

Aan het College van Gedeputeerde Staten van Noord Brabant

d.t.v. Gedeputeerde M.P.J.M. van Gruijthuijsen



4661078

DIV_STAN

Boez

T.A.v. A.v. Hout

Betreft: Rapportage fase 1 Brabants Kennislandschap 2.0

Amersfoort, 3 maart 2020

Geachte heer Van Gruijthuijsen,

Hierbij treft u het Lysias-rapport aan voor fase 1 van bovenvermelde opdracht. De aanbevelingen zijn consistent met de presentatie, die ik eerder bij u heb gehouden.

Voor de presentatie in de vergadering van GS, die is voorzien op 17 maart, adviseer ik u het rapport aan de collega's in het college beschikbaar te stellen (al dan niet vertrouwelijk). Anders gaat wellicht alle tijd heen met mijn presentatie en is er weinig tijd voor discussie.

Er wordt nog gewerkt aan een op zichzelf staand deel van de opdracht, waarbij in kaart wordt gebracht wat de kennisinstellingen voor Hoger Onderwijs in de provincie in kwantitatieve zin voor relaties onderhouden met profit- en non-profit bedrijven/organisaties. Ik verwacht, dat dat uiterlijk half april gereed is. Het maken van de afspraken met de instellingen en het opleveren van enigszins op identieke wijze geordende informatie kost meer tijd dan voorzien.

Ik heb gemerkt, dat vooral mijn aanbevelingen over de aanpassing van de interne organisatie van de provincie in het Directieteam tot discussie hebben geleid. Feitelijk was dat nagenoeg het enige waarover werd gediscussieerd. Ik neem aan, dat wij daarover ook op 17 maart wel zullen spreken.

Ik heb de opdracht overigens met veel plezier uitgevoerd.

Tot 17 maart en met vriendelijke groet,

Lysias Advies

Hein M.C.M. van Oorschot

Advies Kennisinfrastuctuur

Noord-Brabant



Opdrachtgever: Provincie Noord-Brabant
Ons kenmerk: A19PNB-096
Samenstellers: Hein van Oorschot
Datum: 3 maart 2020



Inhoud

1. Inleiding	1
1.1. Opdracht	1
1.2. Verantwoording	2
1.3. Leeswijzer	2
2. Bestuur met kennis	3
3. Rol van de provincie; middenbestuur en de andere spelers	4
4. Kennis in lagen	5
5. Ontdubbelen en organiseren	8
6. Van kennis naar beleid; speelveld inrichten	10
7. Beschouwing per onderdeel/actor en aanbevelingen	13
7.1. Data en onderzoek	13
7.2. BrabantKennis	15
7.3. BrabantAdvies	16
7.4. PON	18
7.5. Telos	20
7.6. PON-Telos	20
7.7. Bijzondere leerstoelen/lectoraten en de instellingen van Hoger Onderwijs	21
7.8. Food Up	23
7.9. Gruts	23
7.10. Dutch Design Foundation (DDF)	24
7.11. Waardenmakers	24
8. Contouren voor een Plan van Aanpak	26
Bijlage A	29

1. Inleiding

De kennisinfrastructuur (het zgn. Kennislandschap) waarvan de Provincie zich bedient om te komen tot gefundeerd en effectief beleid, is in de loop van meer dan 10 jaar ontstaan. In de loop van die jaren zijn er verschillende heroverwegingen geweest, die meestal hebben geleid tot toevoegingen. Het Kennislandschap is dan ook een veelkleurig mozaïek (zie bijlage A).

Omdat er verschillende overwegingen ten grondslag hebben gelegen aan de veranderingen, is er niet steeds aan een “logisch geheel” gebouwd. Wij noemen bijvoorbeeld de zakelijke behoefte om het beleid op een stevige kennisbasis te bouwen, de behoefte om lange termijn inspiratie in verkennende en strategische zin op te doen, en de ambitie Brabant als voorbeeldig kenniscentrum te laten uitblinken. Die verschillende invalshoeken worden gecombineerd met invullingen van kennis, die variëren van:

- a. “geen beleid zonder feiten”;
- b. strategie komt voort uit verkenningen en is vervolgens richting geven en doorzetten;
- c. kennis helpt niet bij het stellen van doelen, maar vooral bij het inrichten van processen.

En dat heeft weer geleid tot het oplijnen van verschillende spelers, die ook elk weer een uiteenlopende bijdrage leveren aan het kennislandschap.

1.1. Opdracht

Dit rapport doet een voorstel voor het scheppen van enige orde in het kennislandschap. Dat is geen digitale keuze, omdat die invalshoeken niet contradictoir zijn. De opdracht, zoals vastgelegd en bevestigd in de offerte(uitvraag), luidt als volgt:

“... in het eerste kwartaal 2020 met een advies en plan van aanpak voor de inrichting van het Brabants kennislandschap 2.0 komen. Uiteraard in aansluiting met en op de reeds ingezette verkenning vanuit de provincie voor het kennislandschap. In dit advies wordt ook de positionering en profilering van “BrabantKennis 2.0” meegenomen.... Daarbij is het van belang kennis beter voor Brabant te laten werken”.

Uit de overlegde stukken en het intake gesprek doemt vooral de vraag op naar een zodanige organisatie van het kennislandschap, dat hierin helder maatschappelijke vraagstukken (publieke waarden) worden geformuleerd en geanalyseerd, en dat dit zodanig gebeurt, dat er op een zinnige, baanbrekende en succesvolle manier aan gewerkt kan worden. Uitgangspunt daarbij zijn maatschappelijke vragen, waarbij Bestuursorganen (rijk/ provincie/ gemeenten) een kiezende en regisserende rol moeten/mogen spelen.

Dit rapport omvat de oriëntatiefase van de opdracht en geeft een aanzet tot een Plan van Aanpak. In deze fase waren wij in staat een aantal aanbevelingen al zo concreet te maken, dat zij op basis van deze oriëntatiefase al tot uitvoering kunnen komen. Zie hiervoor hoofdstuk 8.

1.2. Verantwoording

Het onderzoek beperkt zich in zijn aanbevelingen vooral tot onderdelen/spelers waar de Provincie via subsidie, vaste contracten of arbeidsverhouding directe zeggenschap over kan uitoefenen. Er zijn in Brabant, in Nederland en daarbuiten nog vele duizenden kennisspelers, waar de Provincie een relatie mee kan ontwikkelen/kennis kan ophalen. Dat staat buiten kijf, maar behoort niet tot het eigen Provinciale systeem en is daarom niet als onderdeel van de opdracht gedefinieerd.

We moeten de kennisontwikkeling loskoppelen van hetgeen in erkende strategische economische thema's al gebeurt. Dit is vaak buiten de deur gezet (Visit Brabant, LCB, Robotica enz.). Deze kennisontwikkeling vindt niet plaats ten behoeve van het interne Provinciale beleid, maar wordt als onderdeel van het economische beleid ondersteund. Dat valt buiten de scope van dit onderzoek.

