken als besluitvorming, belangen, beïnvloeding en strategie aan bod, evenals het onderscheid tussen ‘*collaborative governance*’ en ‘*policy networks*’. Ook is er aandacht voor de mogelijke waarde proposities van organisaties om deel te nemen aan AMdEX en de manier waarop leiderschap een plek heeft binnen samenwerkingsverbanden. In het theoretisch kader is er ook aandacht voor verschillende perspectieven op het uitvoeren van een stakeholderanalyse. Meerdere analyses worden behandeld en uiteindelijk wordt beargumenteerd welke van deze perspectieven het beste uitgangspunt biedt binnen de kaders van het onderzoek.

Na het theoretisch kader volgt het methodenhoofdstuk. In het methodenhoofdstuk wordt het ontwerp van het onderzoek beargumenteerd. Ook wordt onder andere de verschillende manieren voor het vergaren van onderzoeksdata en het analyseproces behandeld. In het resultatenhoofdstuk wordt een verslag gedaan van de informatie en inzichten die het uitvoeren van het onderzoek heeft opgeleverd. In hetzelfde hoofdstuk worden de resultaten geanalyseerd aan de hand van het theoretisch kader. In de conclusie volgt het formuleren van een antwoord op de onderzoeksvragen. In de discussie worden de belangrijkste inzichten in perspectief gesteld. In het laatste hoofdstuk van het onderzoek worden aanbevelingen ten aanzien van de AMdEX-organisatie geformuleerd.

## Theoretisch kader

### Een publiek-privaat initiatief voor data

In de inleiding is reeds naar voren gekomen dat het de Europese Unie niet schort aan initiatieven op het gebied van toegang tot open data (dat wil zeggen vrij verkrijgbare en beschikbare data). Waar het de EU wel aan schort, is een complete marktplaats voor wetenschappers, bedrijfsleven, overheden en particulieren. Een marktplaats die zich typeert als een 'open markt voor data, geen markt voor open data'. Willen onderzoekers en andere partijen op regelmatige wijze gebruik gaan maken van een dergelijke marktplaats, dan is het belangrijk dat deze marktplaats – AMdEX, in dezen – ontworpen wordt met inachtneming van juridische beginselen en technische restricties en een consensus onder de stakeholders die betrokken zijn bij de opzet en het ontwerp van de marktplaats. Zo kan een situatie gecreëerd worden die gebruik van AMdEX tot gewinning laat worden en waaruit alle deelnemende partijen waarde uit onttrekken.

De digitale datamarktplaats die AMdEX zou moeten worden (Los, 2017) is vooral een facilitator van het contact/handelen tussen twee partijen. Het handelen tussen de twee partijen geschiedt op basis van vastgelegde voorwaarden. Het is belangrijk dat deelnemende partijen onderling duidelijke afspraken maken over het eigenaarschap van data en wat er na de transactie al dan niet mee mag gebeuren. Idealiter geschiedt het naleven van deze afspraken op basis van vertrouwen, maar AMdEX wil ook technisch *policy enforcement* integreren: de marktplaats zo ontwerpen dat eigenaren van data zelf bepalen in hoeverre data bijvoorbeeld 'gekopieerd, bewerkt of gekoppeld' kan worden aan andere datasets voor een vooraf bepaalde termijn.

### Multilaterale netwerkstructuur

The Amsterdam Economic Board (AEB) heeft een samenwerkingsverband geïnitieerd dat ten doel heeft een dienst op te zetten met publieke waarde. In dat samenwerkingsverband zijn partijen die niet allemaal binnen het publieke (dienstverlenings)domein vallen. Het gaat hier om multinationals en andere 'non-state actors' die samenwerken met publieke actoren maar dat zelf dus niet zijn. Binnen die context kan dus het concept '*collaborative governance*' (Ansell & Gash, 2008) aangevoerd worden.

Binnen de theorie is het duidelijk dat de manier waarop besluitvorming binnen het verband tot stand komt, van groot belang is voor de verdere contouren waarop de samenwerking berust. Niet-publieke actoren dienen direct betrokken te zijn en op gelijke voet te staan met publieke actoren als het om besluitvorming gaat. Als dit niet het geval is, kan er geen sprake zijn van '*collaborative governance*' omdat de rol van de niet-publieke actoren dan meer adviserend zou zijn (2008, p. 545). Er gelden geïnstitutionaliseerde verbanden van actoren die op regelmatige basis samenkomen. Door de informeel vastgelegde betrokkenheid van alle actoren berust de besluitvorming idealiter op basis van consensus. Zo creëert het verband op basis van consensus de relevantie en urgentie van besluiten en is direct zichtbaar wie waarvoor verantwoordelijk is. Een ander kenmerk van het concept is dat het thema van de samenwerking (het oplossen van) een publiek vraagstuk moet zijn (Ansell & Gash, 2008). Het is belangrijk om de definitie die Ansell & Gash (2008) aanhouden specifiek toe te passen, omdat het een kader schept voor het onderzoek.

Binnen de definiëring van het concept proberen Ansell & Gash (2008) een extra dimensie toe te voegen door de term 'governance' nader te conceptualiseren. Binnen deze casus is de definitie van Lynn, Heinrich & Hill (2001) kloppend, maar niet afdoende. Binnen het kader van 'wetten, regels en bestuurlijke activiteiten' worden publieke middelen al dan niet toegewezen en zo zou de term 'governance' binnen dat kader van toepassing zijn. Ansell &

Gash (2008) geven een definitie van 'governance' die breder toepasbaar is. Binnen het raamwerk van de samenwerking, lijkt het evident dat rond AMdEX bestuurlijke activiteiten binnen een set van bepaalde regels vallen. Nu het juist een samenwerking betreft met verschillende typen stakeholders en hun onderlinge afhankelijkheid, voltrekt besluitvorming zich op basis van consensus en niet langs de weg van blindelings toepassen van regels en procedures. Als dat zo zou zijn, zou men niet kunnen spreken van '*collaborative governance*'. Bovendien is er nog slechts sprake van mondeling commitment en zijn er nog geen instituties opgericht. Het is juist de waarde van dit onderzoek om te onderzoeken of het gedrag van (publieke) actoren is gevoed vanuit een mandaat of set van regels zoals Lynn, Heinrich & Hill (2001) zouden stellen. Anderzijds is het ook goed mogelijk dat de bredere definitie meer toepasbaar is omdat publieke actoren in het initiatief een kans zien hun organisatiedoelen te verwezenlijken (Ansell & Gash, 2008, p. 545).

Voor de verwezenlijking van het uiteindelijke doel van het samenwerkingsverband, zullen actoren middelen moeten investeren. Het investeren van middelen door een actor, maakt de actor een stakeholder. Het zijn van 'stakeholder' impliceert een belang in de samenwerking. De verschillende belangen van verschillende actoren dragen volgens Reilly (1998) bij aan de inzet van middelen. De middelen die geïnvesteerd worden, zouden samen moeten leiden tot het behalen van een doel dat een gedeelde aard heeft. In dat opzicht wordt het dus noodzakelijk dat actoren samenwerken. Het samenwerken zorgt volgens Ansell & Gash (2008) voor de beïnvloeding van elkaars belangen, waarop actoren, om hun belangen zo goed als het kan te positioneren, strategisch gedrag vertonen en communiceren tijdens ontmoetingen. Toch moeten actoren binnen deze 'games' (Klijn & Koppenjan, 2000, p. 139) tot overeenstemming komen om tot een besluit over de allocatie van middelen te komen. Gezien hun onderlinge afhankelijkheid als het gaat om middelen (Klijn & Koppenjan, 2000, p. 139) kan beredeneerd worden dat zonder consensus, bepaalde middelen in potentie kunnen wegvallen. Dat maakt progressie minder gemakkelijk te bereiken omdat dan opnieuw gezocht moet worden naar een complete set van middelen.

### Van diffusie naar helderheid

In de definiëring van '*collaborative governance*' wordt onderscheid gemaakt tussen '*collaborative governance*' en '*policy network*' (Ansell & Gash, 2008, p. 547). Ondanks het feit dat beide concepten er vanuit gaan dat er op basis van samenwerking van verschillende actoren besluitvorming ontstaat en werk geleverd wordt, zijn de twee concepten verschillend in de manier waarop de processen en rituelen die een bijdrage leveren aan de besluitvorming zelf. Juist het concept '*collaborative governance*' wordt in deze context interessant omdat het samenwerkingsverband een aantal kenmerken hiervan bezit. De kenmerken waarover duidelijkheid gewenst is, zouden binnen het kader van '*policy networks*' vallen. Het past binnen de scope van dit onderzoek om helderheid te genereren hoe '(in)formeel' de interne processen van het samenwerkingsverband nu eigenlijk zijn. Het is daarom belangrijk om te onderzoeken waar meer gecentraliseerde sturing nodig is en wat dat voor impact heeft op het samenwerkingsverband.

Gezien de focus van het onderzoek wordt niet meegegaan in het expliciete onderscheid. Er kan namelijk ook sprake kan zijn van een tussenvorm van '*collaborative governance*' en '*policy network*', waarbij in de praktijk sprake is van een situatie die kenmerken van beide met zich meedraagt. Er is inderdaad overeenstemming om een bepaalde dienst te leveren, maar de manier waarop dit proces-technisch tot stand zou moeten komen is nog diffuus (Stoker, 1998). Er wordt juist gezocht naar de institutionalisering van processen en daarom is '*collaborative governance*' zo belangrijk.

De focus van het onderzoek richt zich onder meer op de (visie op) de kaders waar het proces van samenwerking moet plaatsvinden. Deze kaders zijn toetsbaar door het 'Collaborative Governance-model' van Ansell & Gash (2008). De variabelen gebruikt in het model fungeren als handvatten om de samenwerking, geldende instituties en de inrichting daarvan duiding en betekenis te geven. 'Starting conditions' (p. 550) behelst voornamelijk de situatie rond de beschikbaarheid van verschillende bronnen. Ook het vertrouwen van actoren in het initiatief an sich, alsmede het vertrouwen in samenwerkingspartners en de verwachtingen ten aanzien van de uitkomst van de samenwerking, kunnen van invloed zijn op de bereidheid van actoren om te investeren in de samenwerking. Een vergrootte of verkleinde bereidheid tot de investering van middelen door een actor, kan het gevolg zijn van verschillen in perceptie ten aanzien van de samenwerking. Daarbij komt dat de organisatie wel in staat moet zijn om een significante bijdrage te leveren. Deze bijdrage wordt gematerialiseerd in de zin van 'organisatiecapaciteit, vaardigheden, expertise en praktische middelen zoals tijd en energie', die in directe relatie staat met de gewenste, tastbare uitkomst van het project (Gunton & Day, 2003; Brown, 2002; Ansell & Gash, p. 552).

### Investeren in de toekomst

Er zijn ook situaties te bedenken waarin minder sterke actoren zich juist geneigd voelen veel te investeren in een samenwerking. Zij kunnen zich optrekken aan sterke actoren en zich zo toegang verschaffen tot kennis, expertise, geld en andere middelen die anders niet binnen het handbereik van een zwakkere partij zouden komen. Het geeft actoren die minder middelen te investeren hebben de kans door middel van 'bandwagoning' een sterkere positie te vergaren. Andersom beargumenteren Ansell & Gash (2008) dat een sterkere partij niet snel geneigd is om een samenwerkingsverband aan te gaan. Ze beargumenteren dat sterkere partijen meer dan een zwakkere partij middelen moeten investeren en dat dat in die zin niet rationeel is omdat de resultaten niet afdoende betekenis zouden hebben. Het lange-termijn-motief voor participatie kan weliswaar ook gevoed zijn door 'fear of losing out' (Reilly, 2001). Wanneer deze argumentatie in een ander licht wordt gesteld, kan het nemen van initiatief omtrent een nieuw project voor de lange termijn een positief effect betekenen. Juist als actor met een grote verscheidenheid aan beschikbare bronnen is het interessant leiderschap te kunnen tonen en een plek te verzekeren voor initiatieven in de toekomst.

Zo is leiderschap in het model van Ansell & Gash (2008) een belangrijke factor voor het verloop van het proces. Het 'facilitative leadership' past mogelijk in de casus omdat er in eerste instantie geen duidelijke, formele leider is. Er is echter wel een zekere coördinator en initiator aan te wijzen. Deze brengt actoren samen en brengt structuur in het proces van vooruitgang. De aanwezigheid van een dergelijk faciliterende leider geeft legitimiteit aan beslissingen en betekenis aan het feit dat actoren samenkomen om over zaken te onderhandelen (p. 555). Voor het onderzoek is het relevant of het commitment en het eigenaarschap beïnvloed worden door de manier van leiderschap in de realiteit.

In het onderzoek is er veel vraag naar de rol die leiderschap in de samenwerking zou moeten hebben. In het model van Ansell & Gash komt 'facilitative leadership' naar voren. Toch lijkt leiderschap in deze casus vooral toepasbaar op het 'institutional design'. Elders in het theoretisch hoofdstuk zal meer aandacht besteed worden aan concepten die duiding geven aan de manier waarop leiding gegeven kan worden aan netwerken. Er is veel vraag naar 'ground rules' en procedurele legitimiteit van de samenwerking. Deze vraag voedde op een eerder moment al het onderscheid tussen 'collaborative governance' en 'policy network' en het mandaat dat valt binnen de definitie van Lynn, Heinrich & Hill (2001). Doordat vraag is naar antwoorden op deze kwesties, is het uiterst relevant om procedurele tekortkomingen,



het vastleggen van verantwoordelijkheden, gewenste resultaten en de gewenste breedte van het samenwerkingsverband toe te voegen voor het vergaren van onderzoeksdata.

### Organiseren van commitment

Zo kan het convergeren van percepties benoemd worden en een rol krijgen. Door het verdelen van verantwoordelijkheden en netwerk op te delen in 'sub netwerken' – met ieder een eigen beleidsgebied – wordt de onderlinge afhankelijkheid van de actoren benadrukt. Zo krijgen verschillende rollen aandacht en krijgt (het nemen van) verantwoordelijkheid meer betekenis in de samenwerking. Dit faciliterende leiderschap formaliseert de structuur van de samenwerking en biedt een kader voor het verder formaliseren van het uiteindelijke samenwerkingsproces (Imperial, 2005).

Een ander belangrijk concept binnen het onderzoek is het '*commitment*' van actoren binnen de samenwerking. Onderzoekers zien het commitment van actoren als een van de belangrijkste variabelen als het gaat om het behalen van succes (Ansell & Gash, 2008). De toewijding van een actor is sterk verweven met het initiële motief voor participatie. Wanneer het samenwerkingsverband kleine doelen behaalt, zoals '*small-wins*' (p. 561), dan kan dat bijdragen aan het gevoel van vertrouwen en '*mutual recognition*' onder de actoren (p. 559).

Burger (2001) onderschrijft dat (onder)handelen van actoren op basis van vertrouwen en gedeelde belangen uiteindelijk zorgen voor een uitkomst die wenselijk en motiverend is voor alle actoren. Het zou, paradoxaal genoeg, ook ruimte moeten scheppen voor de acceptatie van beslissingen die voor een bepaalde actor eigenlijk niet voordelig zijn (p. 559). Wanneer een actor aangeeft gecommitteerd te zijn, impliceert de actor daarmee ook eventuele nadelige beslissingen te accepteren en te ondersteunen. Dat kan gezien worden als een risico voor de desbetreffende actor. Toch moet er aandacht besteed worden aan het argument dat het juist goodwill binnen het netwerk kan genereren. Onder het mom van wederkerigheid zou een actor hier op een ander moment in de samenwerking beroep op kunnen doen. Wanneer alle partijen zich bewust zijn de gewenste uitkomst van de samenwerking, is er ruimte om het gevoel van eigenaarschap af en toe wat te laten fluctueren.

Het belangrijkste uitgangspunt voor dit onderzoek is dat, gezien het model van '*collaborative governance*' getracht wordt de cyclus meerdere malen te doorlopen en actoren te bevragen op hun percepties ten aanzien van de samenwerking. Zo ontstaat mogelijk een gedeelde visie op wat men wil bereiken. Het is juist het doel van dit onderzoek om in samenspraak met de actoren te verhelderen wat de gedeelde missie is ten aanzien van het project. Op basis van gedeelde samenwerkingsgronden, een breed gedragen idee van het nut van de onderneming, de (sub)doelen en de ideologie die eraan ten grondslag ligt kan een gewenste uitkomst voor elke actor bereikt worden. Achter dit alles ligt de idee van het grotere plaatje als zijnde het oplossen van een probleem dat in een breder maatschappelijk vraagstuk ligt ingebed. Dit maatschappelijk vraagstuk kan in de context van dit onderzoek goed gedeut worden aan de hand van het publieke voordeel dat dit samenwerkingsverband tracht te bewerkstelligen: het '*collaborative advantage*'.

### Collaborative advantage

Organisaties zijn zich in meerdere mate bewust van de sociale problemen die in de samenleving spelen. Ook beseffen zij zich steeds meer dat de noodzaak tot samenwerking hoog is en dat het praktisch onhaalbaar is om als enkele organisatie deze vraagstukken op te lossen (Lasker, Weiss, Miller 2001). Aan de andere kant biedt deze noodzaak actoren de mogelijkheid om toekomstbeelden te verwezenlijken en bronnen te verzamelen die het individueel niet kan genereren. Samenwerken biedt dus nieuwe perspectieven en manieren waarop publieke ontwikkelingen aangepakt kunnen worden. Partijen die werkzaam zijn in

verschillende sectoren, met een verschillend winsttoogmerk of organisatiedoel kunnen samen de grenzen van hun eigen referentiekader overschrijden om zo tot het oplossen van complexe vraagstukken te komen (Huxham & Vangen, 2005).

Huxham & Vangen (2005) beargumenteren dat ondanks het feit dat er verschil kan bestaan in organisatiedoelen, er altijd een gemeenschappelijke factor ten grondslag aan de samenwerking ligt. Het oplossen van een complex vraagstuk is het fundament van het samenwerkingsverband in de context van *'collaborative governance'* en het behalen van *'collaborative advantage'*. Het feit dat er een generieke basis is voor het aangaan van een samenwerkingsverband, betekent nog niet per se dat organisaties ook direct dezelfde motieven en *incentives* hebben (Huxham & Vangen, 2005). Voor organisaties bestaan er dus verschillende redenen om tot het besluit te komen waardevolle bronnen te investeren. Volgens Huxham & Vangen (2005) bestaan er een aantal voedingsbodems voor organisaties om over te gaan tot samenwerking met andere actoren.

### Strategie in samenwerkingsverbanden

Een eerste is *'toegang tot bronnen'* (p.5). Een van de belangrijkste *incentives* voor samenwerking is het uitzicht op de aanvulling van bronnen die de organisatie zelf niet voorhanden heeft. Door samen te werken verschaft de organisatie zich toegang tot nieuwe mogelijkheden en bronnen als kennis, expertise, geld of menselijk kapitaal. Het is in deze context belangrijk om te benoemen dat samenwerking om de toegang tot bronnen een situatie van wederkerigheid creëert. Het schept onderlinge afhankelijkheid. Stel dat een set van organisaties de kennis heeft de infrastructuur van een nieuwe, digitale marktplaats voor data te realiseren. Een probleem dat de organisatie hierbij zou kunnen hebben is dat het geen kennis heeft van de juridische restricties en beginselen die gelden bij een dergelijk initiatief. De organisatie zou er dan voor kunnen kiezen de juridische kennis in te kopen, maar kan de aanbieder van die expertise ook deelgenoot maken van het project. De aanbieder van kennis kan de expertise toepassen in de praktijk. Zonder het project was de kennis op zichzelf niet waardevol, maar krijgt waarde doordat het in de praktijk toegepast kan worden.

Ook kan het risico dat gepaard gaat met het inkopen van kennis beperkt worden. Als een organisatie veel financiële middelen inzet om kennis te vergaren, dan vergroot zij het risico om de inzet te verliezen als het project mislukt. Door samenwerking aan te gaan wordt het risico gespreid. Er kunnen ook strategische implicaties ten grondslag liggen aan het gedrag van organisatie om een samenwerking aan te gaan teneinde het risico te spreiden (Huxham & Vangen, 2005). Wat strategisch gezien ook belangrijk is, is dat met het initiëren van een dergelijke dienst de organisatie zich op strategisch vlak te veel in de kaart laat kijken. Het verliezen van eigen kennis, expertise (of data) is in dat opzicht een groot risico dat beter gespreid zou kunnen zijn.

Huxham en Vangen (2005) geven het voorbeeld van efficiëntie als *incentive* over te gaan tot het vormen van een samenwerkingsverband. Het efficiënt in (laten) zetten van bronnen, in bulk inkopen en specialisatie laten de organisatie zich concentreren op kerntaken en dat komt de efficiëntie van de bedrijfsvoering ten goede. Hun uitleg en argumentatielijn is goed te volgen, edoch dat alles toch neerkomt op een juist en doelmatig gebruik van bronnen en dat is reeds benoemd. Het is daarom belangrijk om dieper in te gaan op de *incentives* voor het aangaan van samenwerkingsverbanden en vooral de strategische implicaties die hiermee gepaard zijn gegaan.

In het kader van de Amsterdam Data Exchange is het punt van coördinatie en onderlinge afstemming herkenbaar. De dienst die zeer verscheidene aanbieders en vragers samenbrengt ligt in lijn met de *'one-stop-shop'* (Huxham & Vangen, 2005, p. 6) die genoemd wordt als de

oplossing om op een efficiënte manier percepties en bronnen te convergeren om zo tot een marktplaats met generieke kenmerken te komen. De kennisoverdracht die bij samenwerkingen gepaard gaat kan een uitgesproken strategie van beide partijen zijn (Huxham & Vangen, 2005). Het is echter goed mogelijk dat organisatie buiten de samenwerking om de verkregen inzichten gebruikt om de eigen bedrijfsvoering te optimaliseren (p. 6-7). Het ontwikkelen van betere diensten en herkennen van best practices voor andere activiteiten kan een achterliggende reden zijn voor organisaties om zich te affiliëren met andere organisaties.

De rode draad voor samenwerkende organisatie is het verkrijgen van een *'collaborative advantage'* om zo tot een oplossing van een maatschappelijk vraagstuk te komen. In de context van AMdEX klinkt datagedreven innovatie wellicht nog niet als een belangrijke maatschappelijke ontwikkeling. In potentie, echter, kan het in de toekomst van grote invloed zijn op aspecten als veiligheid, milieu en klimaat, betalingsverkeer en transport (Los, 2017). Organisaties die deze ontwikkelingen (kunnen) herkennen, zouden er dus strategisch goed aan doen hun bronnen te delen om zo maatschappelijke waarde te creëren. Zij hebben elkaar opgezocht teneinde het realiseren van de digitale marktplaats en zijn op zoek naar een generiek uitgangspunt.

### Inhoudelijke dynamiek

Los van het wat bredere perspectief op de multilaterale netwerkstructuur, is het ook van belang om aandacht te besteden aan de manier waarop inhoudelijke argumenten voor participatie van elkaar verschillen en overeenkomen. Deze verschillen kunnen zich uiten in termen van waarde proposities, de rechtsvorm van AMdEX of het vertrouwen in elkaars organisatie en capaciteit. Zo is, vanuit de inzet van bronnen bezien, een situatie voor te stellen waarin de ene organisatie 'het product produceert' en de andere organisatie 'toegang tot de markt verschaft' (Huxham & Vangen, 2005, p.5). Dat zijn twee verschillende activiteiten, maar zonder elkaar zijn zij zinloos.

Een helder inzicht met betrekking tot de *'proces outcomes'* – nogmaals – is daarom zeer belangrijk. Normaal gesproken is de verwachting dat wanneer organisaties allen veel ruimte krijgen om de *'fulfilling of own [organizational] purposes'* te waarborgen, dat dat een prettige en vruchtbare samenwerking bevordert. Het is dus belangrijk om organisaties te bevragen op hun 'proces outcomes'. De *'incentives'* voor organisaties spelen een zeer belangrijke rol in dit onderzoek. Daarom wordt ook gevraagd naar de totstandkoming van het *'commitment'* voor het project. De *'value propositions'* van elke organisatie zijn onmisbaar voor het tot stand brengen van bruikbare aanbevelingen voor de samenwerking. In aanvulling op de waarde proposities is de besluitvorming die leidde tot participatie een belangrijke bron van informatie.

### Stakeholderanalyse

Een belangrijke theoretische dimensie aan het onderzoek is het uitvoeren van een stakeholderanalyse op het netwerk dat in het kader van dit onderzoek de spil is. Los van de macro-georiënteerde blik op de samenwerking en de randvoorwaarden te operationaliseren is het voor dit onderzoek ook van belang om aandacht te besteden aan de individuele actoren binnen het samenwerkingsverband.

Deelname aan een project dat zich het ontwikkelen van een nieuwe entiteit, een nieuwe marktplaats binnen een organisatorisch veld waarvan de deelnemers zelf onderdeel is ten doel heeft gesteld, is zeer belangrijk voor de strategische levensvatbaarheid van een organisatie. In het huidige stadium, de *ontwerpfase*, zijn de exacte en generiek gewenste

uitkomsten van het samenwerkingsproces nog ongewis. Ook de route die het ontwerp en later de implementatie ervan zal afleggen is nog niet bekend, evenals de tijdsduur en benodigde investeringen teneinde de marktplaats te realiseren. Tijdens de huidige *ontwerpfase* van het initiatief vindt er vooral veel overleg plaats tussen leden van het coördinatieteam in een relatief veilige maar mogelijk ietwat vrijblijvende setting. Vanaf het moment, echter, dat plannen en ontwerpen geconcretiseerd en gerealiseerd gaan worden, zullen actoren daadwerkelijk hun middelen moeten aanwenden om een stap verder in het realisatieproces te kunnen komen.

Het is aan de organisaties veel gelegen om de middelen die hen ter beschikking staan op een juiste en effectieve manier in te zetten, opdat zij het meest recht doen aan het behalen en exploiteren van hun organisatiedoelen. De schaarste van deze middelen gebiedt organisaties om goed na te denken over de manier waarop deze worden ingezet. De casus betreft een strategisch vraagstuk en gaat bij de opdrachtgever gepaard met onzekerheid over de te bepalen positionering. Bovendien dwingt de aard van het project organisaties om hun krachten te bundelen met andere partijen en middelen ter tafel te brengen. Dit maakt actoren in die zin kwetsbaar (Vangen & Huxham, 2003). Het herkennen van de potentiële rol van andere actoren binnen het samenwerkingsverband is dus van levensbelang voor managers die zich met de strategie van hun organisatie bezighouden (Crosby, 1991). Een nuttig instrument om de verschillende stakeholders te analyseren aan de hand van capaciteit, middelen en kennis is een stakeholderanalyse volgens een bepaald model. Met het model wordt inzicht verkregen in de belangen die actoren mogelijk hebben. Het in kaart brengen hiervan stelt de opdrachtgever in staat om met waardevolle inzichten strategisch beleid te formuleren ten aanzien van dit project en de toekomst.

Dan rijst vervolgens de vraag wat een stakeholderanalyse precies behelst en wat de juiste criteria zijn om stakeholders op te toetsen. Daarbij is een stakeholderanalyse slechts een *tool* en bestaan er verschillen tussen modellen (Brugha & Varvasovszky, 2000). Het doel van de stakeholderanalyse in deze context is het creëren van inzicht in de belangen, het bezit van middelen en de invloed van een actor op het samenwerkingsverband (Crosby, 1991). Strategisch managers gebruiken de stakeholderanalyse om zich een beeld te vormen van de belangen en beleidstechnische posities van actoren binnen het systeem van samenwerking, zo schrijven Reed et al. (2009). Het biedt 'informatie en perspectieven' die gebruikt kunnen worden om op basis van een breder en uitgediept kennisbestand strategische beslissingen te maken, die de basis vormen om de ontwikkeling van een project tot realisatie te doen komen (p. 1936). Het biedt mogelijk een breder begrip van het gedrag en de keuzes van andere actoren. Dat is belangrijk omdat het voor een actor rationeel is om aandacht te besteden aan de positie van andere actoren, omdat deze mogelijkheid in de positie zijn om invloed uit te oefenen op het proces en de uitkomst van het project. Het is managers er dus, volgens Bernhart (1992), veel aan gelegen een strategie te (laten) ontwikkelen die informatie geeft over de wijze waarop zij de uitkomst van een project kunnen beïnvloeden, zowel in positieve als negatieve zin.

Standpunten, wensen en het gedrag van stakeholders kunnen het gevolg zijn van het belang dat deze heeft om voor een bepaald beleid ten aanzien van het project te pleiten. De mogelijkheid het gedrag van actoren te duiden geeft meer begrip voor de standpunten van een stakeholder, alsmede de waarde propositie die deze mogelijk heeft. Al naar gelang de waarde propositie van een actor is geconstrueerd, kan tijdens het uitvoeren van de analyse, als we de redenering van Freeman (1984), Crosby (1991) en Reed et al. (2009) volgen, duidelijk worden wat de potentiële invloed van de actor op het organisatorisch veld is en hoe

de actor van plan is deze te gebruiken om het uiteindelijk doel ofwel de waarde propositie voor deelname aan het project, te bereiken.

De opdrachtgever, op zijn beurt, kan het eigen strategische beleid hierop aanpassen en bedacht zijn op strategische handelingen. De invloed die een actor heeft binnen het veld en de beschikbaarheid en mobiliteit van middelen, kan complementair zijn aan de set van middelen die de eigen organisatie ter tafel kan brengen. Zoals al eerder vastgesteld, is het project rond de Amsterdam Data Exchange van dien aard dat de actoren gedwongen zijn om samen te werken en hun sets van middelen te binden. Desalniettemin is het van groot belang dat iedere actor de strategische implicaties voor de eigen organisatie in het zicht houdt.

Het uitvoeren van een stakeholderanalyse, beschreven door overzichtsartikelen van Crosby (1991), Brugha & Varvasovszky (2000) en Reed et al. (2009), is een *tool* en een component van het gehele concept dat nodig is voor een grondige analyse. Daarnaast is het voor het uitvoeren van een stakeholderanalyse van groot belang te bepalen wie binnen de definitie van een stakeholder valt en welke actor niet. Voor de breedte van het onderzoek is het dan ook belangrijk om grenzen te stellen aan de definitie van de stakeholder in het onderzoek. Het ontwerp van het onderzoek biedt reeds een afgebakende focus voor het bepalen van stakeholders. Binnen de theorie over stakeholderanalyses, bestaan er een aantal definities en criteria voor het bepalen van stakeholders. Deze geven richting aan welke actoren meegewogen moeten worden en welke redenen daaraan ten grondslag liggen.

Crosby (1991) noemt een aantal criteria waaraan actoren moeten voldoen om binnen de scope van stakeholder te passen. Het eerste criterium waar de actor aan voldoet wanneer deze binnen de definitie valt, is dat de actor de mogelijkheid heeft om het relevante samenwerkingsverband te verzwakken, waardoor meer moeite nodig is dan voorheen om het project tot realisatie te doen komen. Het is belangrijk om kennis te nemen van de mogelijkheden van een actor die de kracht heeft schade toe te brengen aan het project (p. 1). Ten tweede zou een actor als stakeholder moeten worden beschouwd als deze kan zorgen voor onmisbare middelen, financieel- en beleidstechnische ondersteuning en de toegang tot gebruikers of klanten. Met andere woorden, een actor moet, gezien de definitie van Crosby (1991) de samenwerking sterker en meer legitiem kunnen maken. Als laatst, belangrijk criterium spreekt Crosby (1991), evenals Reed et al. (2009) van een actor die in staat is om de ingeslagen weg te veranderen en dus invloed uit te oefenen op bereikte consensus ten aanzien van het einddoel, als een stakeholder zou moeten worden gezien. Binnen het theoretisch kader van dit onderzoek valt onder stakeholders actoren die de mogelijkheid hebben het samenwerkingsverband te verzwakken, zorgen voor onmisbare middelen zoals financieel- en beleidstechnische ondersteuning, de toegang tot gebruikers of klanten en het verband dus sterker maken en in staat zijn om invloed uit te oefenen op het gehele systeem en de ingeslagen weg teneinde het bereiken van het vastgestelde einddoel.

Een belangrijke kanttekening bij deze definitie is dat deze, nog steeds, zeer breed kan worden opgevat. Hoe breder de definitie, echter, hoe groter het risico op verwatering van het veld van stakeholders (Freeman (1984), Blair et al. (1990) Crosby (1991)). De afbakening van het coördinatieteam van de Amsterdam Data Exchange geeft de onderzoeker en opdrachtgever een duidelijke scope. Bovendien zal duidelijk worden dat de partijen binnen het coördinatieteam vallen binnen de gestelde definitie.

Met de bovenstaande definitie zijn er binnen de management literatuur verschillende mogelijkheden om een stakeholderanalyse toe passen. Het uitgangspunt van de analyse is om niet te veel actoren te betrekken in de analyse. Het coördinatieteam geeft reeds blijk van een duidelijk afgebakend systeem van actoren die allen de eerste stap in het *commitment* voor

samenwerking hebben getoond. Idealiter zal een model worden gehanteerd dat de ruimte biedt aan een geselecteerd aantal actoren, waarbij het model tegelijkertijd voldoende informatie per actor wordt verkregen. De onzekerheid ten aanzien van de strategische positionering wordt idealiter weggenomen met informatie en percepties die standhouden en de mogelijkheid bieden betekenis te geven aan de rollen van de actoren in het coördinatieteam. Het model moet een leesbaar overzicht geven over de beschikbaarheid en de aard van de middelen van stakeholders en hun mogelijke waardeproposities ten aanzien van hun deelname aan het project. Zo biedt het een werkbaar kader voor managers, waaruit aanbevelingen kunnen worden gehaald en zo kunnen bijdragen aan het formuleren van een strategie ten aanzien van het zelf beschikbaar stellen van middelen en stellingname binnen het project.

De methode van Brinkerhoff (1991) beschrijft dat de stakeholderanalyse wordt uitgevoerd aan de hand van het perspectief van het project zelf. Het maakt een analyse van wat voor middelen het project nodig heeft om kans van slagen te hebben. De bezitters in het veld van 'financiële, fysieke, politieke en technische middelen' (Crosby, 1991) worden geïdentificeerd. Dit geeft een overzicht van welke actoren welke bronnen in bezit hebben. De Brinkerhoff-methode (1991) geeft een overzicht van de potentiële input van een actor. In de context van het onderzoek, echter, is het van belang om te weten of het bezit van bronnen ook daadwerkelijk omgezet kan (en zal) worden in daadwerkelijke input van middelen en dat is waar de Brinkerhoff-methode aan voorbij gaat. De stap van het papier en overleg naar de praktijk krijgt helaas te weinig aandacht. Het gaat om meetbare input die binnen het momentum van de samenwerking te berde kan worden gebracht. Schaarse middelen kunnen slechts één keer worden ingezet. De Brinkerhoff-methode geeft niet genoeg duidelijkheid als het gaat om het liquideren van eventueel beschikbare middelen als dat op korte termijn wordt verlangd.

Zo spreekt de methode van Gamman (1991) meer tot de verbeelding. Het gaat om een strategisch vraagstuk en de methode legt, naar het lijkt, een breder overzicht van relevante informatie over een actor vast. Op het eerste gezicht lijkt dat een voor deze casus toereikende methode. In tegenstelling tot Brinkerhoff (1991), legt Crosby (1991) uit dat Gamman's methode (1991) aandacht besteedt aan de relativiteit van het belang van de actor, achterliggende (organisatie)doelen ten aanzien van de samenwerking. Ook bestudeert de methode de mogelijkheid van eventueel conflicterende belangen en het vooraanstaande individu namens de actor. Dat lijkt dus toereikend omdat het informatie geeft over belangen en doelen, welke kunnen helpen een strategische positionering voor de opdrachtgever op te stellen. Het is echter niet de scope van het onderzoek om actoren te behandelen aan de hand van de individuen die hen vertegenwoordigen, noch potentieel conflict te destilleren uit het toepassen van een stakeholderanalyse.

Naast de Brinkerhoff-methode (1991), valt ook de methode van Gamman (1991) niet volledig binnen de criteria voor dit onderzoek. De belangrijkste knelpunten voor het afwijzen van het gebruik van de eerste twee methoden waren dat bij de Brinkerhoff-methode niet duidelijk werd hoe snel de middelen zouden kunnen worden aangewend ofwel geliquideerd als de samenwerking daarom zou vragen. Bij Gamman's methode belichtte de stakeholderanalyse te veel de rol van het individu en mogelijk conflicterende belangen, welke buiten de scope van dit onderzoek vallen.

De vierde methode die in het summier overzicht van Crosby (1991) voorkomt, is de derde methode die in dit theoretisch kader besproken en getoetst wordt op bruikbaarheid voor het uitvoeren van een stakeholderanalyse. De methode van Lindenberg & Crosby (1981)

combineert alle aspecten die in de eerdere methodes te veel of juist te weinig voorkwamen. De methode besteedt aandacht aan de (achterliggende) belangen van een actor en dat geeft de mogelijkheid de strategische lijn van een actor te duiden. Dat geeft dus in potentie veel informatie over de waarde propositie van een actor om zich deelnemer te maken in een project als de Amsterdam Data Exchange. Verder biedt de methode van Lindenberg & Crosby (1981) inzicht in de bronnen van een actor, zoals we dat reeds bij de methode van Brinkerhoff (1991) hebben gezien. De methode houdt ook rekening met de snelheid waarop deze bronnen dan ook gemobiliseerd en geliquideerd kunnen worden als de samenwerking er gezien het momentum om vraagt. Het inzicht in de mobilisatiesnelheid was een component waar in de analyse dat Gamman (1991) een gebrek aan bestond. De methode van Crosby (1991) schenkt bovendien waarde aan het uitgangspunt van een actor aangaande het initiatief. Zo krijgt de strategisch manager een beeld van waar de verschillen tussen de actoren liggen. Daarbij is het dus niet de bedoeling om informatie te genereren teneinde de actoren tegen elkaar uit te spelen, maar om juist te zoeken naar de generaliteit in de ideeën voor het uiteindelijke doel en de uitkomst van de het project rond de Amsterdam Data Exchange. Het feit dat deze methode rekening houdt met de belangrijkste uitgangspunten en belangen van een actor om überhaupt een actor te *willen* zijn is een zeer belangrijke reden om de methode van Lindenberg & Crosby (1981) aan te houden als beste methode voor het uitvoeren van de analyse.

## Methoden

### Inleiding

In het methodenhoofdstuk wordt het ontwerp van het onderzoek in al haar facetten besproken. In het eerste deel van dit hoofdstuk worden een aantal zaken besproken. Ten eerste komt het brede ontwerp van het onderzoek aan bod. Het gaat hier bijvoorbeeld om de wetenschapsfilosofische positie, het onderzoeksdesign en de argumenten voor de gekozen onderzoeksbenadering. Hierna is er aandacht voor de verschillende methodes ter dataverzameling en wordt een overzicht gegeven van de steekproef en de daarbij behorende participanten, waarna kwaliteitsvraagstukken zoals de generalisatie en validiteit aandacht krijgen. In het deel daarna wordt een verslag gegeven van het uitgevoerde onderzoek. Zo wordt de gebruikte topiclijst en de totstandkoming hiervan besproken en wordt verslag gedaan van de manier waarop het verzamelen van de onderzoeksdata is verlopen. Uiteraard is er hierna aandacht voor de analyse en verwerking van de opgehaalde onderzoeksgegevens. Als laatste onderdeel van dit hoofdstuk wordt de rol van de onderzoeker besproken.

### Onderzoeksdesign: case study

Reeds in de inleiding is duidelijk geworden dat de centrale casus van dit onderzoek de organisatie rond de Amsterdam Data Exchange is. Dit datadeel-initiatief is ingebed in de steeds groter wordende rol van data in de samenleving en economie en de innovatieve projecten die waarde uit die data trachten te halen. De organisaties rond het ontwikkelen van de Amsterdam Data Exchange doen aan *collaborative governance*, maar ondervinden problemen van *collaborative inertia*. Specifieke waarnemingen in de AMdEX-casus kunnen helpen met het vormen en verbeteren van theorie en inzichten over de problemen van *collaborative inertia* en de uitdagingen voor organisaties om hieruit te komen.

Door het onderzoek neer te zetten van de data-ontwikkeling en problemen die organisaties hebben met het ontwikkelen van datadeel-initiatieven, heeft al enige theorievorming plaatsgevonden. Voordat dataverzameling heeft plaatsgevonden, zijn er al problemen van *inertia* en dientengevolge met de progressie van AMdEX. Mogelijk wordt dit gevoed door een gebrek aan noodzaak. Dit geeft blijk van een inductieve blik op kennisvorming. Om de theorie over *collaborative governance* completer te maken, wordt gebruik gemaakt van het actief construeren van kennis. Door interactie met, tussen en door participanten – die later worden gespecificeerd –, kan vanuit een constructivistische ontologische positie tot relevante, nieuwe inzichten gekomen worden.

Omdat de Amsterdam Data Exchange de centrale casus is in het onderzoek, heeft het onderzoek het design van een *case study*. Een *case study* van de Amsterdam Data Exchange biedt een duidelijke afbakening om de problemen in de ontwikkeling van datadeel-initiatieven nader te onderzoeken. De afgebakende gemeenschap die onderzocht wordt, is één specifieke casus die wordt uitgelicht. Het is belangrijk om precies deze casus te onderzoeken, omdat AMdEX in potentie een universele marktplaats voor data kan worden en die grote maatschappelijke en economische waarde kan creëren voor de samenleving.

### Onderzoeksbenadering

Er is voor het uitvoeren van dit onderzoek gekozen voor het hanteren van een drietal methodes. De methodes staan in dienst van het verzamelen van gedetailleerde onderzoeksdata. Dat is in het onderzoek naar AMdEX nodig, omdat, gezien de afbakening van het coördinatieteam van AMdEX, verzamelen vanuit drie verschillende interactieniveaus een compleet beeld geeft van de situatie. Door te 1-op-1 respondenten uit de directe organisatie van AMdEX te interviewen kunnen specifieke stakeholders hun mening ten aanzien van de



casus geven, hetgeen belangrijk is voor het uitvoeren van de stakeholderanalyse. Daarnaast is het belangrijk om de momenten waarop de AMdEX-organisatie tezamen komt, de gang van zaken te observeren en hiervan verslag te doen. Als derde worden individueel en collectief opgestelde documenten over AMdEX geanalyseerd. De onderzoeksbenadering van dit onderzoek is dan ook kwalitatief. In de volgende alinea worden de drie geponeerde onderzoeksmethoden nader toegelicht en beargumenteerd.

### Interviews

De organisatie rond de Amsterdam Data Exchange heeft een duidelijk te identificeren groep stakeholders. Binnen het kader van het zogeheten coördinatieteam hebben vertegenwoordigers van de stakeholders zitting. Deze stakeholders hebben hierdoor directe betrokkenheid bij AMdEX en daarmee invloed op de ontwikkeling ervan. Zij bezitten interne informatie en hebben zich waarschijnlijk een mening over (de ontwikkeling van) AMdEX gevormd. Door semigestructureerde, 1-op-1 interviews met hen af te nemen, wordt inzicht gegenereerd in de belangen, toekomstvisies en waarde proposities ten aanzien van AMdEX. De interviews zijn van essentieel belang om de individuele visies ten aanzien van AMdEX te verzamelen. Zonder individuele interviews kan geen compleet overzicht van de uitgangspunten van de verschillende stakeholders gevormd worden. Daarom is het afnemen van interviews in dit onderzoek van essentieel belang.