De opdracht kent een fase 1, de oriëntatiefase, die leidt tot het gevraagde advies, op basis van scenario's. In deze oriëntatiefase doen we een voorstel voor een Plan van Aanpak; hoe het Plan van Aanpak moet worden ingericht, is afhankelijk van de uitkomsten van fase 1 en van het dan gekozen scenario.

Het ontwikkelen van scenario's bleek tijdens het onderzoek echter niet de handigste benadering. Het veronderstelt dat er samenhangende opdrachten zijn te formuleren, die leiden tot noodzakelijkerwijs samenhangende pakketten maatregelen. Onze oriëntatie wijst echter uit, dat dat niet de kansrijkste benadering is. Dat wordt mede veroorzaakt door het feit, dat de groei van de huidige situatie niet in samenhang is gebeurd. Daarom is het beter en effectiever om een aantal uitgangspunten voor het Kennislandschap te beschrijven en vervolgens ieder onderdeel daar tegenaan te houden en te voorzien van verbeterpunten (aanbevelingen). Bovendien staat een aantal van de voorstellen ook werkelijk los van elkaar.

De Provincie kan vanzelfsprekend kiezen welke aanbevelingen wel en niet opgevolgd zullen worden. Lysias is van mening, dat het verstandig zou zijn alle aanbevelingen over te nemen, maar iedere verbetering is er één en draagt op zichzelf bij aan een effectiever Kennislandschap.

1.3. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 t/m 6 lichten we elk onderdeel nader toe en doen we hiervoor een voorstel. In hoofdstuk 7 komen we tot aanbevelingen per onderdeel/kennisspeler. Die uitgangspunten voor verbeteringen zijn steeds herkenbaar geformuleerd aan het slot van elke paragraaf.

Als in dit rapport Provincie met een hoofdletter wordt geschreven, wordt daarmee het bestuursorgaan bedoeld, met een kleine letter wordt bedoeld op het grondgebied van Noord-Brabant.

2. Bestuur met kennis

Het leidt geen twijfel, dat goed bestuur gebaseerd is op kennis van (de opgaven en mogelijkheden in) de samenleving. De Provincie moet er voor zorg dragen, dat de goede kennis wordt aangeboord. Daarbij kunnen verschillende kennislagen worden onderscheiden. Zie hiervoor hoofdstuk 4.

Het bestuur (in brede zin) kan deze kennis organiseren in een eigen infrastructuur of per keer inkopen. Het beschikken over een eigen (dat is niet hetzelfde als "intern") infrastructuur ligt echter tot op zekere hoogte voor de hand. Hiervoor zijn twee redenen. In de eerste plaats moet je weten hoe kennis werkt en wat de kansen en valkuilen ervan zijn. Om dat inzicht te verwerven, is een regelmatige eigen betrokkenheid bij kennis(ontwikkeling) nodig. In de tweede plaats is sommige kennis zo regelmatig nodig, dat het buiten de deur zetten ondoelmatig is. Dit is dan mogelijk voor niet al te specialistische kenniscompetenties.

Aan zo'n eigen infrastructuur zitten echter ook beperkingen. Zo bestaat het risico, dat de eigen infrastructuur een beperkende factor wordt. Men lost dan teveel zelf op binnen die kennisinfrastructuur, mist kansen en maakt daardoor fouten. Die neiging komt bij grotere organisaties (als de Provincie) vaak voor (not invented here; dat kunnen we zelf). Dit wordt versterkt als men keuze maakt om bepaalde kennisvragen niet binnen het netwerk van de beschikbare infrastructuur (of zonodig daarbuiten) te leggen, maar binnen de eigen organisatie oppakt. Vooral bij grote en complexe vraagstukken kan dit leiden (ongemerkt) dit tot verspilling en kwaliteitsverlies, omdat men binnen de organisatie niet over de routine en breedte beschikt om echte kwaliteit te leveren.

Behalve kennis als basis voor goed bestuur, hebben wij in Brabant nog een ambitie geconstateerd, namelijk de wens om als kennisregio uit te blinken en hierin ook als Provincie een meedragende factor te zijn. De vraag, die opkomt is of een grote (ambtelijke) bestuursorganisatie met een politiek-democratisch opdracht, die rol moet pakken en zo ja, of dat dan binnen de eigen organisatie kan/moet worden ondergebracht. Je kunt ook de stelling verdedigen, dat de provincie deze vorm van uitblinken vooral zou moeten zoeken in het excellent uitvoeren van haar erkende takenpakket. De Brabantse samenleving vraagt namelijk in de eerste plaats, dat de Provincie doet, waarvoor ze is bedacht, en dat ze dat goed doet. Als daarnaast bepaalde taken opvallend goed of excellent worden uitgevoerd, is dat een bijkomend voordeel. Eigen kennisontwikkeling moet daarom verbonden zijn met de eigen bestuursopgaven (niet teveel uitstapjes). Er is een neiging om met intellectuele exercities beleidsterreinen op te gaan, waar geen Provinciale bevoegdheden/taken liggen. Deze exercities worden vaak in het model van een pilot gestoken, en verdwijnen daarna dan gemakkelijk uit beeld. Een goede testvraag is hier altijd: verandert er iets substantieels als we hier mee ophouden? En een andere: zijn wij een belangrijke speler in dit domein?

Aanbeveling bij 2

1. Wees kritisch op het nut van nieuwe interventies.
2. Doe niet zelf wat anderen beter kunnen.

Deze aanbevelingen gelden steeds en vormen een continue referentiekader op de achtergrond.

3. Rol van de provincie; middenbestuur en de andere spelers

Het is de vraag wie er moet acteren als het om de grote maatschappelijke vragen gaat. Omdat niet alles tegelijk kan, heeft de overheid hier vooral een taak in kiezen, definiëren en prioriteren met name waar het gaat om de eigen overheidsacties en de bijpassende regelgeving. Dat er daarnaast ook veel nuttige maatschappelijke initiatieven zijn, doet aan die overheidstaak niet af.

De Provincie zit in een gemengde positie. Bij sommige onderwerpen is de Provincie de executieve organisatie, maar bij veel meer taken ligt de plannings- en uitvoeringsbevoegdheid bij andere overheden (rijk, waterschappen, gemeenten). Dit geeft een bont palet, dat niet voor iedere maatschappelijke uitdaging effectief is ingericht. Er vanuit gaande, dat steeds te definiëren is wat het Rijk doet en reguleert, resteert er voor het provinciale grondgebied een aantal taken, dat qua bevoegd- en verantwoordelijkheden moet worden uitgeoefend. Soms is dat grotendeels helder en ligt een taak bij één bestuursorgaan. Maar naarmate de vraag gecompliceerder is -en dat is bij de grote maatschappelijke opgaven vaak het geval- zijn meer bestuursorganen betrokken. Betrokkenen moeten het eens zijn over de vraag en de oplossingsrichting, alvorens zij bereid zijn er samen de schouders onder te zetten. Daarom moeten andere overheden met hun eigen verantwoordelijkheden betrokken worden bij deze beleidsontwikkeling en bij het formuleren van de vragen. Juist in deze Provincie is daarvoor een goede voedingsbodem (B5, Vereniging Brabantse gemeenten en bijv. de waterschappen). Het maken van de grote maatschappelijke opgaven tot gezamenlijke en gedeelde opgaven van de bestuursorganen in de provincie, vergroot de doelmatigheid van het bestuurlijk acteren. Hierbij hoort een agendering, die minstens vier jaar beslaat. Daarmee krijgt de samenleving meer waar voor het bestuurlijke geld. Als dit wordt nagestreefd -en deze Provincie heeft daarin een naam hoog te houden-, betekent dat ook dat de strategische onderzoek agenda moet worden gedragen door die gezamenlijke bestuurlijke organen. Dan wordt de kennisontwikkeling des te rendabeler.