Deze vorm biedt de mogelijkheid om de onderwerpen en gang van zaken tijdens het interview aan te passen, naar gelang de respondent hiertoe aanleiding geeft. De topiclijst doet dienst als een zekere leidraad, maar legt de spontaniteit van het onderzoek zeker niet aan banden. Het is in die zin dus goed mogelijk dat het interview aan de hand van de antwoorden van de respondenten een andere richting op gaat (Bryman, 2012). In de context van AMdEX is het ook belangrijk dat dit mogelijk is. Dat is belangrijk omdat de respondent dan zelf de vrijheid heeft om problemen te benoemen die voor die stakeholder relevant zijn, maar waarmee mogelijk nog te weinig rekening is gehouden in het onderzoek.

De onderzoeker kan zelf ook een bepaalde mate van spontaniteit aan de dag brengen, omdat het formuleren, framen en interpreteren van vragen ook aan een zekere mate van vrijheid is onderworpen. Het afnemen van interviews geeft de onderzoeker de kans om bepaalde zienswijzen van respondenten bij andere respondenten te toetsen. Het is hierbij dus wel belangrijk dat de respondent, en niet de onderzoeker, centraal staat tijdens het interview en in staat wordt gesteld zijn of haar mening te uiten en/of punten naar voren te brengen die niet voorzien zijn.

### Observaties

Naast het vragen naar de mening van individuele respondenten in een setting met alleen de onderzoeker en de respondenten, vinden ontmoetingen tussen AMdEX-stakeholders plaats in een andere setting. Deze ontmoetingen hebben de vorm van meetings en overleggen en het zijn momenten waarop AMdEX-ontwikkelaars bij elkaar komen. Het non-participatief observeren van deze meetings, waarbij de onderzoeker als zodanig bekend aan tafel zit, is een andere onderzoeksmethode. Deze methode geeft de onderzoeker de mogelijkheid om empirische data te vergaren. De observatie van meetings brengt hopelijk een goed beeld van bijvoorbeeld de rolverdeling, het leiderschap en de aandacht voor huidige problemen in de ontwikkeling van AMdEX naar voren. Ook kunnen interviewdata met observatiedata vergeleken en geanalyseerd worden. Het gaat om het creëren van inzicht in een diepere laag van de realiteit die met alleen interviews niet bewerkstelligd kan worden. Observaties leveren een belangrijke bijdrage voor het genereren van onderzoeksdata vanuit verschillende interactieniveaus.

Non-participatieve observatie is op openlijke wijze toegepast. De deelnemers zijn zich er van bewust geweest dat de onderzoeker aan tafel zat. Tijdens de ontmoetingen maakt de onderzoeker gebruik van het verzamelen van 'full field notes' (Bryman, 2012, p. 450). Tijdens de meeting is er sprake van non-participatieve observatie, omdat de onderzoeker geen vragen stelt of aan het gesprek deelneemt. Het is belangrijk om de leden van het coördinatieteam in hun professionele leefwereld met elkaar te laten communiceren zodat de onderzoeker geen invloed heeft op de gespreksonderwerpen of de discussie.

### Documentenanalyse

Voor, tijdens en als gevolg van meetings wordt gebruikt gemaakt van documenten, presentaties die de gespreksonderwerpen ondersteunen en de ontwikkeling van AMdEX vormgeven. Het gaat hierbij om presentaties, visiedocumenten en bijvoorbeeld notulen. AMdEX-stakeholders bereiden om sommige gevallen meetings voor door een presentatie over verschillende aspecten van AMdEX te maken. Deze documenten geven mogelijk de richting van AMdEX weer en worden gedeeld met alle stakeholders. Het is dus mogelijk een zeer interessante databron voor dit onderzoek. Het kunnen producten van consensus binnen de AMdEX-gemeenschap, maar ook verslagen van discussies en meetings worden hierin meegenomen.

In de context van het gebruik van documenten als bruikbare data voor het onderzoek, is het in eerste instantie belangrijk om vast te stellen wat de herkomst van de gebruikte documenten is. De documenten die onder de selectie vallen, zijn ofwel publiek toegankelijk in de zin van een visiedocument ofwel documenten binnen de AMdEX-gemeenschap. De documenten worden dus gedeeld onder betrokkenen. Zij zijn bedoeld ter bevordering van de samenwerking en zijn dus niet speciaal voor het onderzoek opgesteld (Bryman, 2012, p. 543). Het opslaan en de bereikbaarheid van de documenten maakt de documenten analyseerbaar in de zin van onderzoek naar de gevoerde discussies en hoe deze in relatie staan tussen de data van interviews en de observaties. Ook het feit dat in de documenten informatie staat ten aanzien van de samenwerking en eventuele belangen/afspraken, maakt de set van documenten relevant om meegenomen te worden in het proces van dataverzameling voor het AMdEX-onderzoek.

Hoewel het zeer belangrijk is om de plaats en betekenis van documenten gebruikt voor analyse te waarborgen, is het des te belangrijker om te beargumenteren waarom de herkomst en de geloofwaardigheid legitiem is. Ten eerste moet de authenticiteit van de documenten vast staan. De teksten ter analyse zijn beschikbaar en informatie ten aanzien van de auteur en wijzigingen is inzichtelijk. De herkomst is daarmee onbetwistbaar. Lezers kunnen beoordelen of de auteur, die binnen het kader van het samenwerkingsverband het document naar gelang gemaakte afspraken en consensus heeft opgesteld. Ten tweede maakt dat de documenten tegelijkertijd geloofwaardig, omdat de geschiedenis van wijzigingen en hervormingen inzichtelijk is (Bryman, 2012, p. 544). Het is dus met medeweten van anderen dat teksten zijn geëvolueerd. De representativiteit is gewaarborgd omdat de ruimte waarop de documenten met elkaar worden gedeeld, duidelijk bestemd is voor het coördinatieteam van AMdEX. De betekenis van de documenten krijgt aandacht door het feit dat deze wordt rondgestuurd en de mogelijkheid tot het veranderen en het maken van opmerkingen expliciet wordt genoemd.

Er dient echter wel, in navolging van Bryman (2012), rekening gehouden te worden met de context en achtergrond van de documenten gebruikt voor de analyse. De documenten worden opgesteld door een auteur, die deze vervolgens ofwel ter inzage op de cloud-omgeving of deze rondstuurt via e-mail. De documenten vormen zo een vervolg op en van elkaar. Er moet dus sterk rekening gehouden met het concept van 'inter-textuality' (p. 555). Daarnaast is voorbij

gekomen dat ook notulen van meetings onderwerp van analyse kunnen zijn. Hierbij is het belangrijk dat de onderzocht notie neemt van de theorie dat dit soort documenten op het eerste gezicht zeer relevant kunnen lijken. Er moet wel rekening gehouden worden met het feit dat juist bij deze documenten onenigheden of vooringenomenheden op een 'zachtere' manier dan de realiteit was, zijn opgeschreven. Ondanks het feit dat er een externe notulist is, kan er wel sprake van zijn van 'prospective scrutiny' (p. 555). Door meerdere onderzoeksmethoden toe te passen, kan dat opgevangen worden.

Het is dus belangrijk de documenten kritisch te benaderen en deze niet slechts als uitputtende bron te zien. Zij vormen een aanvulling op de twee andere methoden en zijn vooral een naslagwerk. De verschillende manieren voor het verzamelen van data vormen op zichzelf ook een mogelijkheid om analyses via verschillende wegen te verifiëren.

In dit onderdeel zijn de drie gehanteerde onderzoeksmethoden en de onderzoeksbenadering besproken. Voor het vergaren van de onderzoeksdata zijn 1-op-1, semigestructureerde interviews. Daarnaast is gebruik gemaakt van observaties tijdens meetings en documentenanalyse. Hierdoor is op drie verschillende interactieniveaus data verzameld, welke een compleet beeld over de AMdEX-casus geven. Dit is noodzakelijk gebleken, omdat de individuele stakeholders zowel individueel en als collectief geanalyseerd konden worden. Een verslag van die analyse volgt later. Nu is beargumenteerd wat het ontwerp van de kwalitatieve case study is geweest, is er aandacht voor de steekproeftrekking en participanten.

### Steekproef en participanten

Na het uitvoeren van het onderzoek middels interviews, observaties en documentenanalyse kan verslag gedaan worden van de gehanteerde steekproef. Uiteindelijk hebben er 11 verschillende interviews plaatsgevonden met direct betrokkenen bij de AMdEX-organisatie. Deze interviews zijn voornamelijk afgenomen in januari 2019, met een gemiddelde lengte van 40 minuten. Toegang tot deze respondenten is verschaft via vertegenwoordigers van SURFsara in het coördinatieteam. Respondenten binnen het coördinatieteam zijn rechtstreeks benaderd met het verzoek een afspraak te plannen voor de afname van het interview. Deze manier van werken, tezamen met de afbakening van het onderzoek, heeft een solide basis gevormd voor 'purposive sampling' (Bryman, 2012).

De vier meetings vonden plaats in de periode mei 2018 – januari 2019, met nadruk op 3 meetings tussen november 2018 en januari 2019. De meetings hadden een wisselende aanwezigheid van vertegenwoordigers en tijdsduur. Er zijn ongeveer tien á vijftien documenten gebruikt, variërend van notulen tot de sheets van presentaties. Over de invloed van de verschillende onderzoeksmethoden en de manier waarop zij een bijdrage leveren aan de onderzoeksdata, wordt later in dit hoofdstuk verslag gedaan.

Voor het selecteren van respondenten is bewust gekozen voor het afgebakende coördinatieteam als object van analyse. Er is bijvoorbeeld bewust niet gekozen voor het betrekken van potentiële gebruikers van AMdEX. Het is nog te vroeg in de ontwikkeling van AMdEX en interviews over de wensen en verwachtingen van hen zou af hebben gedaan aan de scherpste en focus van het onderzoek. Het is ook geen actueel, prangend onderwerp omdat de initiële ontwikkeling van AMdEX op dit moment alle aandacht vergt van respondenten. Het was dus (nog) te vroeg om daar ook rekening mee te houden. Hiervoor is gekozen omdat het niet de verwachting is dat zij veel relevante kennis over het organisatorische vraagstuk van het coördinatieteam kunnen geven. Het is goed mogelijk dat bijvoorbeeld mogelijke gebruikers van AMdEX geïnterviewd worden in onderzoek naar specifieke *use cases*, maar dat valt buiten de scope van dit onderzoek.

Het is belangrijk om te vermelden dat de Gemeente Amsterdam, die in de inleiding is genoemd als stakeholder, niet is geïnterviewd. De respondent en onderzoeker hadden daarvoor wel een afspraak gepland, maar deze vond geen doorgang, evenals de vervolgspraak. Het niet doorgaan van dit interview heeft invloed gehad op het complete beeld van de rol van overheidsinstellingen binnen dit onderzoek. Dit past in lijn met de observaties tijdens meetings, waar vaak ook geen representant van de Gemeente Amsterdam aanwezig was. Daarentegen de organisatie wel actief in het ontwikkelen en becommentariëren van gedeelde documenten, notulen en afspraken.

Er is ook een stakeholder geweest die niet heeft gereageerd op correspondentie en om die reden niet is geïnterviewd. Het betrof hier een innovatieve dienstverlener op het Amsterdam Science Park, welke ook niet aanwezig was tijdens de meetings dat de onderzoeker aanwezig was. Verder heeft 1 respondent geen toestemming gegeven tot het opnemen en transcriberen van het interview. In plaats daarvan is een interviewverslag geschreven. Verder was er bij elke respondent sprake van informed consent en dus toestemming om het gesprek op te nemen en te transcriberen. De transcripten van de interviews, observatieverslagen en gebruikte documenten zijn te vinden in het bijlagenhoofdstuk.

### Validiteit

Het is zeer belangrijk om goed te kunnen beargumenteren waarom de data die voor het onderzoek gebruikt is, ook correct is. Waarom is de gebruikte data waarheidsgetrouw?

Ten eerste wordt beargumenteerd dat het uiteraard niet in het voordeel van de respondenten is geweest om tijdens interviews data te verstrekken die niet in lijn ligt met de realiteit of afbreuk zouden doen aan de ontwikkeling van AMdEX, omdat dat niet in hun belang is. Ten tweede wordt beargumenteerd dat de observaties die uitgevoerd zijn in het kader van het onderzoek plaatsvinden tijdens legitieme, formele ontmoetingen tussen de leden van het coördinatieteam. Het is niet zo dat deze ontmoetingen in het kader van de observatie gepland zijn. De ontmoetingen zijn niet vooropgezet met als doel de onderzoeker data te laten genereren. Daarbij zal de onderzoeker non-participatief observeren en dus niet mengen in de gesprekken. Deze setting voldoet aan de voorwaarden voor het genereren van betrouwbare onderzoeksdata (Bryman, 2012).

Ten derde, over de validiteit van de documenten die worden geanalyseerd voor het genereren van data. De manier waarop de onderzoeker toegang heeft tot documenten, is reeds beschreven. Er is een zeer brede toegang en dat kan gezien worden als een handreiking naar de om tot een zo compleet mogelijk beeld te komen van alle relevante zaken binnen de casus. Zowel leden van het coördinatieteam als de onderzoeker maken gebruik van de gedeelde documenten en hebben zelf inzage in de documenten die behoren tot de dataset. Zij zijn niet opgesteld ten behoeve van de onderzoeker of op verzoek van de onderzoeker, hetgeen de authenticiteit en betrouwbaarheid ervan waarborgt.

### Generalisatie

Voor het genereren van de data is gebruik gemaakt van een afgebakende groep respondenten, meetings waarin observaties plaatsvinden en set van documenten dat binnen het samenwerkingsverband gedeeld is. De steekproef van respondenten is gevormd aan de hand van het coördinatieteam. Dat biedt een duidelijke richting en de inzichten verkregen uit de verschillende interviews kunnen dan goed aan elkaar gekoppeld worden en in relatie tot elkaar geïnterpreteerd worden. Daarnaast is het observeren en analyseren van meetings en documenten integraal omdat de onderzoeker onverminderd toegang heeft tot deze data. Zo is de interne generalisatie van het onderzoek gewaarborgd.

Het samenwerkingsverband en de netwerkstructuur waar de casus en het onderzoek om draait, valt binnen de definitie van 'collaborative governance' van Ansell & Gash (2008). De belangen die onderzocht zullen worden, zijn aan de hand van de thema's en sensitizing concepts toe te passen op elk samenwerkingsverband zoals die van AMdEX. De thema's zijn niet zo zeer van toepassing op de technische kant van AMdEX, als wel op de netwerkstructuur en organisatorische problemen. Ook een casus die niets met data of digitale techniek in het algemeen te maken heeft, zal de thema's en processen gebruikt tijdens dit onderzoek over kunnen nemen. Ook de definitie die voor het bepalen van stakeholders geldt, is toepasbaar op andere samenwerkingsverbanden. Door de toepasbaarheid van de centrale concepten op andere casuïstiek wordt beargumenteerd dat de externe generalisatie gewaarborgd is.

Hiernaast is het zo dat de Amsterdam Data Exchange een innovatief initiatief is waarvan er ongetwijfeld meerderen bestaan. Het is goed mogelijk dat ook andere initiatieven kampen met organisatorische problemen tijdens de ontwikkeling van hun concept. Daarom kunnen beleidsmakers van andere initiatieven gebruik maken van de inzichten van dit onderzoek.

### Dataverzameling

In dit onderdeel wordt de gang van zaken tijdens het verzamelen van onderzoeksdata besproken. Eerst wordt over het afnemen van interviews verslag gedaan. Hierbij komt de totstandkoming van de topiclijst aan bod. Ook reflectie op de manier waarop de interviews verlopen zijn, krijgt aandacht. Het kan hier bijvoorbeeld gaan over de invloed van interviewstijlen en de rol van topics op de onderzoeksresultaten. Ook wordt de uitvoering van de observaties en het schrijven van verslagen hierover besproken en in perspectief gesteld. De derde onderzoeksmethode, documentenanalyse, krijgt ook aandacht. Na deze onderwerpen komt de daadwerkelijk analyse als het gaat om het coderen en verwerken van de gegevens centraal.

Voor het afnemen van de interviews is een topiclijst opgesteld. In deze topiclijst is aan de hand van sensitizing concepts, belangrijke concepten binnen het onderzoek, opgesteld. De topics hebben voor de nodige sturing tijdens het interview gezorgd. De topiclijst is terug te vinden in het bijlagenhoofdstuk. Hier worden nu een aantal topics uitgelicht, waarbij beargumenteerd wordt waarom precies deze topics meer en minder relevant zijn gebleken voor het onderzoek.

Een belangrijk topic is het *commitment* van de organisatie om betrokken te zijn bij de AMdEX-ontwikkeling gebleken. Aan de hand van dit topic kon goed onderzocht worden hoe veel effort afzonderlijke stakeholders konden en wilden steken in AMdEX. Vanuit het commitment kon ook gevraagd worden naar factoren die stakeholders juist vertrouwen of minder vertrouwen in AMdEX gaven. Hierdoor heeft aan het licht kunnen komen wat de verwachtingen en/of behoeften zijn ten aanzien van de AMdEX-organisatie. Het gaat hier bijvoorbeeld om de vraag naar een aangestelde projectleider, het oprichten van instituties voor het verzekeren van commitment. Commitment kwam ook naar voren in de zin van investeringen van middelen. Door te vragen naar de totstandkoming van het mandaat, kon een beeld gevormd worden over de toekomstvisies en de verwachting van de toegevoegde waarde van investeringen. Het topic *commitment* heeft dus een belangrijke rol gespeeld in de dataverzameling.

Een ander belangrijk topic is *noodzaak* geweest. Tijdens het bespreken van het topic *noodzaak* zijn de mogelijk risico's die AMdEX loopt bij een traag ontwikkelingsproces gesproken. In eerste instantie was de topic in de voorbereiding vooral ingestoken vanuit het probleem dat AMdEX op zou moeten lossen en was het plan om ook daarnaar te vragen. Na een aantal interviews is duidelijk geworden dat respondenten de noodzaak voor AMdEX vooral zagen in termen van het organisatorische proces. Naar gelang de interviews vorderden, is de

vraagstelling dan ook aangepast naar termen van welke zaken er nodig zouden zijn voor het ontwikkelen van AMdEX organisatorisch, en dus niet zozeer in brede zin. Er was sprake van een semigestructureerd interview en dat gaf de mogelijkheid om tijdens het interview vraagstelling aan te passen.

Andere belangrijk topics waren *samenwerking*, *invloed*, *rol organisatie* en *visie AMdEX*. Deze topics passen goed bij het centrale concept van *collaborative governance*. Het onderzoek naar AMdEX is ingebed in *collaborative governance* en daar spelen samenwerkende organisaties een centrale rol. Door het gebruik van het topic *samenwerking*, kon goed gevraagd worden naar de mogelijkheden, tekortkomingen, uitdagingen en kansen van het coördinatieteam van AMdEX. Voor de stakeholderanalyse is gekozen voor het concept *invloed*. Organisaties konden vanuit zichzelf reflecteren op de invloed die hun organisatie op AMdEX op heeft, of juist zou moeten hebben. Ook kon via het concept *invloed* de wens voor een bepaald niveau van sturing van AMdEX worden gepeild, hetgeen ook samenhang met *rol organisatie*.

Naar gelang het afnemen van de interviews vorderde, is de topiclijst door de onderzoeker wat meer losgelaten. Doordat telkens bleek dat respondenten goed voor zichzelf hadden bedacht wat zij over AMdEX wilden zeggen, hoefden topics als *'lange termijn'*, *'middelen'* en *'waarde propositie'* niet specifiek aangesneden te worden omdat deze op natuurlijke wijze door de respondenten zelf werden behandeld. Tijdens de interviews viel het de onderzoeker zelf op dat die relatief weinig vragen stelde.

De meest respondenten hadden echter weinig concrete vragen nodig om de voor hen belangrijke AMdEX-zaken te berde te brengen. Bij het analyseren is inderdaad gebleken dat ondanks het loslaten van de topiclijst, er toch veel waardevolle resultaten naar voren zijn gekomen – hierover uiteraard later meer. Het interview werd meer een gesprek waarbij ruimte was voor specifieke vragen, maar het stellen hiervan bleek zeker niet altijd noodzakelijk voor een gedegen dataverzameling tijdens de interviews.

Een andere methode voor het verzamelen van onderzoeksdata is het uitvoeren van observaties tijdens meetings van het coördinatieteam geweest. De verslagen hebben een aantal interessante discussies opgeleverd. Doordat door de onderzoeker met pen en papier werd gewerkt, konden van deze discussies slechts summier verslag worden gedaan. Desalniettemin kwamen deze discussies wel mooi terug in notulenverslagen, waardoor zij beter inzichtelijk worden. Tijdens de observaties is door de onderzoeker inderdaad niet geparticipeerd. De observatieverslagen hebben vooral gediend als cognitieve contextvorming voor de onderzoeker, en niet zozeer waardevolle onderzoeksdata die niet ook al in interviews of documentenanalyse is voortgekomen.

De contextvormende rol van de observaties, is ook van toepassing op de gebruikte documentanalyse. Ook die documenten hebben vooral gediend als naslagwerk. Het is interessant en nuttig gebleken om discussies in observatieverslagen te vergelijken met notulen. Ook discussies via mailcontact en het op afstand, met elkaar ontwikkelen van (beleids)documenten en verslagen was goed te volgen. Relativering van de rol van de documenten en observaties is hierbij wel op zijn. Beide zijn reeds bij het verzamelen en opstellen meer een naslagwerk gebleken, en niet een primaire databron vergelijkbaar met de interviews. Het is echter onverminderd waardevol voor het onderzoek gebleken dat deze drie methodes gebruikt zijn voor de dataverzameling. Het blijft zo dat alleen het afnemen van interviews geen compleet had kunnen geven van de interactie binnen het coördinatieteam. De afweging om tot dataverzameling op drie verschillende interactieniveaus te komen, is dus een juiste geweest. De drie verschillende interactieniveaus binnen het kader van de respondentengroep is voor de beeldvorming en context voor de onderzoeker van uitermate

belang gebleken. In het volgende onderdeel komt het proces van data-analyse, dat wil zeggen het proces van coderen en verwerking van het onderzoek, ter sprake. Daarna volgt als laatste onderdeel van dit hoofdstuk een reflectie op de rol van de onderzoeker.

### Data-analyse

De analyse van interviewtranscripties, observatieverslagen en documenten is digitaal uitgevoerd met NVivo 12 Pro. Allereerst heeft de onderzoeker alle uitgeschreven data in NVivo twee maal volledig gelezen, zonder aantekeningen te maken. Dat had als doel om herinnering aan de gesprekken en meetings op te wekken. Hierna is de gehele inhoud nog eens gelezen, maar hierbij werden willekeurig eerste steekwoorden opgeschreven. Deze steekwoorden hadden nog niet de vorm van memo's. De volgende analysestap bestond al wel uit het maken van geschreven aantekeningen in een schrift. Dit gaf de onderzoeker een eerste beeld, een referentiekader, van de inhoud en waarde van de data. De memo's (een vol A5-schrift) bleken tijdens het axiaal coderen van onschatbare waarde voor de onderzoeker. De memo's stelden de onderzoeker in staat terug te grijpen op eerdere interpretaties.

### Open coderen

Na afronding van de ronde van het open coderen waren er 64 losse codes. De belangrijkste codes qua omvang waren 'SURFsara', 'Visie AMdEX', 'ontwikkeling' en 'concretisering'. Deze codes zijn door het analyseproces heen blijven bestaan. Een code als 'infrastructuur en organisaties' hing eerst onder bij het open coderen hoofdcodes 'coördinatieteam'. Logischerwijs kreeg het coördinatieteam bij het open coderen veel aandacht, omdat respondenten vanuit die uitgangspositie over AMdEX spraken. Toen was nog niet duidelijk dat het coördinatieteam slechts een verschijnsel was van de te nog op te richten, formele infrastructuur en organisatie. Tijdens het open coderen is er in eerste instantie ook een onderscheid gemaakt tussen de 'visie' aangaande AMdEX van stakeholders en respondenten die verhaalden over 'het eerste begin / het ontstaan van AMdEX. Dit leek nuttig, omdat het scheiden hiervan een beter inzicht zou geven de manier waarop respondenten in contact zijn gekomen met AMdEX en welke visie zij later gevormd hebben. Dit is door het analyseproces ook zo gebeven, maar er is wel voor gekozen 'het eerste begin van AMdEX' ondergeschikt te maken aan de 'Visie AMdEX', omdat dit belangrijker is voor de focus van het onderzoek.

Na het open coderen was al snel te herkennen dat waren 'SURFsara', 'Visie AMdEX', 'ontwikkeling' en 'concretisering' inderdaad aan zouden blijven als belangrijke codes. Tijdens het axiaal en selectief coderen, wat in het volgende onderdeel wordt besproken, zijn nieuwe hoofdcodes gevormd, zoals 'urgentie', 'use cases' en 'infrastructuur en organisatie'.

### Axiaal coderen

Hierboven is het proces voor en tijdens het open coderen uiteengezet. Na een ronde van open coderen is overgegaan tot het axiaal coderen. Door data grondiger te analyseren is gekomen tot een aantal hoofdcodes. De keuzes die geleid hebben tot het ontstaan van de hoofdcodes 'ontwikkeling, visie AMdEX, infrastructuur en organisatie, concretisering, urgentie, SURFsara, strategie en use cases' worden in dit onderdeel verantwoord.

Tijdens het open coderen is de code 'data-economie' zeer vaak gebruikt. Wanneer de uitspraken los van elkaar gelezen werden, werd dit door de onderzoeker vooral geïnterpreteerd alsof de data-economie de driver van de vraag naar AMdEX zou zijn. Een eerste inzicht uit die code was dan ook alsof bijvoorbeeld dataproducenten van het Internet of Things-apparaat (e.g. een slimme thermometer) actief zouden vragen naar een datamarktplaats om te kunnen innoveren. Daarom is er eerst voor gekozen om 'data-economie' als hoofdcodes te beschouwen.

Na diepere analyse tijdens het axiaal coderen, kwam 'data-economie' op een andere manier centraal te staan. De 'data-economie' bleek volgens respondenten echter nog lang niet volgroeid en uitontwikkeld. De data-economie is vooral ontluikend en een bijverschijnsel van een grotere, algemene ontwikkeling op het gebied van data. Daarom is er voor gekozen om 'data-economie' niet als hoofdcategorie te beschouwen, maar onder de hoofdcategorie 'ontwikkeling' te scharen.

Een ander onderwerp waarbij ervoor is gekozen deze onder de hoofdcategorie 'ontwikkeling' onder te verdelen, zijn codes die te maken hebben met de rol van de overheid (code: politiek). Bij het open coderen is vaak naar voren gekomen dat overheidspartijen zoals het ministerie van Economische Zaken erg positief zijn over de ontwikkeling van datadeel-initiatieven. Dat was inderdaad zo, maar bij diepere analyse op de data van respondenten van overheidspartijen bleek dat zij zelf van mening waren dat meer betrokkenheid van de overheid de zaak alleen maar zou vertragen. Daarom is de overheid in deze casus meer een betrokken onderdeel, maar niet even belangrijk als de code 'ontwikkeling' zelf.

Bij vragen over de organisatorische behoeften van AMdEX spraken respondenten vaak over de noodzaak voor het van 'Stichting AMdEX', waarvan de stakeholders de eigenaar zijn. Dit is tijdens het open coderen een belangrijke code geweest. Later, tijdens axiaal coderen kwam naar voren dat 'Stichting AMdEX' in principe een voorbeeld was van de vraag naar een betere infrastructuur en organisatie. In het onderzoek is er geen focus op de rechtsvorm van AMdEX, dus deze code is losgelaten en onderverdeeld onder de hoofdcategorie 'infrastructuur en organisatie'.

Citatie over de 'use cases' hadden in het begin van de analyse vooral betrekking op het gebrek aan concrete, uitvoer- of testbare concepten. Daarom werd de code 'use cases' al snel ondergebracht in de hoofdcategorie 'concretisering'. Later kwam hier de praktische uitleg (cases over havenveiligheid of winkelstraten) van respondenten nog bij. Door de omvang van de subcode 'use cases' is er na het axiaal coderen voor gekozen om van 'use cases' ook een hoofdcategorie te maken.

Een keuze tijdens het coderen was dat de code 'de rol van geld' onderverdeeld zou worden onder hoofdcategorie 'urgentie'. Een gebrek aan financiële middelen werd door respondenten niet benoemd. De rol van geld werd wel gekoppeld aan het commitment van stakeholders. Tijdens het axiaal coderen werd duidelijk dat respondenten geld als incentive voor een gevoel van urgentie zagen. Dit inzicht heeft ervoor gezorgd dat 'de rol van geld' onder de hoofdcategorie 'urgentie' is geplaatst.

De overige hoofdcategorieën 'strategie', 'SURFsara' en 'Visie AMdEX' zijn nog niet apart behandeld. De code strategie is ontwikkeld tot een verzamelnaam voor de codes van de verschillende stakeholders van het coördinatieteam, die hieronder vallen. Voor de overzichtelijkheid van de codeboom tijdens het analyseren is er voor gekozen om deze dicht bij elkaar te zetten. Daarom is de code 'strategie' zelf leeg, maar geven de codes een beeld van citaten die door de onderzoekers werden geïnterpreteerd als uitspraken die een relatie hadden met de strategie van stakeholders. Ditzelfde geldt voor SURFsara. Deze code was echter veel groter in omvang dan die over andere stakeholders en heeft daarom een aparte hoofdcategorie toegekend gekregen. Voor een goede analyse van de verschillende perspectieven op de Amsterdam Data Exchange, is vanaf het open coderen gebruik gemaakt van de hoofdcategorie 'Visie AMdEX'. Als centrale casus binnen dit onderzoek is het belangrijk om alle ideeën en meningen over het ontwerp van AMdEX bij elkaar te brengen. Dat is met het creëren van de hoofdcategorie 'visie AMdEX' dan ook gerealiseerd.



## Selectief coderen

Na het gehele proces van coderen zijn er uiteindelijk 9 hoofdcodes ontstaan die hun weerslag vinden in het resultatenhoofdstuk. Allereerst is er een verslag van de 'ontwikkeling' van data uiteengezet. Deze ontwikkeling heeft gezorgd voor de vraag naar datamarktplaatsen, waarbij de 'Visie AMdEX' van respondenten relevant wordt. Een van de problemen van AMdEX, echter, is te vinden in de vraag naar een geformaliseerde 'organisatie', en dus op mogelijk op te richten instituties. Na een verslag over de rol van de organisatie ter ontwikkeling van AMdEX, komt 'concretisering' omdat respondenten aangaven dat de AMdEX-organisatie er dan voor moet zorgen dat AMdEX gaat concretiseren in de zin van het gebruiken van gebruikerscases. Omdat deze nu juist achterblijven, leek het belangrijk om dieper in te kunnen gaan op de redenen achter het uitblijven van concrete gebruikerscases en daarom kunnen vraagtekens gezet worden bij de 'urgentie' van het ontwikkelen van datamarktplaatsen. Als laatste is de rol van SURFsara nog specifiek uitgelicht.

Na het selectief coderen is tot de conclusie gekomen dat er een aantal paradoxale verbanden in de resultaten verborgen zaten. Veelal viel de tegenstrijdigheid in een aantal situaties op. Er was dan bijvoorbeeld sprake van een situatie die van positieve invloed op AMdEX zou zijn, maar na diepere analyse juist een negatieve invloed op AMdEX had. De paradoxen spelen een belangrijke rol in het resultatenhoofdstuk, de conclusie en hebben een belangrijke bijdrage geleverd in het overzichtelijk maken van de onderzoeksdata en het formuleren van aanbevelingen.

## Mijn rol als onderzoeker

Het was bij de respondenten veelal bekend dat ik vanuit een stakeholder uit het coördinatieteam een onderzoek naar AMdEX uitvoerde. Ik denk dat hierdoor de visie en antwoorden rijker zijn geworden, omdat ik de indruk dat respondenten inzagen dat dit onderzoek van waarde voor AMdEX kan toevoegen. Ik ben van mening dat mijn rol als onderzoeker respondenten niet terughoudender heeft gemaakt, omdat het onderzoek vanuit een stakeholder van AMdEX is geïnitieerd.

Terugkijkend op het onderzoek, denk ik dat het belangrijk is om te vermelden dat ik voor dit onderzoek weinig tot geen kennis had over 'data' of het ontwerp van marktplaatsen om data te kunnen delen of verhandelen. Een onderzoeker met meer technische kennis van zowel data als de interne processen van stakeholders had de casus als het gaat om de technologie achter online datamarktplaatsen wellicht beter kunnen doorgronden dan ik. Ik denk dat ik door het gebrek aan deze kennis, mij een minder realistisch beeld van de niet onbelangrijke technische achtergrond van online datamarktplaatsen heb kunnen vormen. De invloed hiervan op de resultaten, ondanks dataverzameling op drie interactieniveaus, is dat ik mij vraagstuk niet een compleet beeld heb kunnen vormen van de (technische) realiteit achter de Amsterdam Data Exchange. Het is belangrijk dat de lezer dit in acht neemt en probeert de inzichten via dichter betrokkenen in perspectief te stellen.

## Resultaten

In het onderzoek naar de Amsterdam Data Exchange wordt in de inleiding al duidelijk dat het onderzoek in de eerste plaats gedreven wordt door de steeds belangrijker en groter wordende rol die data in de economie en het maatschappelijk speelt en zal gaan spelen. Respondenten zien deze ontwikkeling en proberen met de ontwikkeling van datadeel-initiatieven op deze ontwikkeling in te spelen. Vanuit die gedachte is ook het initiatief rond de Amsterdam Data Exchange ontstaan, maar de ontwikkeling hiervan vertoont problemen en verloopt niet naar wens. Tijdens het verzamelen van onderzoeksdata door middel van interviews, observaties en documenten is getracht een compleet beeld van die problemen te vormen. De inhoud en analyse op de verzamelde data wordt in dit resultatenhoofdstuk uiteengezet.

Dit hoofdstuk zal een uitgebreide en gestructureerde analyse van de interviews met respondenten, observaties tijdens meetings omtrent AMdEX en gedeelde documenten uit de samenwerking. Voornamelijk zullen een aantal paradoxen aan het begin van 'hoofdcodes' centraal staan. Deze paradoxen worden aan het begin van de paragraaf geponeerd en dan verder uitgelegd. Er staan vijf paradoxen centraal: de strategische valkuil-paradox, de controleparadox, de paradox van vrijblijvendheid, de legitimiteitsparadox en de expertiseparadox. In de conclusie komen deze paradoxen weer terug om een antwoord te kunnen formuleren op de onderzoeksvragen. Uit de resultaten en paradoxen komen aanbevelingen voort, welke in het laatste hoofdstuk van dit onderzoek een plaats hebben. In de discussie van dit onderzoeksverslag is ruimte voor een kritische en theoretische behandeling van de paradoxen.

Voordat de resultaten geanalyseerd zullen worden aan de hand van de paradoxen, staat hieronder een bondige stakeholderanalyse. Naar model van Lindenberg & Crosby (1981) worden de stakeholders kort uiteengezet. Middels kenmerken als belang, bronnen, de mogelijkheid die bronnen snel in te zetten en de geïnterpreteerde houding van AMdEX zal een schets van het krachtenveld worden gegeven. Dit geeft de lezer een referentiekader voor het interpreteren van de resultaten van dit onderzoek.

	Belang	Bronnen	Liquideren bronnen	Houding
<b>SURFsara</b>	Eigen diensten verder ontwikkelen	Expertise, schaalbaarheid	Moeilijk i.v.m. personeel	Zeer geïnteresseerd
<b>Equinix</b>	Stimuleren dataverkeer via eigen datacentra	Datacentra, expertise, schaalbaarheid, geld		Afwachtend in AMdEX-omgeving
<b>Universiteit van Amsterdam</b>	Academische publicaties	Expertise, mankracht	Snel wanneer nodig	Proactief
<b>Hogeschool van Amsterdam</b>	Vertalen wetensch. inzichten naar de praktijk	Gebbruikerscases	Snel wanneer nodig	Afwachtend in AMdEX-omgeving
<b>Amsterdam Science Park</b>	Innovatief project om legitimiteit mee aan te tonen	Zakelijke dienstverlening	N.v.t.	Welwillend
<b>Ministerie van Economische Zaken</b>	Goed economisch klimaat	Ervaring, schaalbaarheid	N.v.t.	Afwachtend in AMdEX-omgeving
<b>Nikhef</b>	Geen	Testen van technische concepten	N.v.t.	Geïnteresseerd, geen concrete betrokkenheid
<b>Amsterdam Economic Board</b>	Innovatief project om legitimiteit mee aan te tonen	Gebbruikerscases	Snel wanneer nodig	Proactief
<b>Koninklijke Luchtvaartmaatschappij</b>	Strategische bendering data	Data, legitimiteit	Snel, mits legitiem en vertrouwd	Vertegenwoordiger zeer proactief, intern mogelijk moeilijk

Tabel 1: bondige stakeholderanalyse, vrij naar Lindenberg & Crosby (1981)

## Ontwikkeling

In de inleiding van dit onderzoek is de – veranderende – economische en maatschappelijke rol van data geschetst. Deze ontwikkeling biedt een referentiekader waarbinnen het begrijpen van maatschappelijke en economische mechanismen omtrent data centraal staan. Ook is het een belangrijk beginpunt voor dit resultatenhoofdstuk, omdat met de verslaglegging over deze ontwikkeling eerst een algemeen beeld gevormd kan worden, hetgeen de mogelijkheid biedt om dieper op de stof in te gaan. In de volgende paragraaf wordt eerst de leidende paradox bij deze hoofdcode geponeerd. In de paragrafen daaropvolgend wordt deze nader uitgelegd aan de hand de resultaten.

### Strategische valkuil-paradox

Kennelijk is het herkennen en anticiperen op de belangrijke ontwikkeling van datamarktplaatsen van een groeiend strategisch belang voor stakeholders. Bij het analyseren van de *inertia* in relatie tot de ontwikkeling die gaande is binnen AMdEX, kan echter een paradox geconstateerd worden. Respondenten geven aan dat zij de ontwikkeling van datamarktplaatsen strategisch zeer interessant vinden. Het strategische voordeel dat uit het vroeg adopteren van datamarktplaatsen voort kan komen, zou juist een incentive moeten zijn om uit *inertia* te komen. Gebeurt dit niet, dan lopen stakeholders het risico op een later moment buitenspel gezet te worden in de ontwikkeling van AMdEX. Zo ontstaat in de ontwikkeling van datamarktplaatsen met *inertia* juist een strategische valkuil.

### Datacreatie

Een belangrijk kenmerk voor de ontwikkeling is dat de productie en het bezit van data voor een steeds breder publiek van toepassing is. Een respondent schetst bijvoorbeeld dat de 'Internet of Things' hier een belangrijke rol in speelt (R5). Zo bezitten steeds meer consumenten bijvoorbeeld rookmelders of 'slimme thermometers' die aangesloten zijn op het internet. Deze apparaten bevatten sensoren die, zoals Kreijveld (2017) reeds aansneet, de wereld om hen heen analyseren, informatie daarover verzamelen en aangesloten zijn op het internet. Respondent 9 benoemt deze ontwikkeling in het licht van elektrisch oplaadbare auto's en de implicaties – en kansen – hiervan voor het Nederlandse energienetwerk en de rol die data hierin kan spelen. Nog lang niet alle consumenten maken gebruik van dit soort producten (R5), maar wanneer de ontwikkeling zich doorzet 'is dat toch wel heel anders dan hoe wij nu leven' (R5).

Niet alleen consumenten produceren meer en meer data. Hetzelfde geldt voor het bedrijfsleven (R3, 5, 7, 9), waarbij bijvoorbeeld vliegtuigen een grote hoeveelheid data genereren tijdens een vlucht. Een ander voorbeeld is de robotisering in bijvoorbeeld de bancaire sector, waarbij gebruik wordt gemaakt van computerprogramma's, geladen met data, die in toenemende mate autonoom beslissingen maken omtrent het investeren van beleggingsportefeuilles of gemeenten die op basis van data efficiënter vuilnis kunnen ophalen (R3, R5).

### Datatrend

Het voorbeeld van datagedreven processen in het bedrijfsleven illustreert dat bedrijven in meerdere mate hun bedrijfsvoering vorm willen geven op basis van data en dit dus 'strategisch interessant' vinden. Een respondent ziet in zijn werkveld binnen SURFsara ook de ontwikkeling dat er 'steeds meer samenwerking is tussen onderzoeksinstituten en bedrijven' als het gaat om het nuttig gebruiken van data. Respondent 3, lector Urban Analytics aan de Hogeschool van Amsterdam, noemt hierbij dat zij ziet dat 'steeds meer processen datagedreven worden' en een respondent bij SURFsara, manager SURF Open Innovation Lab, ziet ook dat de behoefte aan kennis over het analyseren van data stijgt. Hij benoemt de 'trend

in het wetenschappelijk onderzoek' naar het gebruik van (open) data en de vraag naar zowel technische als inhoudelijke kennis om hiermee effectief om te gaan (R11).

### De vraag naar data (van anderen)

Twee voorgaande kenmerken van de ontwikkeling die data doormaakt, zijn zojuist uiteengezet. Het eerste kenmerk gaat vooral om de datacreatie en -productie. Het produceren en bezit van data hoeft echter niet automatisch te betekenen dat er ook direct meer data beschikbaar komt voor zij die expertise hebben ten aanzien van het gebruik ervan. Het tweede kenmerk van de ontwikkeling is dat actoren in toenemende mate zien dat het belang van data voor hun bedrijfsvoering stijgt en dat dit zelfs gekoppeld wordt aan het (voort)bestaan van actoren in de toekomst (R2, 3, 5, 6, 10).

In de trant van 'collaborative governance' geven verschillende respondenten aan dat aan beide kanten van het spectrum vraag is naar het gebruik van data. Aan de ene kant van het spectrum ziet respondent 3 (HvA) dat er processen meer en meer datagedreven worden, maar dat de actoren zijn 'ingericht zonder datagedreven kennis' en dat actoren dus zoekende zijn om data een plaats te geven in de organisatie. Aan de andere kant van het spectrum zijn er actoren die juist graag gebruik maken van data waar anderen geen heil in zien of er niet iets nuttigs mee kunnen doen (R3, 7, 9). Beide kanten van het spectrum zouden van de ontwikkeling moeten kunnen profiteren: de dataproducent kan geholpen worden 'processen te optimaliseren of innovatie in de bedrijfsvoering door te voeren' en de dataspecialist kan data van derden gebruiken om nieuwe diensten of producten te ontwikkelen die weer nuttig zijn voor de dataproducent.

Er is echter een probleem. Respondenten geven aan dat er geen overzicht bestaat ten aanzien van het delen, uitwisselen en effectief gebruik maken van data. Er is geen algemeen geaccepteerde oplossing voor het generiek en betrouwbaar delen, verhandelen en/of uitwisselen van data. Hierdoor ontbreekt structuur en vertrouwen, waardoor het potentieel van een volgens respondent 2 ontluikende 'data-economie' nog niet wordt vrijgespeeld:

'Het verspreiden van het evangelie en het opbouwen van vertrouwen valt of staat met partijen in de gehele keten die inzien dat een werkend platform om data te delen raakt aan hun existentie voor in de toekomst.' (R2, Science Officer, KLM)

### 'Unlocking the data-economy'

'Er zijn steeds meer mensen die beseffen dat data niet een bijproduct is, maar gewoon iets is wat je kunt verhandelen en een intrinsieke waarde heeft.' (R7, Challenge Lead Digitale Connectiviteit, Amsterdam Economic Board)

Meerdere respondenten geven aan dat er potentie is voor het ontstaan van een markt en daarbij de ontwikkeling van nieuwe diensten, kennisvergaring en samenwerking. Het eerder door respondent 3 genoemde spectrum vertoont dan ook kenmerken van een markt in economische zin. Producenten van data ervaren kennelijk steeds vaker een prikkel om hun data beschikbaar te maken, 'omdat het ze iets oplevert' (R7). De prikkel om data in te zetten kan bijvoorbeeld het verdienen van 'geld, aanzien, data van anderen' (R7) of waardevolle informatie zijn. Vragers van data – of aanbieders van data-gerelateerde diensten – willen deze data op hun beurt graag gebruiken. Zo kan langzaamaan een marktmodel ontstaan, waar afspraken zijn over de kwaliteit, het aanbieden van data op den duur een prijs voor het product begint te ontstaan.