Aanbevelingen bij 3

1. Bereik zoveel mogelijk overeenstemming met de bestuursorganen van Brabant over de grote opgaven en over de mogelijkheden, prioriteiten, planning en werkverdeling om deze aan te pakken. Doe dit voor minimaal vier jaar met het oog op een 10-jarige periode.
2. Kom op basis hiervan ook tot een gedeelde strategische onderzoeksagenda (zie hiervoor hoofdstuk 6).

4. Kennis in lagen

Er is een zekere opbouw in het komen van kennis naar beleid en vervolgens naar de uitvoering ervan. Voorop staat de verkenning, die probeert ver vooruit te kijken naar wat er op ons afkomt en die dus het meest abstract is. Deze (lange termijn-) verkenningen kunnen gebaseerd worden op het zo goed mogelijk inzetten van kennis (trendberekeningen maken ten behoeve van daarop gebaseerde verwachtingen, scenariostudies, SWOT- en risicoanalyses, goed luisteren naar erkende vooruitdenkers e.d.). Deze verkenningen mogen en moeten in een bestuursstelsel ook gevoed worden door politieke preferenties en opvattingen over de maatschappelijke inrichting. De tweede stap is het formuleren van een strategie, waarbij gewenste ontwikkelingen worden beschreven en - wederom gebaseerd op beschikbare kennis- doelen voor de (meestal) middellange termijn; 4-10 jaar) worden geformuleerd. De derde stap is die van een beleidsplan, dat in dat perspectief de acties voor de kortere termijn beschrijft en van actoren, middelen en doelstellingen voorziet. Een Bestuursakkoord is hiervan een voorbeeld. En dan is er natuurlijk de uitvoering; vaak het lastigst en het weerbarstigst. Doelstellingen worden zelden lineair bereikt, maar gaan door dalen en over bergen. Koers houden, opnieuw proberen en kleine stappen vooruit, zijn eigen aan dit proces.

Beleidsontwikkeling en bestuur zijn dus geen lineair proces. Daarom zitten er in een beleidsproces (de bij de provincie bekende zogenaamde PDCA-cyclus is daarvan een voorbeeld) vaak "loops". Met in acht name van het feit, dat een tegenvallend resultaat op zichzelf geen afbreuk doet aan het lange termijn-doel, kun je soms op een onderdeel de cyclus opnieuw moeten doorlopen. Daarbij toont ook hier de meester zich in de beperking. Een enkel nieuw feit moet mogelijk leiden tot aanpassing, maar is geen excuus om weer van voren af aan alles ter discussie te stellen. Alles wat hier volgt, moet met die ogen worden gelezen.

In de politiek en in het bestuur wordt de hierboven beschreven fase van de verkenningen vaak omarmd. Daar, in die ruimte voor maatschappelijke voorkeuren, bevindt zich immers het speelveld waar politieke partijen zich ten diepste onderscheiden. Daar kan een politieke partij zijn gewenste maatschappelijke perspectieven zichtbaar maken. Ook op het niveau van beleidsplannen is er veel politiek-bestuurlijke ervaring. Deze stap (bijv. het uitonderhandelen van een bestuursakkoord) wordt vaak terecht gezien als een mooi voorbeeld van politiek handwerk en vaardigheid.

De schakel daartussen (strategie ontwerpen en vasthouden; de middellange termijn) is in de democratie zwak ontwikkeld. Dat komt ook doordat die termijn minder goed in het politieke ritme past. Lange termijn, jawel, daar praten we over beginselprogramma, ideologie, maatschappijbeelden. Korte termijn, jawel, we hebben iedere 4 jaar verkiezingen en dan is het nieuwe ronde-nieuwe kansen. Maar daartussen zit vaak een gat, dat wordt vergroot door de toegenomen vlugheid van het stelsel (versnippering van het politieke veld, individualisering en mede daardoor minder ideologische vasthoudendheid). Dat leidt tot minder stabiele koersen.

Daarom moeten we strategieën zorgvuldig ontwerpen, want tegelijkertijd zijn de maatschappelijke uitdagingen dermate complex, dat korte baandraverij geen adequaat antwoord biedt. Het is daarom zeer bewonderenswaardig en behulpzaam, dat vrijwel alle gesprekspartners nadruk leggen op een koers, die ons de komende 10 jaar vooruit helpt.



Als hulpmiddel bij het verdere rapport is onderstaand schema ontwikkeld, dat deze volgorde en samenhang der dingen illustreert. Wij zijn ons ervan bewust, dat in een ingewikkelde omgeving, ieder schema de werkelijkheid geweld aandoet. Het is dan ook gemakkelijk het schema in discussie te brengen en daarmee de beantwoording van de echte vragen te ontlopen. We moeten niet in die val trappen. Zie het dus als een hulpmiddel. Wij zullen dit schema verder aanduiden als Kennisschema.

		Beleidsontwikkeling		
		Strategische doelen en maatschappelijke opgaven in beeld krijgen (10-25 jaar)	Richting en invulling kiezen, prioriteren en programmeren (4-10 jaar)	Beleid maken en implementeren (0-4 jaar)
Kennisonwikkeling	Lange termijn kennis (10-25 jaar), verkenningen	1.	2.	
	Kennis vragen middellange termijn (4-10 jaar) formuleren en beantwoorden		3.	4.
	Operationele korte termijn (0-4 jaar) kennis ontwikkelen		5.	6.

S-domein = strategisch domein

H-domein = handelingsdomein

= relevant kwadrant

Kennisontwikkeling kent dezelfde fasen als beleidsontwikkeling namelijk vanuit lange termijn (linksboven in het schema) naar de operatie (rechtsonder). In dit schema wordt het eerder in dit hoofdstuk beschrevene over de lagen in de kennis weergegeven en gekoppeld aan beleidsfasen. We werken vanuit lange termijnverkenningen naar middellange termijn opgaven en vandaaruit naar de beleidsplanning en -uitvoering van vandaag. In het schema van linksboven naar rechtsonder. De tussentijdse "loops" in dit schema maken we niet zichtbaar omdat die dit principe niet aantasten. In alle fasen is kennisontwikkeling dus in enige vorm aan de orde. Die kennis verschilt van karakter en dus ook van kennisleverancier.