Het stimuleren van de ontwikkeling van nieuwe diensten, samenwerking tussen bijvoorbeeld bedrijven en onderzoeksinstellingen kan helpen om een 'win-win te creëren, anders is het voor de ander een win en voor mij een risico of een loss' (R11). Volgens veel respondenten is

het zaak om een aantal marktmechanismen te implementeren opdat de data-economie, zoals de Europese Commissie schat, inderdaad kan doorgroeien tot '4% van het totale BBP van de Europese Commissie in 2020' (AMdEX, 2018). Deze marktmechanismen zijn echter nog niet zo breed geïmplementeerd en dat maakt dat respondenten nog steeds spreken van het 'unlocken' van de data-economie. Dat impliceert inderdaad dat de data-economie nu 'op slot' zit. Zonder de juiste voorwaarden kan er geen echte datamarkt ontstaan en dat is volgens respondenten op zijn minst een risico voor innovatie. Waarom?

### Monopolyvorming

Respondent 4 (hoogleraar systemen en netwerken, UvA) geeft aan dat er problemen zijn ten aanzien van de 'governance' en 'exchange' van data. Er zijn een aantal hele grote databedrijven, namelijk 'de GAFA's van deze wereld' (R8, instituutsmanger Nikhef), te weten Google, Amazon, Facebook en Apple. Deze bedrijven zuigen volgens de respondenten heel veel data op en doen vervolgens wel aan waardecreatie, maar slechts voor zichzelf. Zij bieden data-diensten inderdaad via een eigen platform, maar daar zitten dan restricties omtrent het eigenaarschap en de bevoegdheden aan vast.

Volgens Wouter Los, een van de belangrijke drivers achter de Amsterdam Data Exchange, drukt dat innovatie de kop in (R1). Bedrijven en onderzoeksinstituten verbieden elkaar soms van dergelijke platforms – geen marktplaatsen – gebruik te maken 'omdat ze er dan geen controle op hebben'. Ondertussen willen actoren wel effectief gebruik maken van hun data, 'want ze zien de mogelijkheden'. Dat heeft een negatieve invloed op actoren die op basis van data willen innoveren. Deze situatie heeft niet alleen een negatieve invloed op innovatie, maar ook op andere factoren.

Respondent 3 geeft in dit licht het voorbeeld van monopolistische olieproducenten in de 19<sup>e</sup> en 20<sup>e</sup> eeuw en medicijnfabrikanten in de 21<sup>e</sup> eeuw. Dit levert een 'hele perverse marktwerking' op en 'drukt innovatie behoorlijk de kop in'. Door monopolyvorming stijgt de prijs van data en verliezen dataeigenaren vaak het eigenaarschap over hun data omdat zij via het platform van de monopolist moeten werken. Door perverse prikkels in de markt daalt de wil om samen te werken, stijgt tegelijkertijd de scepsis ten aanzien van de grote databedrijven en wordt vrije marktwerking in de kiem gesmoord (R1, 3, 5, 6, 9, 10). Bovendien ervaren grote databedrijven niet de prikkel om hun eigen data weer te delen, omdat zij hierbij geen belang hebben. Het concept van 'collaborative governance' slaat dus in deze context niet op hen. Bovendien hebben grote datamonopolisten de financiële middelen om te zeggen: 'Dan koop ik gewoon het hele bedrijf. Niet om het bedrijf, maar om de data.' (R11)

De hierboven geschetste ontwikkeling en bijbehorende problemen maken de noodzaak van een neutrale marktplaats voor het delen, verhandelen en/of uitwisselen van data duidelijk. Het is belangrijk om in de resultaten op te nemen dat de noodzaak wordt onderschreven door de manier waarop overheden als het Ministerie van Economische Zaken (R9) als de Europese Unie naar het vraagstuk kijken. Respondenten geven aan dat 'de politiek' en 'overheden' data-deelinitiatieven graag ondersteunen. Respondent 7, (hoofd Interne en Externe Relaties en de directeur van het Amsterdam Science Park) schetst deze wil treffend:

'Soms is het andersom, dat je politiek moet gaan bewerken om iets gedaan te krijgen. Hier was het dat de politiek al zegt dat we zo iets moeten gaan maken, we zetten er ook geld voor opzij. Kom maar met een goed idee.' (R6, Amsterdam Science Park)

Dit onderdeel van het resultatenhoofdstuk had als doel om de ontwikkeling die respondenten zien op het gebied van data en de economische mogelijkheden hiervan uit een te zetten en deze in het licht te stellen van de strategische valkuil die hier van toepassing is.

Respondenten hebben aangegeven dat er een stijging in de productie, het economische belang en ook de vraag naar data sterk stijgt. Het ontbreekt echter aan een vertrouwde omgeving waar actoren hun data kunnen verhandelen, delen en uitwisselen. Dit zet een stop op de ontluikende data-economie, werkt monopolies in de hand en innovatie tegen: dit is de paradoxale, strategische valkuil waar stakeholders van AMdEX sterk rekening mee moeten houden. Volgens respondenten lijkt het erop dat de Amsterdam Data Exchange de vraag en bijbehorende problemen kan ondervangen. In het volgende onderdeel volgt een verslag van de respondenten die hun visie omtrent AMdEX uiteenzetten. Aspecten als aan wat voor voorwaarden AMdEX zou moeten voldoen, welke problemen het mogelijk oplost en welke rol de verschillende stakeholders zouden moeten spelen krijgen aandacht in het volgende onderdeel. Het narratief van veel respondenten is namelijk dat AMdEX een rol kan spelen in de oplossing van de eerder geschetste problemen.

## Visie Amsterdam Data Exchange

Ongeveer twee á drie jaar geleden zijn een aantal respondenten (R1, 2, 4) gaan onderzoeken en inventariseren om een antwoord te vinden op de vraag waar voor de industrie en wetenschap 'de grootste problemen liggen om optimaal gebruik te maken van moderne ICT en dat toe te passen in hun businessvoering' (R4). Veel van de problemen die bij die inventarisatie aan de oppervlakte kwamen, zijn reeds vermeld en uiteengezet in het vorige onderdeel. Data worden steeds vaker en uitgebreider geproduceerd, ook door actoren die (nog) geen datagedreven bedrijfsvoering geïmplementeerd hebben. Desondanks zien actoren wel de mogelijkheden ervan en zou het gebruik en koppelen van data met andere actoren zeer waardevol kunnen zijn. Er bestaat dus nog geen goed werkend, vertrouwd en geaccepteerd mechanisme waarin actoren met een gezamenlijk doel gebruik kunnen maken van elkaars data (R4, UvA). Respondenten geven aan dat de Amsterdam Data Exchange deze problemen lijkt te kunnen ondervangen.

## Marktmeester

Wat de Amsterdam Data Exchange volgens veel respondenten moet gaan faciliteren, is een marktplaats voor het delen, uitwisselen en/of verhandelen van data door partijen onderling. In die context zou AMdEX dus 'als een marktmeester fungeren' (R10, Community and Service Management SURFsara). Respondenten geven aan dat het begrip 'marktplaats' op een belangrijke manier verschilt van het 'platform'. Een platform impliceert namelijk eigenaarschap van data die door het platform heen vloeit en dat lijkt fundamenteel in te gaan tegen de principes waar de AMdEX volgens respondenten aan zou moeten voldoen. Tijdens de interviews loopt het gebruik van begrippen en distinctie tussen 'marktplaats' en 'platform' soms nog door elkaar heen, maar na doorvragen is er geen respondent die in zijn of haar visie afwijkt van de wens om het eigenaarschap van data bij de eigenaar te houden. Met het concept van een marktplaats wordt het volgens respondenten mogelijk om de ontwikkeling van de data-economie te faciliteren en tegelijkertijd monopolyvorming tegen te gaan.

Respondenten geven aan dat zij denken dat AMdEX het uitwisselen, verhandelen en/of delen van data tussen actoren zou moeten faciliteren (R 1, 3, 4, 6, 7, 9, 10, 11). Een zeer belangrijk kenmerk van de transacties is dat partijen zelf bepalen wat zij nodig hebben ofwel wat zij beschikbaar stellen. Er is dus sprake van het begrip datasoevereiniteit – waarover later meer. Datasoevereiniteit zou via een monopolistisch platform niet gewaarborgd zijn, omdat de eigenaren van dergelijke platforms deze diensten niet faciliteren (R1, R4).

Als er dieper wordt ingegaan op de relatie tussen datamonopolisten en datasoevereiniteit, treedt een interessant verband op. Doordat data monopolisten niet de garantie van datasoevereiniteit kunnen (willen) geven, besluiten dataproducenten volgens respondenten dan maar om niets met hun data te doen. Zij willen kennelijk liever de controle over hun data behouden en geen actie met hun data ondernemen uit vrees voor het verlies van soevereiniteit. Het is echter zo, dat juist door terughoudend te zijn, de kans gemist wordt om een alternatief voor datamonopolisten te creëren. Hierdoor lopen dataproducenten die *inertia* vertonen juist het risico dat zij nog meer terrein weggeven aan de datamonopolist. Daarom moeten AMdEX-ontwikkelaars producenten meenemen in het narratief van AMdEX, waarin innovatie mogelijk gemaakt wordt en terreinverlies voor monopolisten gerealiseerd wordt. De AMdEX-organisatie kan de weerstand tegen monopolisten gebruiken om het belang van AMdEX te benadrukken. Deze analyse slaat ook terug op de eerder geformuleerde strategische valkuil: door *inertia* en een afwachtende houding wordt het strategische probleem van data in de toekomst alleen nog maar groter doordat datamonopolisten iedere dag exponentieel groeien.

Ook is de marktplaats die AMdEX volgens de respondenten moet gaan worden, vanuit een financieel oogpunt interessant. R7 (Amsterdam Economic Board) geeft aan dat hij ziet dat actoren in het huidige systeem op zeer inefficiënte wijze dure afspraken maken om tot een gereguleerde transactie van data te komen. Het contract tussen een overheid en een dataleverancier 'wordt gewoon 1 op 1 ingekocht' (R7). R10 adresseert dit probleem als volgt:

'Wat er nu gebeurt, is dat als er data uitgewisseld moet worden, er een hele hoop maatwerk door twee partijen, end to end, geen standaarden, geen... Het wiel wordt telkens opnieuw uitgevonden.'

In deze context zou AMdEX tot een besparing van kosten, tijd en moeite kunnen zorgen omdat actoren op 'de datamarkt actief kunnen zijn en daar snel dingen kunnen regelen' (R7). De gedachte hierachter is dat met die mogelijkheden, geld bespaard wordt dat besteed kan worden aan innovatie en men een derde partij niet meer nodig heeft om tot een transactie te kunnen komen.

Het concept van een marktplaats en geen platform, het belang van datasoevereiniteit en het vergemakkelijken van een gereguleerde transactie van data, zijn slechts voorbeelden van belangrijke, grotere kenmerken waar de Amsterdam Data Exchange volgens respondenten aan zou moeten voldoen. Er zijn twee belangrijke kenmerken voor AMdEX naar voren gekomen tijdens het analyseren van de onderzoeksdata. Deze twee kerneisen, waar AMdEX in ieder geval aan moet voldoen, zijn het waarborgen van de onafhankelijkheid van de marktplaats en het wegnemen van de bestaande terughoudendheid onder potentiële gebruikers.

### Onafhankelijkheid

Volgens veel respondenten is het van vitaal belang dat de marktplaats op onafhankelijke wijze kan opereren en niet het eigendom is van één partij. De achterliggende visie, zo blijkt uit observaties tijdens en notulen van meetings, is dat actoren samen tot een transactie kunnen komen. Hierbij worden de data ingezet voor 'een gezamenlijk' doel en is er sprake van een 'generieke deler'. Er is dus een common benefit voor alle partijen die betrokken zijn bij AMdEX.

'De data inzetten voor dat gezamenlijk doel. Dat is nog eens wat anders dan uitwisselen.' (R4)

Als AMdEX eigendom zou zijn van één (markt)partij, dan staan de data ook in dienst van de eigenaar (R4, 5, 7, 9, 11). Desalniettemin geeft een respondent aan dat het niet erg is als er een partij komt die het initiatief en voortouw neemt in het implementeren en het ontwikkelen van AMdEX. Meerdere respondenten delen deze mening en onderkennen ook dat het niet als een probleem wordt ervaren als één partij veel zeggenschap zou krijgen over de manier waarop het AMdEX eruit gaat zien. Respondent 5, directeur Technologie en Innovatie bij Equinix Nederland, zelf dus een marktpartij, ziet ook veel in een democratische organisatie. Mocht een initiatief als AMdEX worden ontwikkeld door een partij met een intrinsiek winst oogmerk, 'dan vinden we dat geen neutrale plek meer en gaan allerlei commerciële belangen de hoofdmoot voeren' (R5). Respondent 4 onderschrijft deze zienswijze vanuit de commerciële belangen die sommige partijen mogelijk nastreven:

'Je hebt altijd wel partijen die proberen te kijken van nou, interessant, hier willen we grip op hebben of een paaltje in de grond zetten. We claimen het ofzo. Dat gaat niet werken. Ik leg iedereen al vanaf het begin af aan uit dat zoiets als dit alleen maar werkt als het open is.' (R4)

Het open, neutrale en onafhankelijke karakter van AMdEX zorgt er volgens respondenten voor dat partijen de marktplaats vertrouwen, eigenaar en beheerder van hun eigen data



blijven en bovendien ook tot inzichten kunnen komen die zij alleen of middels het gebruik van een platform niet hadden kunnen creëren. Een duidelijk uitgangspunt van vrijwel alle respondenten is 'het democratiseren van de partijen' en het waarborgen van een 'intrinsieke neutraliteit' van de marktplaats. Met die kenmerken kan namelijk voldaan worden aan de laatste van de twee kerneisen die belangrijk zijn voor de ontwikkeling van de marktplaats: het wegnemen van de bestaande terughoudendheid, waarbij het creëren van vertrouwen centraal staat.

### Terughoudendheid

De intrinsieke neutraliteit van de Amsterdam Data Exchange zou er volgens respondenten voor moeten zorgen dat de terughoudendheid waarmee potentiële gebruikers momenteel opereren, wordt weggenomen. Respondenten zien dat met de huidige voorzieningen, actoren zeer terughoudend zijn met het delen, uitwisselen en/of verhandelen van hun data.

Respondent 3, lector Urban Analytics aan de Hogeschool van Amsterdam en in nauw contact met veel organisaties die geïnteresseerd in de ontwikkelingen, ziet voor deze terughoudendheid meerdere oorzaken. Ten eerste ziet ze dat actoren bestaande platforms niet vertrouwen. Zij nemen niet het risico mogelijk bedrijfsgevoelige informatie te delen, omdat zij vrezen dat er een derde partij op oneigenlijke wijze gebruik kan maken van de informatie (R3, 11). Ten tweede ziet ze, bijna tegenovergesteld aan de eerste oorzaak, dat actoren simpelweg geen weet hebben van de regels en implicaties van het delen van data en als gevolg daarvan te veel gevoelige (bedrijfs)informatie weggeven. Actoren ervaren dus een gebrek aan vertrouwen ten aanzien van het platform en de partij met wie ze de data delen. Ook komt het voor dat men niet genoeg kennis heeft van huidige regels en wetgeving.

Meerdere respondenten zien ook een gebrek aan onderling vertrouwen, omdat ondanks bilaterale afspraken, actoren 'nog steeds niet durven' omdat ze 'bang zijn dat data weglekt', 'anderen ermee weglopen en dan hebben ze er geen grip meer op' (R4). De problemen omtrent het vertrouwen in platforms, onwetendheid en het onderlinge vertrouwen worden vaak opgelost door bilaterale afspraken. Deze afspraken worden telkens opnieuw ontworpen, gehandhaafd en gecontroleerd. Eerder kwam al naar voren dat respondenten dat dit inefficiënt is op onder andere het gebied van tijd en kosten. Weliswaar zorgen deze bilaterale afspraken er wel voor dat er, zij het nog niet op een schaal die respondenten graag zouden zien, toch transacties tussen actoren plaats kunnen vinden (R3, 4, 5, 6, 9).

Daarom pleiten de respondenten die betrokken zijn bij het ontwikkelen van AMdEX, voor het implementeren van 'technisch policy enforcement'. Dat betekent dat afspraken over bijvoorbeeld de termijn van beschikbaarheid, welke informatie uit datasets gegenereerd kan worden, welke elementen wel en niet zichtbaar zijn op basis van de datasoevereiniteit van de eigenaar technisch gewaarborgd kunnen worden (R1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11). Met 'technisch policy enforcement' kunnen volgens de respondenten de problemen ten grondslag aan de terughoudendheid worden weggenomen. In die context zou misbruik technisch onmogelijk worden, wordt wetgeving juist toegepast, stijgt het onderling vertrouwen en bondgenootschap, bestaat er minder risico op het onbedoeld vrijgeven van concurrentiegevoelige data, krijgen nieuwe dienstverleners ruimte en kan data ingezet worden voor een gemeenschappelijk doel.

Een zeer belangrijk probleem dat respondenten aankaarten, is dat de mogelijkheid hiertoe echter wel gedemonstreerd moet gaan worden. De eerste gesprekken over AMdEX begonnen ongeveer twee á drie jaar geleden (R4) en het is nu aan de organisatie van AMdEX om het nut en de werking van data delen op een marktplaats te gaan bewijzen. Er kleeft namelijk, volgens respondent 6, een belangrijk risico aan het uitblijven van concrete demonstraties van het concept:

'Als er alleen maar gepraat wordt, merk ik, in Amsterdam, dan stopt het toch wel vanzelf. En dan komen ze gewoon niet meer naar jouw bijeenkomsten.'(R6)

## Organisatie

Al in de inleiding is naar voren gekomen dat er voor de organisatie rond de Amsterdam Data Exchange, rond het begin van 2018 een zogeheten 'coördinatieteam' is gevormd. De meeste leden van het coördinatieteam zijn voor dit onderzoek geïnterviewd, evenals een aantal betrokkenen die geen zitting hebben in het coördinatieteam, maar wel bij AMdEX betrokken zijn (geweest). Voordat het coördinatieteam bestond, zijn er een aantal individuen geweest die de potentie en de vraag naar een datamarktplaats uit hun netwerk gekregen hebben (R1, 2, 4). Zij hebben vervolgens er een aantal 'pioniers' bij gezocht en het coördinatieteam proberen te vormen.

## Paradox van vrijblijvendheid

Het paradoxale aan de huidige manier van werken, is de vrijwillige betrokkenheid van stakeholders. De vrijblijvendheid van deelname aan AMdEX speelt de organisatie juist parten. Door volle agenda's van stakeholders speelt de prioritering in deze casus al snel een rol die negatief is voor AMdEX, omdat stakeholders keuzes moeten maken in hun tijdsbesteding en hierdoor niet altijd aan AMdEX toekomen. Dit heeft een negatieve invloed op de ontwikkeling van AMdEX en het vertrouwen van stakeholders. Om uit deze *inertia* te komen is het verstandig om een 'pain' te creëren, zoals een investering in tijd, personeel en geld als incentive om voor een 'gain' te gaan prioriteren.

In die zin fungeren de middelen als 'incentive' om vanuit het commitment ook echt te gaan leveren. Dit sluit aan bij de zienswijzen van Ansell & Gash (2008) als geformuleerd in het theoretisch kader. Ansell & Gash (2008) zien commitment als een belangrijke voorwaarde voor het behalen van succes. Voor AMdEX, echter, gaat het niet alleen om het commitment van de stakeholders. Het succes van AMdEX zal mede bepaald worden door gebruikers, die voldoende kennis van hun data nodig hebben om effectief gebruik te kunnen maken van AMdEX. Ansell & Gash (2008) gaan er in dezen dus aan voorbij dat er ook externe factoren zijn die invloed hebben op het succes van AMdEX.

## Coalition of the willing

De meeste respondenten hebben zitting genomen in het AMdEX-coördinatieteam omdat zij ofwel zelf de mening hebben gevormd dat er behoefte bestaat aan een marktplaats waarop data verhandeld, uitgewisseld of gedeeld kan worden op basis van principes als onafhankelijkheid en betrouwbaarheid. Respondenten geven aan dat zij zich zeer bewust zijn van het feit dat zij een dergelijke marktplaats niet in hun eentje kunnen opzetten.