Wij doen een voorstel om kennisleveranciers, die zich nu in het eigen netwerk bevinden te placenten, en zullen dat dusdanig doen, dat hun rendement voor de Provincie optimaal is (hoofdstuk 7). Met het opvolgen hiervan zal dit model beter kunnen werken dan nu het geval is.

In het schema hebben de verschillende kwadranten die relevant zijn een nummer gekregen (linkerbovenhoek). Die nummeraanduiding wordt in hoofdstuk 7 gebruikt om de verschillende spelers een plaats op het speelveld te geven.

5. Ontdubbelen en organiseren

In een Kennislandschap, dat in de loop van de tijd en organisch is ontstaan, is niet iedere toevoeging gedaan met zicht en visie op wat er al was. Daar komt bij, dat een aantal spelers in het netwerk (natuurlijk) tactisch opereert. Zo zijn er partijen, waarvan de toekomst niet (financieel) verzekerd is/was en die zich daarom in een aantrekkelijke positie tracht(t)en te manoeuvreren om daarmee die toekomst veilig te stellen. Zelf aangeven, dat de missie is volbracht en dat opheffing dus voor de hand ligt, is organisaties vreemd. En er zijn er, die ingrijpende wijzigingen hebben doorgemaakt, c.q. nieuw zijn en zich nog in een bouwfase bevinden.

Dit alles leidt ertoe, dat er dubbeling en daardoor overproductie kan ontstaan. Op bepaalde segmenten van het kennisveld wordt het dan erg druk, en is er sprake van onduidelijke rollen. Tegelijkertijd vallen er soms gaten.

Het Provinciale Kennislandschap raakt goed gevuld en men tekent er veel partners in (zie bijlage a). Dat is een risico voor de Provincie, omdat implementatie vaak niet de primaire aandacht van het middenbestuur heeft. En iets nieuws bedenken kost 10% van de energie, die voor de implementatie nodig is. Als er dus heel veel wordt bedacht en ontwikkeld, is de kans groot, dat er veel in de bureaula verdwijnt, en dat is zonde. Het is ook zonde, omdat nieuwe ideeën neerzetten een doel op zich wordt, en daarmee vrijblijvend kan worden. Veel gesprekspartners gebruiken woorden als disruptie, innovatie, baanbrekend, ongebaande paden, terwijl veel problemen zich goed lenen voor oplossingen, die al voorhanden zijn. Daarom is zorgvuldige dosering van waar ontwikkelruimte op wordt ingezet, essentieel en daarbij hoort heldere opdrachtverlening aan de meest gereede spelers. Spelers, die passen in een evenwichtig team; niet allemaal “beukende spitsen zonder een solide achterhoede (basis), een sjouwende middenveld en een sturende nr. 10”.

Als wij in de vergelijking met een elftal blijven, is er nog iets essentieel, waar de Provincie winst kan boeken. Dat heeft te maken met de helderheid/eenduidigheid van de opdrachten, die de spelers meekrijgen. Op het gebied van kennisontwikkeling kan de Provincie fiks winnen door de eigen organisatie beter te sturen en tot beter samenwerken te brengen. Veel interne partijen kennen niet de voorzieningen, die de Provincie al heeft getroffen en nemen geen kennis van de producten ervan. De verantwoordelijkheid voor interne samenwerking en afstemming hoort primair te liggen bij het Directieteam en de programmamanagers.

Hierbij hoort natuurlijk een duidelijk bestuurlijk kader.

Het is geen kleine opgave om vanuit de maatschappelijke opgaven en het bestuursakkoord de goede kennisvragen af te leiden, die op de goede manier toe te delen en de antwoorden door te vertalen naar beleid. Wij adviseren deze organiserende brugfunctie neer te leggen bij het cluster Strategie, Kennis en Onderzoek (SK&O), zoals dat in de nieuwe werkwijze van begin dit jaar ontstaat. De rol van Strategie was en is immers om het strategisch beleid te bewaken en door te vertalen naar de uitvoering, terwijl de afdeling K&O beoogde kennisontwikkeling te stroomlijnen en waar nodig te bevorderen en te sturen. Die twee zaken komen ook in het kennischema van hoofdstuk 4 bij elkaar en het ontstaan van het nieuwe cluster SK&O zou door ons geadviseerd zijn als de Provincie het niet al bedacht had. Dat kan de beide invalshoeken alleen maar versterken. Dat gaat wel uit van het feit,

dat beslissingen worden genomen over de aanbevelingen van SK&O en dat de implementatie daarvan op de juiste plek ter hand wordt genomen.

Dit vergt een stevige(r) positie van m.n. de kennis- en onderzoekscomponent. Die afdeling heeft nu teveel een administratieve en verzamelende rol t.a.v. de onderzoeks- en adviesagenda, de P&C-cyclus, de Onderzoeksbank, het leveranciersnetwerk e.d. Daar komen enkele accounthoudersschappen bij (PON, BrabantAdvies, BrabantKennis), maar nu er geen zware inhoudelijke verantwoordelijkheid bij K&O ligt, die afgeleid is uit en gekoppeld is aan het strategische beleid, zijn deze accounthoudersschappen niet echt gevuld.

Aanbeveling bij 5

1. Geef SK&O de opdracht om de kennisontwikkeling, zoals hier en in het schema beschreven, te regisseren en organiseren.
2. Versterk hiertoe de functie en verantwoordelijkheden van SK&O met de logische componenten van de kennisfunctie. Zie aanbevelingen onder 6 (incl. 7.2.4, 7.3.7, 7.6.4,) en 7.1.

6. Van kennis naar beleid; speelveld inrichten

Kennis is een belangrijke drager van het strategische beleid en vraagt daarmee om langere lijnen. Ook de mogelijke kennisleveranciers vinden zelf, dat de Provincie en zichzelf teveel samenwerken op losse elementen. En dat leidt tot onvrede aan beide zijden. De Provincie is ontevreden hoe de kennismogelijkheden worden aangeboord en voelt zich soms een "subsidiemachine". De kennisleveranciers (en m.n. de kennisinstellingen) steken veel energie in wat soms een spel van toevalstreffers is en ervaren dat lang niet altijd als bevredigend.

Het acteren op lange lijnen, die volgen uit de Provinciale kennisbehoefte, kan leiden tot robuustere afspraken met een hoger rendement. Om dit te doen is het nodig, dat de Provincie zich vanuit haar eigen bestuurlijke behoefte meer als opdrachtgever opstelt, en op basis van het Bestuursakkoord de strategische kennisbehoefte duidelijk in kaart brengt en, waar nodig, in de markt zet. Hiermee ontstaat een echte lange lijn, omdat de opgaven uit het Bestuursakkoord een langere periode beslaan dan de 4 jaar tussen verkiezingen. Daarom is het ook niet erg als die exercitie gestaag plaatsvindt gedurende een bestuursperiode. Hier volgt een korte beschrijving van een gefaseerde werkbare aanpak.