'Dat kan ik me nu niet veroorloven. Wij kunnen het ook niet alleen he, als ik er meer in stop dan gaat het wel sneller, maar wij kunnen het in ons eentje niet voor elkaar krijgen.' (R11)

De huidige leden van het coördinatieteam kunnen worden gezien als 'pioniers' (R6). Respondenten van het coördinatieteam (R1, 2, 3, 4, 6, 7, 11) hebben zitting in het coördinatieteam, voornamelijk omdat zij zelf, individueel, het belang zien van het ontwikkelen van een dergelijke marktplaats. Vaak is wel het geval dat deze individuen werken aan AMdEX op basis van vrijblijvendheid en niet op basis van een 'mandaat' vanuit hun organisatie. Dit werken op basis van vrijblijvendheid werkt in de hand dat er, naar de mening van respondenten, niet genoeg tempo en ontwikkeling in de samenwerking zit. Er zijn twee belang- en invloedrijke problemen rond de organisatie van de Amsterdam Data Exchange te onderscheiden. Ten eerste is er het probleem dat er geen 'geformaliseerd commitment' (R7) binnen de samenwerking bestaat. Er is slechts sprake van een 'coalition of the willing':

'Je hebt een aantal pioniers, daar begint het, maar dan heb je op een gegeven moment meer nodig om het organisatorisch neer te kunnen zetten ... Nu doen we het met een groepje vrijwilligers die het even naast hun baan doen.' (R6)

Er wordt dus gewerkt op basis van vrijblijvendheid. Dit betekent ook dat er, formeel gezien, weinig tijd en middelen kunnen worden vrijgemaakt om wezenlijke stappen in de ontwikkeling te zetten (R3, 6, 7). Met die constatering kan het tweede, belangrijke probleem in de ontwikkeling van AMdEX genoemd worden: er bestaat geen hiërarchische structuur in de samenwerking. Respondenten geven aan dat het nakomen van afspraken en commitment nog 'te vrijblijvend' is (R1, 3, 6, 7, 11). Respondenten geven aan dat door het uitblijven van geformaliseerd commitment en een hiërarchische structuur, er te weinig tempo in de voortgang is. Het lijkt erop dat respondenten vooral naar elkaar kijken om het voortouw te nemen. Desalniettemin zijn actoren overtuigd van de ontwikkeling die data doormaakt, maar er wordt niet genoeg noodzaak gevoeld om het initiatief te nemen. Na de analyse van de onderzoeksdata zou gesteld kunnen worden dat er momenteel sprake is van 'fear of losing out', waar Reilly (2001) al naar heeft gerefereerd:

'Mensen zitten daar alleen maar om te voorkomen dat ze het missen.' (R4)

Door het uitblijven van geformaliseerd commitment en een hiërarchische structuur, wordt de loyaliteit en het commitment van actoren ten aanzien van de Amsterdam Data Exchange te weinig op de proef gesteld. Zo lang actoren op basis van minimale inspanning – respondent 3 noemt het de 'vrijdagmiddag-van-zes-tot-zeven-modus' – betrokken kunnen blijven bij AMdEX, kunnen actoren die op den duur echt waarde zullen toevoegen niet gefilterd worden van actoren die slechts bij de samenwerking betrokken zijn 'omdat ze de boot niet willen missen' (R10). Organisatorische oplossingen zullen er in ieder geval voor moeten zorgen dat er wél een filter kan plaatsvinden en AMdEX op het gebied van legitimiteit kan verbeteren.

### 'Stichting AMdEX'

Het oprichten van een formele entiteit, een stichting of bijvoorbeeld een besloten vennootschap zal verdergaand commitment van actoren vragen dan nu nodig is om betrokken te kunnen blijven. Het oprichten van een formele entiteit zorgt er namelijk voor dat partijen een 'statement maken' en hierbij verklaren 'zo veel stoppen we er in' (R11).

De ontwikkeling rond de Amsterdam Data Exchange wordt door veel respondenten vergeleken met de ontwikkeling, twintig jaar geleden, van de Amsterdam Internet Exchange (AMSIX). Ook hier was er op het gebied van connectiviteit van internetpunten een soortgelijke ontwikkeling te ontwaren. Actoren zagen de potentie en noodzaak van een internetknooppunt en werkten op basis van vrijblijvendheid met elkaar samen. Op den duur heeft men besloten om de samenwerking 'los te maken uit SURFsara, UvA en de andere partijen. Zoiets heb je hier ook nodig, dat moet een van de eerste stappen zijn.' (R10).

'Nu is het een coalition of the willing wat op zich natuurlijk heel goed is, zo beginnen dit soort initiatieven. Maar er moet denk ik een wat strakkere resultaatgerichte sturing op komen.' (R5)

Aan het hoofd van deze nieuw op te richten entiteit zal een gekwalificeerde projectleider moeten staan. Een verandering in hiërarchische structuur is nodig om de context van een 'geformaliseerd project' te creëren, waardoor 'echt deadlines gesteld kunnen worden en deliverables gaat afdwingen' (R7). Het oprichten van een formele AMdEX-entiteit, waarover betrokken actoren op basis van democratische principes zeggenschap hebben en het aanstellen van een projectleider die de materie begrijpt en actoren formeel kan houden aan gemaakte afspraken, maakt de weg vrij voor het vervullen van de belangrijkste, meest

wezenlijke behoefte die de Amsterdam Data Exchange op dit moment heeft: concretisering van het concept.

## Concretisering

De organisatorische problemen van AMdEX zijn onder andere geanalyseerd door de problemen in relatie tot de economische potentie van datamarktplaatsen gesteld te zetten. Er is verbazing bij respondenten over het feit dat er nog geen partij is geweest die het concept overneemt en gaat concretiseren. Toch blijven stakeholders terughoudend. Dat zou begrijpelijk zijn als respondenten zouden aangeven dat zij geen vertrouwen in de ontwikkeling hebben. Het paradoxale hieraan is dat zij er wél vertrouwen in hebben. De oorzaak van de *inertia* ligt mogelijk eerder in het vertrouwen in de eigen organisatie. Geen van de stakeholders heeft op dit moment in de ontwikkeling genoeg vertrouwen in de eigen organisatie om hiermee het voortouw te nemen en tot een echte concretisering van AMdEX te komen. Begrijpelijk wellicht, omdat AMdEX niet door één enkele organisatie ontwikkeld kan worden. Oorzaken van deze vorm van *inertia* zou de strategische fit van de organisatie kunnen zijn, maar ook expertise en de verantwoording van financiële middelen (R8, 9, 10) spelen een rol.

Eenzijds is het kennelijk (nog) niet in het belang van actoren om 'hun nek uit te steken, ik geloof hierin en ik ga hier aan trekken' (R1, 6, 7). Actoren geven aan dat zij nog niet voor honderd procent in AMdEX geloven, maar 'als dit concreet wordt, moeten we in die boot zitten en moeten we aan het roer zitten. Niet in het kleine dingetje dat daar achter hangt. Op dit moment, met de hoeveelheid die er nu is, lukt dat ook nog' (R10). Anderzijds kan het initiatief tot concretisering, 'de voortrekkersrol' (R6), alleen maar vanuit de betrokken actoren zelf komen. Deze lijken echter niet genoeg vertrouwen in hun eigen organisatie te hebben. Zonder het incentive een beslissing te maken die commitment scherper vastlegt, worden partijen ook niet gedwongen om in te stappen en het commitment te formaliseren. Zo is een vicieuze cirkel aan het ontstaan, waarin actoren naar elkaar kijken om de eerste stap – en het risico – te nemen.

Klijn & Koppenjan (2000) behandelen in hun theorie dat zonder consensus in de besluitvorming tussen stakeholders, de samenwerking het risico loopt om middelen kwijt te raken. Na analyse van de resultaten kan aan deze stelling nog een extra, diepere laag worden toegevoegd. Als er legitimiteit ontbreekt of de samenwerking 'vastzit', verliezen actoren hun vertrouwen in de samenwerking. Hierdoor houden actoren middelen achter die zij met meer consensus maar dus ook met meer legitimiteit mogelijk wél hadden vrijgegeven.

Legitimiteit kan bij het nader analyseren van de resultaten dan ook gezien worden als een reden voor de terughoudendheid van actoren en *inertia* en als de sleutel tot het doorbreken ervan. Dat betekent dat AMdEX haar eigen legitimiteit kan gebruiken als instrument. De legitimiteitsparadox is dan ook van toepassing: door te weinig legitimiteit van AMdEX houden stakeholders middelen en investeringen achter de hand. Maar door het uitblijven van investeringen en geformaliseerd commitment – concretisering –, daalt het vertrouwen wederom. Zo ontstaat een neerwaartse spiraal die volgens respondenten alleen doorbroken kan worden met het oprichten van instituties en het concretiseren van gebruikerscases die zo zijn ingericht dat zij geformaliseerd commitment eisen.

Ansell & Gash (2008) leggen in deze context het verband tussen de wil om te investeren en de grootte van de partij. Zij beredeneren dat sterke partijen in samenwerkingsverbanden automatisch meer moeten investeren dan kleinere partijen, en dat is volgens hen niet rationeel. Deze theorie gaat echter niet op als we er vanuit gaan dat de investering van actoren in samenwerkingsverbanden altijd gerelateerd is aan het verwachte voordeel dat uit de investering te halen is.

## Organiseren van commitment

Ten eerste bestaat er binnen de organisatie een gebrek aan geformaliseerd commitment. Dat blijkt uit de antwoorden van veel respondenten. De drempel om betrokken te zijn bij AMdEX is volgens respondenten laag, omdat het per week of maand weinig tijd kost om legitiem over te komen. Er zijn partijen die zich bemoeien met AMdEX 'alleen maar omdat ze het niet willen missen, versus hoe veel mensen zitten nu echt bij te dragen, ja, dan kan die ratio ook nog een stuk beter', zoals R4 treffend opmerkt. Zonder een stok achter de deur en het feit dat het binnen de huidige vorm kennelijk past om, kan er geen beroep worden gedaan op een 'resultaatgerichte planning' (R5, 7).

R: 'Zoals AMdEX nu, op dit moment, gerund wordt en zoals de doelen op dit moment zijn geformuleerd, is het voor mij prioriteit twee.' I: 'Omdat het eigenlijk niet genoeg vertrouwen geeft?' R: 'Ja. Dat is het enige korte antwoord.'

De patstelling vormt een tweezijdig risico voor de ontwikkeling van AMdEX. Als we het bovenstaande citaat nader ontleden, dan kan geconcludeerd worden dat er gezien de huidige manier van samenwerking niet genoeg vertrouwen in het slagen van het project uitgestraald wordt. Dat zorgt er voor dat partijen hun prioritering en gedrag aanpassen in lijn met dat van de AMdEX-organisatie. Het trage proces wekt te weinig vertrouwen bij de actoren en hierdoor begint men 'momentum te verliezen' (R6). Het verliezen van momentum werkt een volgend risico in de hand: een marktpartij, die de ontwikkelingen rond de data-economie nauwlettend in de gaten houdt, kan met 'meer slagkracht' (R10), meer financiële middelen een snellere implementatie het concept van een datamarktplaats overnemen en dit in de markt zetten.

R: 'De markt kijkt hier ook naar en die, nou ja, goed, die gaat soms wel een stukje harder.' I: 'Ja, dus het momentum verliezen is dus wel echt een risico?' R: 'Ja een risico. Echt een risico. Daar maak ik me zorgen over.'

Het verdient extra benadrukking dat wanneer de situatie zich voordoet dat wanneer een marktpartij – met een intrinsiek winstoogmerk – een dergelijk AMdEX-concept in de markt zet, dit direct kan raken aan de AMdEX-kerneisen onafhankelijkheid en betrouwbaarheid (R7). Respondenten van onderwijsinstellingen zien dit risico echter niet, omdat het datamarkt-concept niet kan werken als de fundamentele eisen van onafhankelijkheid en betrouwbaarheid geen plaats hebben. De respondent van Equinix (R5) geeft in deze context aan dat potentiële gebruikers vooral een negatieve associatie hebben met datamarktplaatsen gerund door bedrijven met een winstoogmerk. Daarom moeten ook zij het evangelie van onafhankelijkheid en betrouwbaarheid sterk uitdragen om die zorgen weg te nemen. Toch denken alle respondenten dat het het verstandigst blijft om een eigen AMdEX-organisatie op te richten. Dat is volgens alle respondenten de meest veilige optie met het minste risico op overname, waardoor de kernwaarden van AMdEX hoe dan ook goed verankerd blijven.

## Twijfel

Uit het onderzoek blijkt dat het belangrijk is dat partijen formeel hun geloof en vertrouwen in het concept uitspreken. Al twee á drie jaar wordt over het concept gesproken en wordt het risico van het verliezen van momentum aan effectiever opererende marktpartijen uitgesproken. Hoe komt het dat er al zo lang gepraat wordt, maar dat er tegelijkertijd nog geen (markt)partij is geweest die expliciet – met inbegrip van risico en investering – het initiatief heeft genomen?

'Het verbaast me... het is heel erg wachten op het moment dat er een grote partij zegt van nou, ik zie het nu zo belangrijk worden dat wij ons businessmodel veranderen van datamonopolist naar datastrategie waarin wij anderen ook in de lead laten in een coöperatieve vorm en ons geld gaan halen uit de implementatie, consultancy, noem maar op. En doordat we er als eerste

bij zijn hebben wij gewoon nog heel veel te zeggen over hoe zo'n datamarkt er dan uit gaat zien.' (R7)

Vrijwel elke respondent geeft aan dat de ontwikkeling omtrent data aanwezig is in hun organisatie en ook hun achterban (R1, 2, 4, 6, 7, 11). Het lijkt er echter op dat het op dit moment een kwestie van kansen is en niet een kwestie van mogelijk verlies of strategisch achterop raken. De investering die gedaan moet worden om stappen vooruit te zetten, gaat dan ook niet gedaan worden zolang men te weinig 'gain' voor ogen heeft en er geen 'pain' is die verlicht wordt (R10, 11).

De afwachtende houding van de organisaties heeft als mogelijk gevolg dat het concept van AMdEX door een derde partij overgenomen en geïmplementeerd wordt. Naast het missen van een gevoel van noodzaak kan de houding nog verklaard worden door een aantal andere factoren. Ten eerste is de bezetting van individuele werknemers een probleem voor het commitment dat de organisatie aan de dag zou moeten leggen. De 'intensief' betrokken individuen doen dit vanuit een eigen overtuiging en hebben in die zin meestal niet formeel 'tijd en ruimte' (R6) gekregen om te besteden aan AMdEX.

'Ik mis de mensen om meters te maken. Dan zou het veel sneller kunnen, als we de mensen zouden hebben.' (R11)

Hetzelfde geldt voor de allocatie van (financiële) middelen en de verantwoording hiervan. Veel respondenten worstelen met het feit dat zij een mandaat missen om geld en andere middelen te besteden aan AMdEX. Vaak gaat het hier om (deels) publiek gefinancierde instellingen en deze geven aan hun bestedingen te moeten verantwoorden (R3, 8, 9, 11). R11 licht deze verklaring toe met een treffend citaat, wat ons in het volgende onderdeel nog verder de diepte inbrengt:

'Bij ons is de uitdaging altijd voor niet urgente dingen mensen vinden die er tijd en geld aan besteden.' (R11)

De verklaringen voor het uitblijven van een partij die de voortrekkersrol op zich neemt zijn in het afgelopen onderdeel naar voren gekomen. Een belangrijke constatering was onder andere dat er geen geformaliseerd commitment bestaat, waardoor partijen niet de druk voelen om 'te leveren' (R10). In navolging op het gebrek aan geformaliseerd commitment, werd ook het feit dat er geen hiërarchische structuur bestaat door respondenten als reden aangegeven dat er te weinig met het potentieel wordt gedaan. Mogelijke verklaringen hiervoor was het ontbrekend gevoel van noodzaak om over te gaan tot de concrete ontwikkeling van AMdEX niet sterk genoeg aanwezig, hebben actoren niet de juiste mensen en moeten zij de allocatie van hun middelen verantwoorden. Een aantal respondenten hebben hierbij ook aangegeven dat het aanstellen van een formele programmanager mogelijk een uitkomst zou kunnen zijn.

Ansell & Gash (2008) verwachten dat met een formele leider de legitimiteit van beslissingen verhoogt en dat actoren meer betekenis zullen geven aan hun betrokkenheid. Het is echter wel de vraag of betrokkenen en de autoriteit van een aan te stellen programmamanager zonder meer zullen accepteren, omdat zij al veel tijd en moeite in AMdEX hebben gestoken. Dit kan uiteindelijk juist een averechts effect op het gevoel van betrokkenheid en eigenaarschap hebben.

In het volgende onderdeel zal het gebrek van een gevoel van urgentie vanuit uitgebreid aanbod komen. Het gebrek hieraan heeft namelijk invloed hebben op de legitimiteit en geloofwaardigheid van (de ontwikkeling van) AMdEX. Uit de resultaten in het volgende



onderdeel is gebleken dat veel respondenten (te) weinig druk voelen om AMdEX in een stroomversnelling te brengen.

'Zonder noodzaak, geen beweging.' (R1)

## Urgentie

Uit de voorgaande onderdelen in dit resultatenhoofdstuk is naar voren gekomen dat betrokken stakeholders bij AMdEX zeggen ervan overtuigd te zijn dat de ontwikkeling naar een grotere en bredere data-economie ingezet is en dat AMdEX daarin een belangrijke rol kan spelen. Een belangrijke nuance, echter, is nog niet in voldoende mate naar voren gekomen. Het is namelijk zo, logischerwijs, dat de betrokkenen bij AMdEX natuurlijk zelf heel dicht op de materie zitten. Zij zijn dagelijks bezig met dergelijke technische vraagstukken en komen dagelijks in contact met mensen uit hun werkveld, die ook veel met deze ontwikkelingen bezig zijn. De organisatie rond AMdEX schept in die zin haar eigen legitimiteit. Het is echter belangrijk om te beseffen dat zij, en ook hun directe collega's, niet de beoogde uiteindelijke gebruikers van een data-marktplaats zijn.

## Expertiseparadox

Het valt op dat tijdens het analyseren van de resultaten over gebruikerscases en het uitzicht op progressie van AMdEX, de 'fantasie' en 'voorstelbaarheid' van AMdEX een belangrijke rol speelt. Een respondent geeft bijvoorbeeld aan dat hij de nodige 'fantasie' mist over de concrete functionaliteit van AMdEX. De respondent kan zich moeilijk iets voorstellen van de werking van AMdEX. Daarom is er in zijn benadering van AMdEX slecht uitzicht op de waarde die uit een investering gehaald kan worden. Hierdoor neemt de respondent een afwachtende houding aan.

Bij het analyseren van de resultaten komt ook een belangrijk inzicht over de paradox van een markt voor datadelen naar voren. Tijdens een meeting werd besproken dat dataproducenten op een bepaald niveau van expertise moeten zitten. Zij moeten genoeg data bezitten én weten wat je met de data zou kunnen doen om op het expertiseniveau van AMdEX te komen. Voor niet datagedreven organisaties is het gebruiken van AMdEX dus nog ver weg. Tegelijkertijd hebben de organisaties die al wel kennis over hun data te hebben, vaak al middelen om hier nuttige dingen mee te doen (R8). Hier treedt dus een discrepantie op tussen de potentiële gebruikers die AMdEX wil bereiken en hun niveau van expertise. De paradoxen over de 'fantasie' van gebruikers ten aanzien van AMdEX en die over de implicaties van een markt worden in dit onderdeel nader uiteengezet.

## Noodzaak tot analyse

Als we het voorgaande in ogenschouw nemen, kan los van de ontwikkeling waarvan men het over het bestaan eens is, geconcludeerd worden dat partijen nog geen onmiskenbare urgentie voelen ten aanzien van het versnellen van het AMdEX-project. Respondenten geven namelijk aan dat er vooral iets is te winnen is voor hun achterban, en niet zo veel te verliezen (R3, R5, R8, R9, R10, R11).

'Het is inderdaad niet zo dat hier de deur platgelopen wordt met dit soort vraagstukken.' (R11)

Een ander kenmerk van het ontbreken van een sterke urgentie, is het feit dat individuen voornamelijk op eigen gelegenheid betrokken zijn. Binnen de organisaties van verschillende respondenten is er nog veel te doen om de ontwikkelingen en nog lang niet staat vast dat organisaties bereid zijn om hun koers te wijzigen om meer strategisch met data om te gaan (R7).

'Die zien heus hoe dit hen als bedrijf kan helpen, maar ook zij hebben intern nog een hele slag te slaan. Ze moeten hun hele eigen CEO nog zien te overtuigen van de datamarkt.' (R7)

Zo geeft R7 aan dat het 'heel erg wachten is op het moment dat een grote partij zegt: ik zie het nu zo belangrijk worden...'. Er is momenteel nog geen partij die de sprong durft te nemen en daarbij veel zeggenschap over de manier waarop AMdEX er uit komt te zien in handen neemt (R4, 5, 6, 7, 10, 11).

In tegenstelling tot de ontwikkeling die veel respondenten zien, is er niet veel concrete vraag vanuit onderzoekinstellingen, bedrijven of overheden. Daardoor laten actoren de urgentie van het ontwikkelen van AMdEX nog een beetje naast zich liggen en gedragen zij zich afwachtend. Zo ook over het financieren van een datamarktplaats bestaan veel verschillende opinies. Het valt op dat er veel overheidspartijen zijn die vooral aanvoeren dat zij hun belastinggeld 'netjes moeten verantwoorden', terwijl er weer andere respondenten zijn die juist zeggen 'dat de overheid hier eigenlijk gewoon in moet investeren' (R6).

R8, instituutsmanager van Nikhef, zou hierop als volgt kunnen reageren:

'[Ze vroegen mij:] wil je er niet misschien wat geld aan geven? Nou, ja, weet je, daar ben ik nu ook weer niet voor. Ik bedoel, ik ben geen doel. Dus ik moet ook mijn belastingcenten netjes verantwoorden.' (R8)

Ook een respondent van SURFsara wijt de voorzichtige houding aan het feit dat de organisatie niet 'zomaar', veel tijd en geld kan steken in het plotseling implementeren van een initiatief als AMdEX:

'Kijk... daarmee is het ook een verantwoordings- en geldkwestie. Als Economische Zaken zegt van 'nou, hier heb je geld om dat te ontwikkelen'. Dan denk ik: 'nou dat wil ik best doen. Dan kan ik ook verantwoorden dat ik er tijd in stop'.' (R11)

Vervolgens kan de cirkel rond gemaakt worden met een reactie van Economische Zaken (R9):

'...maar als je het dan gaat hebben over een verdien- of bekostigingsmodel, ja, dat moet de overheid dan betalen. Alsof die gratis geld ter beschikking heeft voor leuke ideeën ofzo. Wij moeten dat ook verantwoorden.' (R9)

### De implicaties van een markt

Naast de weinig concrete vraag die respondenten ervaren omtrent AMdEX-gerelateerde functionaliteiten, is er een factor die een breed gedragen implementatie van AMdEX mogelijk in de weg staat: de complexiteit van grote hoeveelheden data. Een markt(plaats) impliceert namelijk dat er aanbod van datasets is, maar ook dat er daadwerkelijk vraag is naar datasets om daarmee tot vernieuwende inzichten te kunnen komen. Een illustrerend voorbeeld hiervoor is een discussie over 'open data', waarbij allerlei datasets vrij toegankelijk en beschikbaar op het internet worden geplaatst, met het idee dat de beschikbaarheid er uiteindelijk voor zorgt dat er mensen zijn die er iets nuttigs mee doen.