Fase 1: goed zicht op de lange termijnopgave (in het schema blok 1 en 2).

Het formuleren van de goede vragen is niet eenvoudig en slechte vragen leiden tot onbruikbare antwoorden. Het is van groot belang maatschappelijke opgaven goed in kaart te brengen en in hanteerbare strategische doelen te vertalen. Dit is een tamelijk abstractie operatie. In hoeverre deze fase 1 steeds nodig is, hangt af van wat de Provincie op deze terreinen al in kaart heeft gebracht.

Spelers hierbij zijn specialisten uit de kennisinstellingen en ook landelijke en internationale denktanks kunnen bijdragen. De Provincie zoekt hierbij kennis, geen belangenbehartiging. Expertmeetings helpen tot goede en relevante kennisvragen te komen. Waak ervoor, dat die experts de sessies niet zien en gebruiken als acquisitieplek voor hun eigen portefeuille. Dat vergt zorgvuldige selectie van de deelnemers (meer beschouwende experts dan carrièremakers). Provinciale en andere bestuurders uit de provincie en programma-managers nemen deel, maar zitten op de "tweede rij". Luisteren, vragen en ophalen is het devies.

BrabantKennis kan met zijn verkenningen bijdragen aan deze sessies (zie 7.2).

Fase 1 zal worden geregisseerd door SK&O.

Fase 2: we kennen de opgave; wat moeten we nu weten (schema blok 3)

In deze fase vertalen we de kennisvragen, die dragers zullen worden van beleid dat de middellange termijn gaat raken. Daarmee ontstaat een Kennisagenda. Dit is overigens een lastige. Hier botsen de zaken, die we (denken al te) weten met grote opgaven en een veelheid aan vraagtekens. Per geval moet bovendien worden gezien wie de Provincie aan tafel wil uitnodigen. Het zijn niet noodzakelijkerwijs de partners uit fase 1. Nu zijn mensen nodig, die kunnen meedenken in de richting van oplossingen. De regionale kennisinstellingen en hun partners, gespecialiseerde adviesbureaus, leveranciers van relevante basisinformatie en trendstudies, de Provinciale programmamanagers, leden van de Brabantadviesdeelraden, enz. De groep kan zo groot zijn, dat meer sessies nodig zijn.

Het zou daarbij mooi en nuttig zijn (zie de aanbeveling bij 3) als de hieruit resulterende kennisagenda ook zou worden gedragen door andere bestuursorganen in de provincie. Bijdragen en toevoegingen (en zo nodig financiële bijdragen) vanuit die organen, zullen de betekenis en de impact van de kennisontwikkeling versterken. Bovendien leg je dan een basis voor samen optrekken in beleid. Resultaat van fase 2 moet een bestuurlijke uitspraak zijn de Kennisagenda, over de relevante kennisvragen en hun prioritering. En vervolgens moet er besloten worden hoe de openstaande vragen het beste kunnen worden beantwoord.

Natuurlijk komt er in deze fase meer zicht op beleidsconsequenties en de discussies zullen dus ook daarover gaan. Blok 3 in het schema is niet voor niets het overgangsmoment van lange termijn naar middellange en korte termijn; van strategie naar beleidsvorming en beleidsuitvoering.

Fase 2 zal worden geregisseerd door SK&O.

Fase 3: doorvertalen naar actie (schema blok 4,5,6)

Fase 3 is de fase van de vakafdelingen/programma's. Samen met andere bestuursorganen in de provincie maakt de Provincie de slag naar uitvoering. Vragen worden uitgewerkt in deelvragen en het geven van kennisontwikkelingsopdrachten wordt discipline gebonden en dus ook daar (bij de Provinciale Programmateams) in handen gelegd. Hier kan gemakkelijk het bekende eilandenrijk ontstaan: het risico van kennis, die niet ten volle wordt benut, van problemen die sectoraal worden aangepakt en niet integraal, het risico van te snel vervallen in oude patronen. Overzicht en sturing op samenhang blijven daarom des te meer essentieel. In het organisatiemodel van de Provincie is hiervoor een instrument aangereikt, namelijk de overlegtafels.

Als fase 3 is bereikt, verdient het aanbeveling, dat de leden van de Directieraad de overlegtafels benutten om per maatschappelijk thema de leiding te nemen en de organisatie tot voortdurende samenwerking te brengen.

En wat nu?

Het is wijs om nu één of twee van de maatschappelijke opgaven op te pakken en dat jaarlijks te herhalen. In deze collegeperiode zullen dus alle opgaven aan de beurt komen. Als het sneller gaat, is dat mooi, maar het is vooral van belang deze trein aan het rijden te krijgen en deze werkwijze dakpansgewijs voort te zetten. Dat is ook de beste manier om kennisproducenten/-instellingen te laten aanhaken.

Aanbevelingen bij 6

1. Stel aan de hand van de grote maatschappelijke opgaven een Kennisagenda op, zet deze om in duidelijke vragen en maak hierover robuuste en duidelijke afspraken met kennisleveranciers (fasen 1 en 2). Laat SKO hier trekker van zijn.
2. Maak voor fase 1 gebruik van expertmeetings.
3. Stem deze Kennisagenda af met andere bestuursorganen (hier wordt bedoeld op officiële bestuursorganen, niet op belangenorganisaties) in Brabant.
4. Pak in een eerste tranche één of twee van de grote maatschappelijke opgaven aan volgens de hierboven beschreven werkwijze.

7. Beschouwing per onderdeel/actor en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt een voorstel gedaan om de verschillende spelers in het Kennislandschap goed te positioneren en van een opdracht te voorzien. Soms zijn daarvoor minder gemakkelijke aanpassingen nodig.

7.1. Data en onderzoek

Kennisontwikkeling en onderzoek maken veel (en steeds meer) gebruik van dataverzamelingen, -analyse en -bewerking. Data science is dan ook booming. De Provincie heeft hierop ingespeeld door een CIO aan te stellen en initiatieven te onwikkelen terzake van de Interprovinciale Digitale Agenda en bijv. een digitaal intern platform.

De functionaris heeft een onafhankelijke adviesrol richting DT; hij is agendalid. Hij is o.a. verantwoordelijk voor het contract met het CBS en beschrijft zichzelf vooral als een missionaris en facilitator. Hij bevordert, dat de vele data, die binnen de organisatie beschikbaar zijn, op een goede manier worden benut (wordt de juiste vraag gesteld en worden de data daarbij verantwoord gebruikt?) en helpt nieuwe data te verzamelen. Zo nodig boort hij het CBS aan om extra data binnen te halen (daarvoor is € 75.000 - € 100.000 bij Digitalisering beschikbaar op jaarbasis). Om zijn werk goed te kunnen doen, streeft hij ernaar 1-3 data analisten aan te trekken en in zijn team te plaatsen. Het vinden daarvan is echter niet eenvoudig (veel vraag, weinig aanbod).

Wij hebben kritische kanttekeningen bij deze interne ontwikkeling.

De plaats van een data centre (in oprichting) in de organisatie staat feitelijk los van kennis, onderzoek en strategie. Dat is vreemd. Er vanuit gaande dat dataverzameling en beschikbaarheid bij de interne kennisinfrastructuur hoort, en dat dus het werk van de CIO gekoppeld hoort te zijn aan strategie en kennis, zou positionering bij het programma Bestuur en Management en meer specifiek bij het cluster SK&O, een aanzienlijke wederzijdse versterking betekenen. In zijn huidige positie acteert hij bij de programma's waar vragen voor hem opkomen, maar wordt de vraag naar de strategische betekenis en prioriteit van de vraag niet structureel geborgd en gestuurd.

Als er geen personele aanvulling komt, heeft hij in de tweede plaats feitelijk niet veel armslag. En bij die personele versterking plaatsen wij vraagtekens. De ambitie voor een eigen afdeling of team is niet het meest voor de hand liggende antwoord op een mogelijke behoefte. Het zal niet eenvoudig zijn zo'n unit kwalitatief stevig te bezetten en bovendien wordt er iets binnenshuis opgetuigd, dat de kans op kritische reflectie van en de verbinding met buitenaf verkleint. De schaal zal bovendien onvoldoende zijn. Nu zijn er data binnen en voor de Provincie ontwikkeld en de goede benutting daarvan is in de eerste plaats een Provinciale verantwoordelijkheid. Maar de vraag naar data en het gebruik ervan zal toenemen en de behoefte aan nieuwe verzamelingen zal groeien. Belangrijker nog is het besef, dat data geen Provinciaal recht en verantwoordelijkheid mogen worden. De data zijn er voor heel Brabant en de bemoeienis ermee, het gebruik ervan en het prioriteren van de behoefte aan nieuwe data is geen functie op zichzelf. Deze functie moet strak gekoppeld zijn aan het gezamenlijke strategische proces in Brabant en vergt een gezamenlijke en vooral ook open datastructuur. De governance van dit geheel is daarom een gezamenlijke

verantwoordelijkheid van bestuurlijk Brabant. Vraag is van waaruit die functie het beste kan worden opgebouwd en of er een voor de hand liggend draaipunt voor dat verkeer beschikbaar is. Het antwoord op die vraag luidt bevestigend.

In het Kennislandschap bevindt zich nl. Telos. Telos heeft gedurende langere tijd geen vaste band met de Provincie meer gehad. Telos opereert in de markt en krijgt af en toe een opdracht van de Provincie. Maar Telos is wel goed thuis op het terrein, dat de CIO wil bestrijken: data-verzameling, -bewerking en -analyse. Daarbij moet worden aangetekend, dat Telos (met PON) niet het hele beleidsveld bestrijkt, maar wel over de technologie, de expertise en het netwerk beschikt om ook die functies te ondersteunen.

Telos is recent gefuseerd met PON en met PON heeft de Provincie wel een vaste band (subsidierelatie). Bovendien heeft Telos al gedurende langere tijd -dat geldt in mindere mate ook voor PON- een uitstekende werkrelatie met het CBS en beschikt over veel data uit die hoek. Een eigen relatie vanuit de Provincie met het CBS en een eigen werkbudget voor die relatie (€ 75.000 - € 100.000) is dan een kritische beschouwing waard. Dat wil niet zeggen, dat de Provincie op bepaalde segmenten van het kennis- en beleidslandschap niet de primaire belanghebbende en leverancier van data zal blijven. Maar de bestuurlijke data-draaischijf moet de Provincie niet (willen) worden. Dat is niet haar taak en vergt een meer neutrale positie.

Het heeft er dus de schijn van, dat de Provincie nu iets probeert op te bouwen dat er deels al is, bewezen kwaliteit heeft en meer potentie heeft als uitwisselplek voor bestuurlijk Brabant. Een inniger samenwerking met Telos ligt dan meer voor de hand dan zelf iets moeizaam opbouwen, dat bovendien niet goedkoop is/zal zijn en evenmin uitnodigt tot bestuurlijke gezamenlijkheid. In 7.6 (over PON/Telos) komen wij hierop terug.

Tenslotte roept de aanduiding CIO vraagtekens op. De functionaris gaat nl. niet over de informatiehuishouding en -voorziening en is op dat gebied dus feitelijk ook geen Chief. De functiebenaming dekt dan ook de lading niet en wekt in ieder geval buiten de Provinciedeur verwarring.

Aanbevelingen bij 7.1

1. Breng de CIO-functie onder bij het cluster strategie, kennis en onderzoek en overweeg een andere functiebenaming.
2. Tuig geen eigen "datacentre" op, voordat de mogelijkheden van een gezamenlijke Brabantse bestuurlijke draaischijf/loket/kruispunt zijn onderzocht.
3. Maak met PON/Telos afspraken en doe geen eigen zaken met het CBS als dit vanuit PON-Telos is voorzien of eenvoudig te voorzien is (zie 7.6) en breng het "werkbudget" van de CIO/Digitalisering voor het doen van zaken met het CBS onder in dit arrangement.
4. Positioneer de CIO niet in het Kennisschema. Bij het volgen van aanbeveling 5.1 wordt de CIO immers onderdeel van de regiegroep, die is ondergebracht bij de afdeling SKO.

7.2. BrabantKennis

BrabantKennis is een relatief jonge organisatie (opgericht door de Provincie in 2014) met de volgende missie: *“BrabantKennis verkent op eigen wijze de toekomst van Brabant: onafhankelijk, nieuwsgierig en vernieuwend in vorm. We voeden het debat met nieuwe inzichten en proberen mensen mee te krijgen in ons enthousiasme. Onze missie is om de beslissers op politiek en bestuurlijk niveau direct en alle Brabanders indirect zo goed mogelijk op de toekomst van Brabant voor te bereiden. We proberen relevante thema's op de beleidsagenda te krijgen, zodat we als Brabanders de toekomst zelf kunnen vormgeven.”*

BrabantKennis is een klein clubje, met een fors uitbestedingsbudget (ongeveer € 750.000). Het vormt de vrije “ogen en oren” van de Provincie. De programmering wordt aangestuurd door een Ontwikkelraad, waarin de provincie “goed is vertegenwoordigd”. Doel is nieuwe perspectieven te ontwikkelen, ten behoeve van een bloeiend Brabant.

De kracht van BrabantKennis ligt voor een deel in de vrijheid en onafhankelijkheid en zeker ook in de mensen, die onconventioneel acteren. Dat heeft geleid tot boeiende en gewaardeerde publicaties. Soms hebben die veel impact en zijn ze een schot in de roos. Soms zijn ze weliswaar kwalitatief goed in orde, maar is de interesse voor het onderwerp matig aanwezig.