'Als je nou die data makkelijk beschikbaar maakt voor iedereen, en het openstelt voor iedereen dan komt er vast wel een slim iemand met een idee die drie onlogische dingen aan elkaar gaat koppelen.' (R9)

Dit idee van open data en de beschikbare kennis van mensen die die data van het internet afhalen, strookt niet met de constatering van respondenten van de Amsterdam Economic Board en Nikhef:

'Het idee dat je als je het maar vrij geeft, dan zijn er vast wel slimme mensen die daar iets nuttigs mee kunnen doen en daarmee de gemeente sneller slimmer en beter zijn dan de gemeente. Dat gaat toch ook wel een stuk minder snel dan verwacht.' (R7)

'Van weet je wat? Wij gooien gewoon alle wetenschappelijke data in de cloud, en daar komt dan vanzelf veel betere wetenschap uit. Een beetje die gedachte.... Iets zinnigs uit die data halen dat veronderstelt dat je er ook verstand van hebt.' (R8)

Nu is deze reactie van Nikhef ook goed te begrijpen. Nikhef gaf al tijdens het interview aan dat ze eigenlijk 'zelf al moeite hebben om iets zinnigs uit onze data te halen'. Het gaat bij Nikhef om zeer geavanceerde, bijvoorbeeld astronomische data die niet te vergelijken is met data die een gemeente gebruikt om efficiënte routes voor het ophalen van vuilnis te bepalen. Het illustreert echter wel het verschil in perspectief van verschillende respondenten over hetzelfde onderwerp. Bovendien rijst de vraag wat instellingen en bedrijven dan op dit moment, zonder het bestaan van AMdEX doen om hun data te delen en te gebruiken. Er wordt al namelijk zo veel data gedeeld, opgeslagen en beschikbaar gemaakt (R8).

Daar komt voor de respondent van Nikhef (R8) dan ook het belangrijkste 'unique selling point van AMdEX' naar voren. Bij een datamarktplaats zoals AMdEX voor ogen heeft, kunnen gebruikers er daadwerkelijk van verzekerd zijn dat zij over de data die zij 'uitstallen' inderdaad soeverein blijven en er ook vanuit kunnen gaan dat gemaakte afspraken hoe dan ook technisch gewaarborgd zijn. Zo komen we terug bij de twee kerneisen van AMdEX: onafhankelijk en betrouwbaar.

### Eigen markt creëren

Als de organisatie rond AMdEX er veel aan gelegen om die kerneisen 'eigen' te maken bij AMdEX, dan zullen die in de beeldvorming van AMdEX geclaimd moeten worden en tot unique selling point gemaakt. De organisaties en bedrijven die zonder het bestaan van AMdEX al heel veel data uitwisselen, voelen minder urgentie voor de ontwikkeling van AMdEX (R8). De actoren die wel relevant zijn voor een brede implementatie en acceptatie voor het gereguleerd verhandelen of uitwisselen van data, zijn actoren die, zoals R3 benadrukt, zien dat de data-ontwikkeling ook voor hun organisatie relevant kan zijn, maar niet weten hoe ze data precies kunnen gebruiken, nog steeds terughoudend zijn of een verbod van een samenwerkingspartner opgelegd hebben gekregen, omdat deze het medium waarop wordt uitgewisseld niet vertrouwt (R1).

Daarbij zijn die partijen zich vaak ook niet bewust van wie of wat ze nodig hebben om data voor hen van toegevoegde waarde te laten zijn (R3). Als de marktplaats er dus echt gaat komen, dan is het zaak om potentiële gebruikers in staat te stellen er effectief gebruik van te maken. De potentiële gebruikers van AMdEX kunnen AMdEX op dit moment nog niet effectief gebruiken, omdat het hen schort aan kennis, begrip en geloof in de potentie van AMdEX. Het heeft namelijk geen enkele zin om een marktplaats te bouwen op een berg en je te richten op gebruikers die slecht ter been zijn, zo blijkt ook uit de paradox, waarin de discrepantie tussen de potentiële gebruikers en hun niveau van expertise om AMdEX effectief te kunnen gebruiken centraal stond.

'Je begint natuurlijk met de frontrunners, mensen die allang door hebben dat ze er iets mee moeten en daar ook tijd voor vrij maken. Maar langzamerhand kun je dat als een olievlek laten uitbreiden naar andere partijen toe.' (R3)

In het theoretisch kader is beargumenteerd dat 'demonstrators' gezien kunnen worden als 'small-wins' in de context van het artikel van Ansell & Gash (2008). De waarde van 'small-wins' geeft voor stakeholders van een project blijk van progressie en verhoogt het gevoel van

eigenaarschap, stellen Ansell & Gash (2008). Het is echter wel zo dat bij gebruikerscases slechts één van vele cases wordt behandeld. Betrokkenen van projecten op wie een 'small-win' niet van toepassing is, kunnen in de veronderstelling geraken dat de cases die zij aandragen niet relevant of toepasbaar zijn. Dit kan dus juist een negatief effect hebben op het gevoel van eigenaarschap, maar hier gaan Ansell & Gash (2008) aan voorbij.

### Organiseren van legitimiteit

Dieper ingaand op de behoeften van gebruikers in de context van legitimiteit en betrouwbaarheid van AMdEX, valt op dat hier twee verschillende boodschappen voor de bewustwording van potentiële gebruikers verborgen zijn. Het verkondigen van een zachte boodschap, over het 'uitwisselen' of 'beschikbaar stellen' dat AMdEX mogelijk kan maken, is zeer interessant voor organisaties die hun data graag delen met anderen en daarom AMdEX interessant vinden. Het verkondigen van een harde boodschap, zoals de mogelijkheid voor bedrijven om data wel met de value chain te delen, maar niet met een concurrent, kan een incentive voor bedrijven zijn om van AMdEX gebruik te willen maken. Deze zachte en harde boodschappen versterken elkaar omdat AMdEX beide kan faciliteren.

### Afronding

Het resultatenhoofdstuk is door de analyse verdeeld aan de hand van vijf verschillende paradoxen. Allereerst kwam de strategische valkuil-paradox naar voren komen, waarin de *inertia* die de organisatie vertonen alleen maar voor meer strategische problemen zal zorgen in de toekomst. Hier kwam de paradox van controle (over de eigen data) en datasoevereiniteit naar voren. Door terughoudendheid te zijn, is er geen *drive* tot de ontwikkeling van alternatieven voor datamonopolisten. Hierdoor staan monopolisten sterker en dit werkt innovatie tegen. De derde paradox die behandeld is, is de paradox van vrijblijvendheid. Door de hoge mate van vrijblijvendheid in de AMdEX-organisatie, hebben stakeholders minder vertrouwen in de voortgang van de ontwikkeling van AMdEX. Hierdoor wordt de kans kleiner dat er iemand wél meer effort voor AMdEX zal tonen. De vrijblijvendheid van AMdEX heeft dus juist een negatieve invloed. De vierde paradox ging over de concretisering van AMdEX. Door een gebrek aan concrete cases, houden stakeholders middelen achter de hand. Dit zorgt er op zichzelf weer voor dat het vertrouwen in AMdEX daalt, terwijl er kennelijk genoeg gebruikerscases zijn om te gebruiken voor AMdEX. De expertiseparadox, de laatste paradox, heeft te maken met de discrepantie tussen de gebruikers die AMdEX zoekt en hun expertise niveau. Dataproducten met expertise hebben reeds middelen om hun data te delen, terwijl dataproducten zonder expertise niet genoeg expertise hebben om actief op AMdEX te kunnen zijn.

In het volgende hoofdstuk worden de paradoxen in nader perspectief gesteld om tot een beantwoording van de onderzoeksvragen te komen. Vervolgens volgt de discussie. Het laatste onderdeel van het onderzoek is het aanbevelingenhoofdstuk.

## Conclusie

In de conclusie van dit onderzoek wordt getracht een antwoord te formuleren op de twee gestelde onderzoeksvragen. Dat gebeurt door de antwoorden op de onderzoeksvragen kernachtig weer te geven in dit onderdeel. Het is hierbij belangrijk dat zij niet herhaald worden, noch dat er nieuwe inzichten benoemd worden. Stakeholders, zoals in de eerste onderzoeksvraag, zullen niet specifiek als individuele organisatie worden benoemd, maar bijvoorbeeld wel in groepjes of als zij expliciet onderdeel zijn van één van de aanbevelingen die op het einde van het onderzoeksverslag naar voren komen. Voor het antwoord op de tweede onderzoeksvraag zullen de geformuleerde paradoxen kernachtig in een wat bredere context worden benoemd. Na de antwoorden op de onderzoeksvragen, worden deze in perspectief geplaatst en uitgelegd waarom de bevindingen belangrijk zijn. Als laatste wordt aandacht besteed aan de manier waarop de bevindingen bijdragen aan de kennis en het begrip van initiatieven zoals de Amsterdam Data Exchange en de kennis over *collaborative governance*.

## Belangen, waarde proposities en toekomstvisies

De eerste onderzoeksvraag gaat over de belangen, waarde proposities en toekomstvisies van stakeholders. In essentie dient deze vraag voor het verkrijgen van inzicht in het hoe en waarom organisaties betrokken zijn bij AMdEX en wat hiervoor de achterliggende gedachte is. Als we hiervoor een blik werpen op de twee betrokken onderwijsinstellingen, dan zien we in eerste instantie een gedeeld belang. Namelijk het uitvoeren van de wetenschapstaak die beide instellingen hebben. Toch vullen beide instellingen het uitvoeren van deze taak anders in, zo bleek uit de resultaten. De UvA is betrokken vanuit de leerstoel systemen en netwerken, waar AMdEX een voorbeeld kan zijn van een dergelijk netwerk. Via onderzoek naar de vereiste specificaties kan de leerstoel haar kennis en ervaring vergroten. Mogelijk kunnen AMdEX-toepassingen in de toekomst worden toegepast op andere faciliteiten, wat de mogelijkheid tot het publiceren hierover vergroot. De hogeschool zoekt meer naar het vertalen van academisch inzicht naar de praktijk. De hogeschool voorziet dat AMdEX nuttig kan worden voor haar partners en hun bedrijfsvoering. Ook biedt AMdEX mogelijk voortschrijdende inzichten in huidige projecten.

Een betrokken profit-organisatie voorziet een goed functionerend AMdEX dat kan helpen de luchtvaartmaatschappij te laten inspelen op de toekomst. De mogelijkheid tot het inzicht en het koppelen van data van andere luchtvaartmaatschappijen kan helpen om de bedrijfsvoering efficiënter te maken op het gebied van onderhoud, dienstverlening en het milieu. Betrokkenen zien het steeds groter wordende belang van data en proberen hier op tijd op in te spelen, al lijkt het er niet op dat de organisatie hier al op is ingericht. Twee andere met een meer verbindende rol voor respectievelijk de metropoolregio Amsterdam en het Science Park zijn de Amsterdam Economic Board en het Amsterdam Science Park. Beide bevorderen zij de bedrijvigheid en innovatie in de metropoolregio en specifiek het wetenschapspark. Beide partijen zien AMdEX als een kans de verbindende rol die zij graag spelen tussen onderzoeksinstellingen, bedrijven en andere organisaties, nader te benadrukken door hun naam AMdEX te verbinden en de legitimiteit ervan te benadrukken en te stimuleren.

De overheidsorganisaties zoals een ministerie en een gemeente, volgen het proces en stimuleren dat waar nodig. Zij zijn zich bewust van hun eigen rol en zijn daarom ook minder direct betrokken. Zij monitoren de samenwerking en begrijpen van zichzelf dat de (financiële) betrokkenheid van een overheidsorganisatie veel implicaties met zich meebrengt. Daarom

meten zij zich een minder leidende rol aan, maar faciliteren zij waar nodig en zien zij meer baat in een vrije ontwikkeling van AMdEX, zonder al te veel sturing.

Een belangrijk inzicht in dit onderzoek is dat het AMdEX-initiatief voor SURFsara strategisch interessant kan zijn. Net als bij andere organisaties is er voor SURFsara geen prangend belang, want er wordt geen urgent probleem gevoeld. Uit de bevindingen is echter wel gebleken dat het belangrijk is om kritisch naar de toekomst en de relevantie van SURFsara voor haar partners te kijken. Omdat de ontwikkeling rond de data-economie echt eminent is en economisch ingrijpend kan zijn, is geadviseerd om een proactieve rol te nemen in het ontwikkelen van het AMdEX-project. Vooralsnog is uit de resultaten gebleken dat een andere overheidsorganisatie, Nikhef, met belangstelling kijkt naar AMdEX, maar hier nog weinig belang voor zichzelf ziet. Dit komt voornamelijk doordat de data waarmee zij werken van een te complexe aard zijn en zij niet verwachten dat AMdEX hen zal helpen hun eigen data beter te begrijpen.

Een ander belangrijk inzicht voor het beantwoorden van deze eerste onderzoeksvraag gaat over de toekomstvisies van verschillende respondenten. Tijdens het analyseren van de onderzoeksdata en het rapporteren hierover is naar voren gekomen dat er weinig verschil bestaat in de toekomstvisies die respondenten voor de Amsterdam Data Exchange hebben. Het lijkt er zeer sterk op dat elke respondenten de kerneisen van onafhankelijkheid en betrouwbaarheid sterk ondersteunen en van mening zijn dat deze eisen voor AMdEX onmisbaar zijn. Het creëren van een datamarktplaats waar eigenaarschap, datasoevereiniteit, de eigenschappen van een open markt, betrouwbaarheid in de zin van technische waarborging van afspraken en het vertrouwen van partners op de marktplaats is een visie die bij iedere respondent vruchtbare grond zal vinden. Het gebruik van verschillende termen waarmee hetzelfde bedoeld is, is hier ook voor het overgrote deel uitgefilterd door respondenten specifiek te bevragen op waarden die voor hen van fundamenteel belang zijn. Het belangrijkste voor alle respondenten is dat binnen de visie de kerneisen onafhankelijkheid en betrouwbaarheid feilloos passen. De overkoepelende organisatie dient zichzelf echter wel in staat te stellen de visie om te zetten in een zichtbaar resultaat.

## Paradoxen

De tweede onderzoeksvraag gaat over het formuleren van concrete aanbevelingen ten aanzien van de AMdEX-samenwerking en SURFsara. De concrete aanbevelingen staan niet in dit hoofdstuk, maar helemaal aan het einde van dit onderzoeksverslag. In dit onderdeel worden de geformuleerde paradoxen kernachtig weergegeven, opdat de aanbevelingen in het aanbevelinghoofdstuk logisch kunnen volgen uit de paradoxen.

De eerst geformuleerde paradox was de strategische valkuil-paradox. Doordat stakeholders betrokken zijn bij AMdEX, geven zij blijk van een strategische waarde van datadeel-initiatieven voor hun organisatie. De stakeholders lijken echter in mindere mate te beseffen dat hoe langer zij wachten, des te kleiner het strategisch voordeel van AMdEX van AMdEX zal zijn. Er was ook een respondent die voor zijn organisatie aan heeft gegeven dat de corebusiness waarschijnlijk nog meer naar datadienstverlening zal opschuiven.

De tweede paradox ging over potentiële gebruikers van AMdEX die de controle over hun data willen behouden. De controle denken zij te behouden door geen gebruik te maken van datamonopolisten. Op zichzelf is dat niet verkeerd, maar zij gingen er in de analyse aan voorbij dat door niets te doen, ook minder snel alternatieven voor datamonopolisten ontwikkeld zullen worden.

De vrijblijvendheid van de betrokkenheid van AMdEX na de analyse van de resultaten als een probleem aangemerkt. Door de vrijblijvendheid is de drempel weliswaar relatief laag om in te stappen, maar dit zijn vooralsnog vaak geen sterke schouders gebleken. Het paradoxale aan de lage drempel van betrokkenheid is dat AMdEX bij de respondenten niet altijd de hoogste prioriteit heeft. Dit heeft een negatieve invloed op het vertrouwen van andere stakeholders. Zo is de vrijblijvendheid juist tot een factor die negatief is voor AMdEX geworden.

Bij het uiteenzetten van de vierde paradox, de legitimitieitsparadox, kwam naar voren dat respondenten de economische potentie van datamarktplaatsen zeker onderkennen en dat zij daarom verbaasd zijn dat er nog geen partij is geweest die het concept heeft overgenomen en gaat concretiseren. Hiermee includeren zij hun eigen organisatie ook. Concretisering kan echter alleen vanuit de betrokken stakeholders zelf komen. Een belangrijk inzicht bij deze paradox is dat de economische potentie van de ontwikkelen niet ter discussie staat, maar wel de *strategic fit* van de op dit moment betrokken organisatie. Dit is ook de kern van *collaborative governance*, waarmee organisaties iets oplossen wat zij alleen niet kunnen. Daarom is er een aanbevelingen ten aanzien van het doorbreken van dit probleem opgesteld in het aanbevelingenhoofdstuk.

De vijfde en laatste paradox uit dit onderzoeksverslag is de expertiseparadox. Uit de resultaten bleek dat respondenten zich nog niet goed een voorstelling kunnen maken van de praktische functionaliteit. Hiermee is er een afwachtende houding van de respondent te verklaren. Daarnaast had deze specifieke respondent reeds middelen om complexe data in zijn organisatie te verwerken. Daarom treedt de expertiseparadox op: de potentiële gebruikers van AMdEX zitten niet op het goede expertiseniveau om van AMdEX gebruik te maken. Daarbij hebben dataproductanten die wel verstand van data hebben, al mogelijkheden om hun data waarde te geven. AMdEX moet een manier vinden om die twee uitersten naar elkaar toe te trekken. Hiertoe is een aanbevelingen geformuleerd.

## Belang

Veel respondenten spreken over de ontwikkeling van de ontluikende data-economie en de positie die dat mogelijk in de economie zal gaan spelen. Tegelijkertijd gaat het over het gevaar van monopolies en dat daar op geanticipeerd en gereageerd dient te worden, omdat dat een risico vormt voor innovatie. Bestuurders kunnen de resultaten van dit onderzoek en de inzichten ervan gebruiken om hun beleid en stimulering van initiatieven in te richten aan de hand van inzichten van respondenten uit het directe werkveld, die in dit onderzoek aan bod zijn gekomen. De geformuleerde paradoxen bieden een breed referentiekader als het gaat om de organisatorische progressie van AMdEX en welke factoren stimulerend kunnen zijn voor het doorbreken van organisatorische *inertia* en het stimuleren van *collaborative governance*.

Door meer kennis en begrip bij ontwikkelingen rond datadeel-initiatieven, kan in de toekomst beter worden geanticipeerd de stroomlijning van de *collaborative governance* die moet leiden tot de realisatie van datadeel-initiatieven. Gezien de ontwikkeling van data in de samenleving en economie, zal dit soort kennis in de toekomst nog belangrijker zijn dan nu het geval is.

## Kennis en begrip

In het laatste onderdeel van dit hoofdstuk is het belangrijk om inzichten naar voren te halen die vanuit een dieper perspectief de problematiek kunnen verklaren. Dit onderzoek biedt de lezer hopelijk een verrijkt begrip over het gedrag van organisaties in samenwerking aangaande datadeel-initiatieven. Het gedrag van de organisaties in dit verband gaat uit van een betrokkenheid bij het initiatief, maar ook het ontbreken van een voortrekkersrol. AMdEX is in dit onderzoek vooral een kwestie van kansen in plaats van noodzaak geweest.



Ondanks de ogenschijnlijke potentie van AMdEX, is het terughoudende gedrag van organisaties hopelijk te verklaren door het ontbreken van een duidelijk gevoel van urgentie. Uit het onderzoek is gebleken dat het in de context van AMdEX sterk kan lonen om de urgentie vóór te zijn, erop te anticiperen, omdat het anders wel eens te laat zou kunnen zijn. Een andere verklaring voor het gedrag van de organisaties, dat ons helpt een beter begrip en bredere kennis over het fenomeen te genereren, is het publieke debat. De vorming van ethische normen en de associaties die mensen bij woorden als 'datadelen' en 'concurrentiegevoelige data' hebben, is nog lang niet uitgekristalliseerd. Het is goed mogelijk dat omdat data en de maatschappelijke implicaties nog niet in zijn geheel voelbaar zijn, organisaties een wat terughoudender gedrag vertonen.

Er bestaan mogelijk ook al (markt)partijen die daar niet op zullen wachten. Daarom is de hoopvolle verwachting dat dit onderzoek actoren zal bewegen om initiatief en een leidende rol te nemen. Hopelijk zorgt dit onderzoek ervoor dat de kijk op de mogelijkheden van AMdEX omgezet worden in een noodzaak voor AMdEX. Door AMdEX als een noodzaak in plaats van een vrijblijvende mogelijkheid te beschouwen, kan de maatschappij en de economie op den duur een grote dienst bewezen worden.

## Discussie

Deze studie levert een bijdrage aan de organisatiewetenschappelijke kennis over samenwerkingsverbanden bij de ontwikkeling van initiatieven als onderdeel van een grote maatschappelijke en economische ontwikkeling. Het biedt organisatiewetenschappers een verrijkt begrip van het gedrag van betrokkenen en actoren. Daarnaast geeft het inzicht in de behoeften van dergelijke samenwerkingsverbanden op het gebied van commitment, hiërarchie, leiderschap en zichtbaarheid. Ook heeft het onderzoek de organisatorische problemen waar AMdEX mee kampt in kaart gebracht en ter oplossing van sommige van die problemen aanbevelingen aangedragen.