In die vrijheid ligt kracht en zwakte. De vrijheid leidt tot boeiende methoden en vergezichten. Maar er is ook een nadeel. Als er vragen om een verkenning liggen, die in de provincie volop leven en BrabantKennis heeft “er geen zin an”, dan wordt het onderwerp niet opgepakt. De vrijheid in methode en werkwijze moet gekoesterd worden. Of BrabantKennis die vrijheid ook 100% moet krijgen als het gaat om nee-zeggen tegen een onderwerp waar de samenleving dringend behoefte aan heeft, mag ontkennend worden beantwoord. Een principiële houding past dan eigenlijk niet.

BrabantKennis heeft deze vrijheidsstrijd volgehouden, omdat in de startfase de bemensing van BrabantKennis alle ruimte kreeg. Maar die bouwfase ligt achter ons; nu zijn er vacatures en is er een interim-directeur, die nadenkt over de toekomst. Het zal niet eenvoudig zijn een nieuwe directeur en medewerkers te vinden, die het stokje zonder meer kunnen overnemen. De Provincie zal dus iets meer mogen vragen, maar ook vrijheid moeten laten. Het is nodig te bezien of met een nieuwe bezetting en een wat dringender bevraging door de Provincie. BrabantKennis over een aantal jaren de verwachtingen nog steeds waarmaakt. Bij die toekomst past immers, dat BrabantKennis bereid is mee te draaien in de strategische kennisontwikkeling van de Provincie. Daarom is hierboven aangegeven (zie hoofdstuk 6, fase 1) dat BrabantKennis in een aantal gevallen zou kunnen en moeten bijdragen aan lange termijnverkenningen voor de provincie. Dat kan als BrabantKennis ruim te voren wordt bevraagd na te denken over de maatschappelijke uitdaging, die over een jaar (en verder weg) omgezet moeten gaan worden in een Kennisagenda.

Wat tenslotte is opgevallen, is dat veel partners BrabantKennis niet bij naam kennen en -als ze het kennen- niet weten wat het precies is. De naam werd gegeven aan BrabantAdvies, aan de Provinciale afdeling K&O, en aan wat hier het Kennislandschap wordt genoemd. De naam is dan ook weinig specifiek en onderscheidend en dat kan beter.

Aanbeveling bij 7.2

1. Laat BrabantKennis een rol spelen bij de eerste fase in de kennisontwikkeling (van maatschappelijk vraagstuk naar geprogrammeerde kennisvraag).
2. Bezie in de tweede helft van 2022 of BrabantKennis met het nieuwe team aan de verwachtingen beantwoordt.
3. Ga met BrabantKennis in overleg over een andere naam.
4. Positioneer BrabantKennis in het Kennisschema in het Strategiedomein.

7.3. BrabantAdvies

BrabantAdvies bestaat nog niet zo lang. Het is een koepel van drie adviesraden, die in het verleden zelfstandig waren. BrabantAdvies is in de eerste plaats een maatschappelijk adviesorgaan richting het Provinciaal Bestuur, maar wil met de adviezen ook andere relevante spelers in de provincie bereiken.

De drie raden (nu dus deelraden) bestrijken een redelijk deel van de maatschappelijke inhoud: economie en de daarmee samenhangende sociale vraagstukken, ruimtelijke ontwikkeling, wonen, milieu inclusief klimaat en externe veiligheid, waterbeheer, natuurbescherming, landbouw en voedsel, verkeer en vervoer, energie, infrastructuur, gezondheid en leefbaarheid. Er is inmiddels een vierde deelraad gevormd (Young Professionals Brabant), die vooral de jonge invalshoek kiezen op het gebied van het sociale domein, de financiële dienstverlening, de AgroFood sector, technologie, infrastructuur en de ondernemerswereld. Daarbij wordt de tegendraadse opvatting niet geschuwd, zegt de folder.

Tijdens de rondgang voor deze rapportage blijkt, dat rondom BrabantAdvies (ook bij henzelf intern) een aantal vragen regelmatig opdoemt.

In de eerste plaats is er de ambitie om integraal te adviseren en daarmee ook de steeds complexere maatschappelijke vraagstukken aan te kunnen pakken. Daartoe worden werkgroepen gevormd over de grenzen van de deelraden heen, zodat meer expertise in stelling wordt gebracht. Dat wordt i.h.a. ook zo ervaren. Het zou wel voor de hand liggen de Young Professionals daarbij over de andere 3 deelraden te verdelen. Dan klinkt hun geluid vaker en beter door. Voorzitters van de deelraden moeten dan wel zorgen, dat dat geluid wordt uitgelokt en gehoord wordt.

In de tweede plaats zitten de deelraden "vol". Als er extra expertise nodig is, kan BrabantAdvies capaciteit inhuren en hiervoor een bescheiden eigen budget aanwenden. Ook kan een beroep worden gedaan op PON, dat binnen haar Provinciale subsidie een bedrag heeft bestemd voor ondersteuning van BrabantAdvies. Dit is geen ideale situatie, want daarmee ontstaat gedwongen winkelnering en PON heeft een beperkt werkterrein. BrabantAdvies zou behalve deze inhuur ook wat meer flexibiliteit in de eigen organisatie kunnen inbouwen door een aantal stoelen open te laten, die afhankelijk van het onderwerp kunnen worden vervuld. Het gaat daarbij dan niet om externe consultants maar echte volwaardige leden, die maatschappelijke inbreng vertegenwoordigen en gericht op een bepaald advies ad hoc deelnemen. Als nu mensen het de moeite waard vinden om lid van een adviesraad te zijn (tegen een minimale vergoeding, die de drijfveer niet kan zijn), zou dat op ad hoc basis ook kunnen werken. Vergelijk dat met de befaamde Staatscommissies.

In de derde plaats is er de vraag van timing van de gevraagde adviezen. De provinciale organisatie vindt dit niet gemakkelijk en slaat de Adviesraad dus soms ten onrechte over of vraagt een advies op een moment, dat daarvoor eigenlijk geen tijd meer is. Dan komt het advies als de race al gelopen is, en wordt het advies niet meer of slordig benut.

De adviezen moeten een "wijs geluid uit de samenleving" zijn en dat kan het beste worden benut als de adviezen vroeg in het proces worden uitgebracht. De Provincie heeft de eerste contouren op papier en vraagt reflectie van BrabantAdvies. Dit vergt een behoorlijk overzicht van de grote kennisvragen en de (timing van) daaraan te koppelen beleidsontwikkeling. Een strategische Kennisagenda met een gekoppelde beleidplanning kan hiervoor voldoende handvatten bieden. Daarover wordt elders in deze notitie gesproken.