Voor het verzamelen van data is er voor gekozen gebruik te maken van het interviewen van leden uit het coördinatieteam en de directe omgeving, het observeren van meetings en het analyseren van documenten. Vooral is de verwachting dat de gekozen respondenten goed in staat zouden zijn om een weldoordachte mening over AMdEX te formuleren en ventileren, uitgekomen. Zij bleken goed in staat om organisatorische behoeftes en problemen aan te kaarten. Zo hebben veel respondenten aangegeven dat zij merken dat er een te hoge mate van vrijblijvendheid in het samenwerkingsverband aanwezig was. Respondenten wisten duidelijk aan te geven dat onder meer een te lage betrokkenheidsdrempel en een gebrek aan controle hieraan aan ten grondslag liggen. De respondenten bleken goed in staat concreet en met veel kennis over AMdEX te spreken. Dit is de waarde van de onderzoeksdata in grote mate ten goede gekomen. De observaties en documentanalyses hebben een zoals verwacht – slechts – een aanvulling gevormd op de afgenomen interviews.

Het onderzoek levert voor deze casus het bewijs dat er veel actoren zijn die er waarde aan hechten betrokken te zijn bij de ontwikkeling van de Amsterdam Data Exchange. Over het gedrag van deze actoren, geeft het onderzoek ook inzicht in de afwachtende houding van diezelfde actoren. Deze constatering heeft kennelijk als gevolg dat het ontwikkelingsproces van AMdEX te langzaam gaat en dat dat een existentieel risico vormt. Desalniettemin is het belangrijk om de belangrijkste inzichten en resultaten in (theoretisch) perspectief te plaatsen. In het vervolg van dit onderdeel worden de vier aanbevelingen in kritisch theoretisch perspectief geplaatst. Daarna worden een aantal (praktische) implicaties voor de aanbevelingen gegeven, alsmede een aantal suggesties voor vervolgonderzoek. Ten slotte volgt na dit onderdeel een paragraaf over de methodologische sterke en minder sterke kanten en verantwoording voor de keuzes die zijn gemaakt.

## Paradoxen

In dit onderdeel worden de paradoxen uit het resultatenhoofdstuk bondig in perspectief gezet. Het betreft een korte bespreking van de paradox en mogelijke tekortkomingen. Ook wordt een korte, theoretische discussie ten aanzien van de paradox gevoerd.

De eerste paradox uit het resultatenhoofdstuk is de ‘strategische valkuil-paradox’. Stakeholders onderkennen de strategische waarde van datadeel-initiatieven, maar dit is voor hen geen reden om zelf uit hun *inertia* te treden. Het risico hiervan is dat des te langer zij wachten met handelen, des te groter de in te halen afstand tot de ontwikkeling van datadeel-initiatieven zal zijn. Een kritische lezer zal zich echter afvragen waarom dit nu eigenlijk zo’n groot risico is. De fundamentele kerneisen van datadeel-initiatieven, onafhankelijkheid en betrouwbaarheid, staan op zichzelf en zijn namelijk niet exclusief onderdeel van de filosofie van AMdEX. Als data-deelinitiatieven via een andere weg ontstaan, dan is dat geen risico voor de ontluikende data-economie, omdat marktplaatsen zonder de fundamentele kerneisen toch niet kunnen functioneren.

In het resultatenhoofdstuk komt ook de controleparadox naar voren. Dataproducten blijven op hun data zitten doordat zij de diensten van dataplatforms niet gebruiken. Zij willen soeverein blijven over hun data en doen er bij gebrek aan betere datadeelmogelijkheden niets mee. Het paradoxale aan dit verlangen naar controle is dat zij hiermee de ontwikkeling van datamarktplaatsen niet stimuleren en zo de kans vergroten toch veroordeeld te zijn tot datamonopolisten. Bij deze redenatie kan een kritische kanttekening worden geplaatst. Door niets te doen komen dataproducten ook nooit achter de mogelijkheden van hun data en weet zij simpelweg niet wat zij missen. Hierdoor kunnen de behoeften van potentiële gebruikers van datamarktplaatsen met minder scherpheid geformuleerd worden.

De relatie tussen de vrijblijvendheid bij AMdEX en de negatieve invloed hiervan op het vertrouwen van AMdEX krijgt aandacht in de derde paradox. Doordat stakeholders hun prioritering soms ten nadele van AMdEX moeten invullen, kan AMdEX minder effectief progressie boeken, is de gedachte. Een kritisch perspectief op deze paradox kan zijn dat dat nu eenmaal een noodzakelijk kwaad is. Het sterk verhogen van de (financiële) drempel om bij AMdEX betrokken te geraken kan juist een push-factor zijn voor stakeholders die nog helemaal niet overtuigd zijn van AMdEX. Door deze paradox in perspectief te stellen kan beargumenteerd worden dat AMdEX nog helemaal niet genoeg legitimiteit heeft om de drempel van betrokkenheid aan te passen.

In het licht van Ansell & Gash (2008) is nog een mogelijke push-factor ten aanzien van AMdEX te constateren. De potentiële rol van een aan te stellen projectleider of programmamanager kan het project al te vroeg in het ontwikkelingsproces te veel inkaderen. Dit raakt aan de inventiviteit en spontaniteit van de ontwikkeling. Een vernieuwend inzicht op de theorie van Ansell & Gash (2008) in deze context is dan ook dat innovatieve projecten als AMdEX er baat bij hebben dat zij spontaan hun weg kunnen vinden.

In het licht van de expertiseparadox zou een kritische kanttekening gemaakt kunnen worden over een mogelijk pervers effect van het verhogen van het gemiddelde expertiseniveau onder dataproducten die gebruik willen maken van AMdEX. Die kanttekening is dat het verspreiden van kennis omtrent het gebruik van AMdEX juist de ontwikkeling van innovatieve (data)dienstverleners in de weg zou kunnen staan. Veel respondenten hebben namelijk ook aan gegeven dat er met de ontwikkeling van AMdEX een set nieuwe diensten ontwikkeld kan worden. De afnemers van die diensten zijn in theorie gebruikers van AMdEX die nog niet in staat zijn effectief met hun data om te gaan. Als zij dit door een bewustwordingscampagne wel worden en de discrepantie van hun expertise met het benodigde niveau voor AMdEX verkleint, bestaat de kans dat de vraag naar specialistische data- dienstverlening deels opdroogt, hetgeen de data-economie niet bevordert. De theoretische discussie over de invloed van externe factoren op het succes van *collaborative governance*, zoals gevoerd in het resultatenhoofdstuk, krijgt hier een extra dimensie. In het resultatenhoofdstuk is gesteld dat externe factoren zoals het expertiseniveau van potentiële gebruikers invloed hebben op de ontwikkeling van AMdEX. Deze redenering kan uitgebreid worden met de opmerking dat Ansell & Gash (2008) de invloed van de relatie twee derden – die tussen potentiële gebruikers en datadienstverlener – niet hebben meegenomen in hun analyse.

Bij het formuleren van de legitimiteitsparadox is onder andere beargumenteerd dat het gebrek aan legitimiteit de progressie van AMdEX in de weg zit. Hierbij is gesteld dat het concretiseren van gebruikerscases de legitimiteit zou kunnen verhogen. De verscheidenheid van gebruikerscases via bijvoorbeeld de Hogeschool van Amsterdam is zo divers, dat potentiële gebruikers het gevoel kunnen hebben dat hun cases niet toepasbaar is op AMdEX. Dit kan tot gevolg hebben dat AMdEX wel voor één bepaalde sector of casus meer legitiem

wordt, maar voor vele anderen niet. AMdEX moet er dus voor waken de inclusiviteit te waarborgen. Deze waarneming is ook niet meegenomen in de theorie van Ansell & Gash (2008) over 'demonstrators' en 'small wins', dus hier schiet de theorie te kort.

### Praktische implicaties

In navolging op de vorige alinea dient de lezer van dit onderzoek er rekening mee te houden dat de op te richten AMdEX-organisatie geen afbreuk doet aan een van de belangrijkste grondbeginselen van AMdEX. Door het oprichten van een organisatie kan de indruk gewekt worden dat er een hoge muur rond AMdEX opgetrokken wordt. Dat is niet wenselijk, omdat AMdEX in nauw contact moet blijven met vragers en te zorgen voor universeel toepasbare functionaliteiten. Ondanks de focus op één gebruikerscasus en de verhoogde vraag naar commitment in de op te richten organisatie moet het open karakter hoe dan ook behouden blijven. Het vroegtijdig betrekken van potentiële gebruikers middels de bewustwordingscampagne kan hiervoor een belangrijk instrument zijn.

Een kritische lezer kan beargumenteren dat de onderzoeker te ver afstaat van de technische en specialistische realiteit van respondenten. De onderzoeker heeft van zichzelf mogelijk te weinig kennis van de technische en specialistische eisen van AMdEX. Ook geeft het onderzoek weinig achtergrond en inzage in de interne bedrijfsvoering en -processen van betrokken actoren. Die constatering legt druk op de praktische toepasbaarheid van de aanbevelingen omdat beargumenteerd kan worden dat deze inzichten noodzakelijk zijn om een realistisch en compleet beeld te vormen van AMdEX. De scope van het onderzoek is echter altijd organisatiewetenschappelijk geweest en bood daarom geen ruimte voor een studie over de technische eisen of een inzage in de manier waarop de besluitvorming bij individuele actoren in zijn werk gaat.

Het onderzoek gaat mogelijk voorbij aan het feit dat AMdEX, als datadeel-initiatief, bepaald niet op zichzelf staat. De lezer dient in het achterhoofd te houden dat het ergens ook begrijpelijk is dat organisaties zich niet blind staren op één initiatief en één allesomvattend concept. Actoren moeten hun aandacht logischerwijs verdelen, wetende dat er veel meer veelbelovende initiatieven zijn. Zij kunnen hun middelen slechts één keer uitgeven en moeten daarom kritisch naar elke mogelijkheid kijken. Aan die constatering kleef het voordeel dat door het filteren van veel verschillende initiatieven, uiteindelijk de beste geïmplementeerd kan worden.

### Methodologie

Het lijkt erop dat de keuze voor het duidelijk afbakenen van een respondentengroep – het coördinatieteam en directe omgeving – een juiste uitwerking heeft gehad. De afbakening heeft er gezorgd dat binnen de scope van het onderzoek gebleven kon worden. Het is echter goed mogelijk dat een kritische lezer hierop aandraagt dat er sprake is van tunnelvisie en dat steekproeftrekking breder had moeten zijn. Dit had gekund door potentiële gebruikers te bevragen op hun indruk van AMdEX, wat zij denken dat het is en wat zij denken nodig te hebben om AMdEX te gebruiken. Door slechts binnen het bereik van het coördinatieteam te blijven, is het goed mogelijk dat respondenten problemen en oplossingen aankaarten die reeds binnen het coördinatieteam op goedkeuring zijn gestuit. Dat heeft mogelijk geresulteerd in onderzoeksdata en aanbevelingen waarover op voorhand al consensus was bereikt door leden van het coördinatieteam. Dat is mogelijk de creativiteit voor het oplossen van problemen niet ten goede gekomen. Een tegenargument voor deze redenering is echter wel dat het betrekken van nieuwe partners bij de AMdEX-samenwerking tot minder effectieve besluitvorming kan leiden.

Eerder in dit onderdeel is reeds aangevoerd dat het in het onderzoek ontbrak aan specialistische kennis op het gebied van technische faciliteiten of de juridische kaders van AMdEX. In de nabije toekomst is het voor wetenschappers van groot belang interdisciplinair onderzoek naar datadeewl-initiatieven te initiëren. Een onderzoek waarbij de juridische implicaties van AMdEX alsmede de technische vereisten en wensen van potentiële gebruikers worden samengevoegd met de resultaten van dit onderzoek, zal van grote waarde zijn. Door al deze aspecten samen te voegen, kan een completer beeld gevormd worden over wat er allemaal nodig is om daadwerkelijk tot een functionerende Amsterdam Data Exchange te komen.

Ten slotte wordt nogmaals benadrukt dat zonder de uitgesproken visie en probleemschetsen van respondenten uit het coördinatieteam, het moeilijk was geweest om tot concrete aanbevelingen te komen. Het is de overtuiging van de onderzoeker dat de kans die AMdEX nu is, omgezet moet worden tot een noodzaak. Hopelijk kunnen de geformuleerde aanbevelingen helpen concrete ideeën en richting te formuleren in de ontwikkeling van AMdEX.

## Aanbevelingen

In het laatste hoofdstuk van dit onderzoeksverslag zullen vijf verschillende aanbevelingen gedaan worden. De aanbevelingen zijn geformuleerd aan de hand van de onderzoeksdata en de analyse die hierop heeft plaatsgevonden. De aanbevelingen zullen worden gekoppeld aan de verschillende paradoxen uit het resultatenhoofdstuk. Zo kunnen de aanbevelingen logisch volgen uit de belangrijkste problemen in het onderzoek naar AMdEX, omdat de paradoxen hiervan een verdiepend inzicht vormen.

Ten eerste is uit de analyse gebleken dat de vrijblijvendheid van de huidige samenwerkingsvorm als een probleem wordt ervaren. Dit is in de bespreking van de paradox van vrijblijvendheid ook naar voren gekomen. Het is echter niet zo dat betrokkenen niet willen of moedwillig afspraken niet nakomen. Wel gaven respondenten aan dat er met het huidige tempo te weinig significante vooruitgang geboekt wordt. Hierdoor is het boeken van progressie moeilijk en dat is een risico voor het momentum. Daarom is het belangrijk dat er een 'AMdEX-organisatie' opgericht wordt. Zo kunnen de oprichters moeite doen om AMdEX te verzekeren van commitment en wordt de drempel om significant bij te dragen vastgelegd en tevens verhoogd.

Een tweede belangrijke bevinding is het ontbreken van een hiërarchische structuur. Daarom is aanbevolen om een formele programmamanager aan te trekken die in combinatie met de eerste aanbeveling organisaties op constructieve wijze kan houden aan het commitment. Door het stellen van deadlines is progressie beter te plannen en maakt de drempel tot uitstel van ijkmomenten in de ontwikkeling hoger. Ook is het een middel om de drempel tot betrokkenheid te verhogen, gecommitteerde organisaties ook meer middelen zullen moeten inzetten. Hierdoor zal AMdEX zich beter kunnen ontwikkelen en kan er concretisering van de datamarktplaats aan sich, plaatsvinden. Deze aanbeveling komt voort uit de legitimitieparadox.

Het initiëren en/of uitbreiden van een bewustwordingscampagne voor het bevorderen van begrip en kennis over data-uitwisseling en -deling is de derde aanbeveling uit dit onderzoek. Tijdens interviews en meetings hebben veel respondenten gesproken over de mogelijke scope van de ontluikende data-economie. Tegelijkertijd gaven respondenten aan potentiële gebruikers vaak kennis en kunde over het gebruik van data te missen en zouden zij met hun huidige expertiseniveau AMdEX niet kunnen gebruiken – de expertiseparadox. Dat betekent dat er parallel aan de organisatorische vooruitgang in de eerste en tweede aanbeveling, ook kennis doorgegeven moet worden. Het is nuttig potentiële gebruikers van AMdEX die niet direct in het werkveld van respondenten werkzaam zijn op te leiden. Het advies is om dit via de Amsterdam Economic Board en de Hogeschool van Amsterdam te laten verlopen, omdat zij de contacten met organisaties hebben en er al soortgelijke projecten.

Voor het formuleren van de vierde aanbeveling is uitgegaan van het resultaat dat er de afgelopen periode te veel slechts gesproken is over AMdEX. Een aantal veelbelovende gebruikersvoorbeelden is volgens respondenten in de vergetelheid geraakt. Dat heeft mogelijk een ontmoedigend effect op actoren met concrete vragen, die mogelijk toegepast kunnen worden op AMdEX-faciliteiten. Daarom is aanbevolen om de casus omtrent onderhoudsdata van de KLM sterk vooruit te helpen en zichtbaar te maken naar potentiële gebruikers. Zo kan tijdens komende evenementen daadwerkelijk gedemonstreerd worden wat de mogelijkheden van AMdEX kunnen zijn. Het is dan wel zaak om het breder te maken dan slechts de toepasbaarheid in één sector, zodat ook voor andere betrokken duidelijk wordt wat voor hen de mogelijkheden van AMdEX zijn. Hiermee wordt ook de wens voor een marktplaats die voor allerlei partijen toegankelijk is, benadrukt en kan daardoor de drempel

voor partijen met een laag expertiseniveau verlaagd worden. Deze aanbeveling ligt net als de derde aanbevelingen in het verlengde van de expertiseparadox.

Voortbordurend op de vorige vier aanbevelingen is ook een aanbeveling specifiek voor SURFsara geformuleerd. Gezien de bevindingen van de data-analyse, is het voor SURFsara van strategisch belang om in samenwerking met de Universiteit van Amsterdam en Equinix via de casus van de KLM de leiding te nemen in het uitvoeren van de vier eerdere aanbevelingen. Het is niet gezegd dat SURFsara al deze aanbevelingen zelf zonder meer kan uitvoeren, integendeel. Wat SURFsara echter wel kan doen, is de het initiatief nemen opdat het de regie houdt over belangrijke nieuwe data-faciliteiten. Als SURFsara de regie hierin houdt, zal dat een strategische 'gain' opleveren voordat de 'pain' later weggenomen moet worden.

'Hier zit geen pain. Leden hebben nog geen slapeloze nachten over het feit dat er geen AMdEX is, dus moet je aan de gain-kant gaan zitten.' (R10)

Precies op de spanning tussen het verwerven van een 'gain' en het oplossen van een 'pain' zit de strategische valkuil-paradox verscholen. Door af te wachten tot de 'gain' een 'pain' wordt en dan pas te gaan handelen, loopt de organisatie het risico achter de feiten aan te moeten lopen. Het 'zitten aan de gain-kant', kan met een voorbeeld geïllustreerd worden. Een respondent legde uit dat er binnen het werkveld van SURFsara op dit moment geen vraag is naar diensten op het gebied van quantumcomputing. Ondanks het uitblijven van een expliciete vraag naar dergelijke diensten, is SURFsara 'er toch mee bezig omdat we denken dat het goed is om ons daar op voor te bereiden'. Deze beredenering zou, gezien de insteek van dit onderzoek, ook toegepast kunnen worden op de ontwikkeling op de rol die data speelt binnen het werkveld van onderzoekers en het bedrijfsleven. Aangezien er ook een data-ontwikkeling gaande is, zou het dus te verklaren zijn dat SURFsara zich hier sterk mee bezighoudt.

'wat SURFsara probeert te doen, is zorgen dat de diensten van SURFsara continu state of the art blijven op de lange termijn, vernieuwend zijn en van toegevoegde waarde blijven'. (R11)

Door een proactieve, leidende rol aan te nemen binnen de AMdEX-organisatie, kan SURFsara inspelen op een belangrijke ontwikkeling in hun werkveld. Dat zou binnen de missie passen, omdat 'de markt' nog geen dergelijke exchange-functionaliteit gerealiseerd heeft. Uit de resultaten bleek dat een respondent verwacht dat de core business van SURFsara sowieso aan verandering onderhevig is, omdat 'we er sterk vanuit gaan' dat de volgende supercomputer 'niet meer fysiek bij ons zal staan'. Het niet reageren op aanstaande veranderingen wordt in dit onderzoek dus beschouwd als een strategische valkuil.

De onzekerheid die de huidige status van de AMdEX-samenwerking met zich meebrengt, is eerder in het onderzoek reeds verklaard. Desalniettemin lijkt het voor alle respondenten overduidelijk dat er AMdEX-achtige functionaliteiten moeten komen en dat de vraag hiernaar zal stijgen. Als SURFsara echt onomstotelijk overtuigd is van deze ontwikkeling, dan zou zij er zeer verstandig aan doen de leiding te nemen in het project. SURFsara lijkt de ideale partij om de dienst 'bruikbaar en schaalbaar' (R10) te maken, maar kan het hele project niet alleen implementeren.

Het advies is dan ook om de met de expertise van de UvA en Equinix via de gebruikerscasus van KLM een voorttrekkersrol binnen AMdEX te gaan spelen. Als respondenten er echt van overtuigd zijn dat SURFsara de wetenschap op termijn een belangrijke dienst kan verlenen door dit initiatief te trekken, men niet achter de feiten aan wil lopen en onomstotelijk gelooft in de potentie van de data-economie, doet er SURFsara er verstandig aan het initiatief te

nemen voor het oprichten van een AMdEX-organisatie, het aanstellen van een geschikte programmamanager, het opzetten van een bewustwordingscampagne en het concretiseren van de KLM-casus.



## Bronvermelding

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Bernhart, M.H. (1992). *Strategic management of population programmes*. Policy research on working papers, population health and nutrition; population and human resources department. Washington DC: The World Bank.
- Brinkerhoff, D.W. (1991). *Improving Development Program Performance: guidelines for managers*. Boulder, Colorado: Lynne Reinner Publishers Inc.
- Brugha, R., & Varvasovszky, Z. (2000). Stakeholder analysis: a review. *Health policy and planning*, 15(3), 239-246.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford university press.
- Crosby, B. (1992). *Stakeholder analysis: a vital tool for strategic managers*. USAID's Implementing Policy Change Project.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2013). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge.
- Imperial, Mark T. (2005). *Using collaboration as a governance strategy: Lessons from six watershed management programs*. *Administration & Society* 37:281-320.
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. (2000). Public management and policy networks: foundations of a network approach to governance. *Public Management an International Journal of Research and Theory*, 2(2), 135-158.
- Kreijveld (2017). *Hoe de overheid moet inspelen op de digitalisering*. Geraadpleegd op 01-10-2018 via <https://www.marketingfacts.nl/berichten/hoe-de-overheid-moet-inspelen-op-de-digitalisering>
- Lasker, R. D., Weiss, E. S., & Miller, R. (2001). Partnership synergy: a practical framework for studying and strengthening the collaborative advantage. *The Milbank Quarterly*, 79(2), 179-205.
- Los (2017). *Towards an internationally trusted exchange of data. The data hypermarket*. Whitepaper AMdEX.
- Meijer, A. (2015). *Bestuur in de datapolis: slimme stad, blije burger?*. Boom bestuurskunde.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., ... & Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of environmental management*, 90(5), 1933-1949.