Dan is er het nodige te doen over de ongevraagde adviezen. Die worden niet altijd gewaardeerd. Soms betreft deze kritiek de kwaliteit ervan, maar zeker ook de timing. Door die adviezen wordt het Provinciale Bestuur af en toe op het verkeerde been gezet of wordt een issue geagendeerd, dat bij GS geen prioriteit heeft. In het politieke spel wordt zo'n advies natuurlijk graag gebruikt, maar dat is niet altijd passend en in ieder geval geen doel op zichzelf. Het ongevraagde advies heeft vaak een waarschuwende en attenderende bedoeling. Dat kan heel nuttig zijn, maar hoeft niet gepaard te gaan met een uitgebreid rapport. Te overwegen valt om de ongevraagde adviezen te vervangen door een korte agendazettende brief gevolgd door een gesprek van enkele raadsleden met portefeuillehouder(s).

Dat voorkomt ook de noodzaak van een formele reactie, die weer veel energie en tijd kost. Mocht de raad het gevoel hebben bij een urgente/zorgelijke kwestie tegen dovemansoren te hebben gesproken, dan kan altijd nog het voltallige college worden aangesproken.

BrabantAdvies moet bij zijn leest blijven, dat is het laatste -en vijfde- punt. BrabantAdvies is er om (niet door belangen gedreven) maatschappelijke reflectie op beleidsontwikkeling te geven. Grootste zorg moet dan ook zijn de raden en de adviezen zo vorm te geven, dat dat doel wordt bereikt. Dat is lastig genoeg. Het feit, dat er daarbij soms expertise wordt ingehuurd en dat er natuurlijk gebruik wordt gemaakt van kennis die -ook (inter)nationaal- voorhanden is, maakt BrabantAdvies daarmee nog niet tot een kenniscentrum. Een dergelijke rolvervaging zal de club niet alleen schade berokkenen (want dat kan zelden worden waargemaakt), maar veroorzaakt ook nodeloze verwarring in de kennismêlee.

Aanbevelingen bij 7.3

1. Beperk de ambitie van BrabantAdvies tot het geven van gedragen en wijze maatschappelijk feedback op het beleid. Dat daarvoor soms kennis wordt ingehuurd, maakt BrabantAdvies nog niet tot een kennisproducent.
2. Maak een paar plaatsen vrij onder de raadsleden, zodat afhankelijk van het onderwerp raadsleden met dan relevante kwaliteiten per project kunnen worden uitgenodigd. Dit komt flexibiliteit en kwaliteit ten goede
3. Laat de Young Professionals Raad opgaan in de drie andere raden.
4. De gevraagde adviezen dienen heel vroeg in het beleidsontwikkelingsproces te worden geagendeerd. Bijvoorbeeld op basis van uitsluitend een globale uitgangspunten notitie.
5. Hanteer een veel lichtere procedure voor de ongevraagde adviezen (zie hierboven).
6. Verander de budgetrelatie van BrabantAdvies met PON. Hevel daartoe € 50.000 over uit de PON-subsidie naar het BrabantAdvies budget. Zo kan er een normale opdrachtgeversrol ontstaan (zie ook 7.6; PON-Telos).
7. Positioneer BrabantAdvies in het Kennisschema in het Handelingsdomein (primair, maar niet exclusief in blok 4 en 5).

7.4. PON

PON heeft een geheel eigen positie in het Kennislandschap. Dat komt door de mengvorm, die de relatie met de Provincie heeft aangenomen. Enerzijds (voor ongeveer € 0,5 mln) is er een subsidierelatie en daarnaast worden door de Provincie aan PON reguliere adviesopdrachten gegeven.

De subsidierelatie brengt met zich mee, dat de subsidieontvanger deels aan zet is om aan te geven wat men wil gaan doen en daarvoor een bijdrage te vragen. Die vraag wordt voor een belangrijk deel in inputtermen (ongeveer 4000 uren á € 125) geformuleerd en slechts voor een beperkt deel in outputtermen. Dat past op zichzelf bij een subsidierelatie.

Er vindt overleg plaats over het werkplan (de subsidie-aanvraag) van PON, maar dat mondt niet uit in helder opdrachtgeverschap. In het werkplan zitten daarvoor teveel niet concrete elementen:

- | | |
|--|---------|
| • Vraagbaak voor het Provinciehuis | 350 uur |
| • Vraagbaak voor partijen buiten het Provinciehuis | 425 uur |
| • Samenwerking met BrabantAdvies en -Kennis | 750 uur |
| • Samenwerking met andere organisaties | 250 uur |



Ook zijn er nogal wat posten, die bij een normaal adviesbureau in het uurtarief zouden zitten en niet apart als subsidiabel worden opgevoerd, bijv.:

- Bijblijven met nieuwe methoden en technieken 140 uur
- Kosten van software en communicatiemiddelen € 20.000

En grote niet zo specifieke verzamelposten, bijv.:

- Trendrapporten, artikelen, essays, presentaties 700 uur.

Deze posten vertegenwoordigen een waarde van meer dan € 300.000 en de lijst is niet uitputtend.

Hiermee is niet gezegd, dat PON slecht werk levert, maar wel dat de Provincie de opdrachtgeversrol beperkt speelt.

Daarbij verdient PON complimenten voor het flink doorgroeiende deel van de inkomsten, die naast de subsidie uit de markt worden gehaald. Maar ook hier zit een anomalie. De Provincie geeft een forse subsidie op niet al te specifieke termen en geeft -zoals gezegd- PON daarnaast voor nog eens ruim € 350.000 adviesopdrachten op jaarbasis onder een gebruikelijk adviesregiem. PON is in staat op de markt te opereren en bewijst dat met een fors deel van zijn omzet.

Daarom kan een volgende stap worden gezet in de Provinciale relatie met PON; van een subsidierelatie naar een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Dat wil overigens niet zeggen, dat de Provincie niet een grote (of de grootste) opdrachtgever zal blijven. Maar daarmee wordt de rol van PON en zijn producten scherper geprofileerd en wordt de aanspreekbaarheid helderder en professioneler. Ook kan de Provincie dan meer en specifiekere vragen kwijt. Er zijn volop mogelijkheden en ook handvatten -gezien PONs competenties en de Provinciale behoefte- om deze situatie te verhelderen. De omzetting in de relatie kan overigens vervangen worden door meerjarenafspraken, die financieel dezelfde waarde vertegenwoordigen. We komen daarop terug in de paragraaf (7.6) over PON-Telos.

Daarbij hoort, dat PON naar een gebruikelijk extern uurtarief toewerkt, waar de bedrijfskosten onderdeel van uitmaken. Ook past daarbij, dat de zeer forse verzamel-urenpost voor kennisdeling (disseminatie) in de toekomst per project inzichtelijk wordt gemaakt en onderdeel wordt van de offertes en de opdrachtverlening. De open vraagbaakfunctie, die PON nu beschrijft, past niet bij helder opdrachtgeverschap, dat de Provincie zou moeten nastreven.

Aanbevelingen bij 7.4

1. Beëindig de subsidierelatie met PON en kom tot een transparante opdrachtgevers-opdrachtnemersrelatie gedragen door een meerjarig arrangement (zie onder PON-Telos).
2. Verwacht van PON (resp. PON-Telos) een inclusief uurtarief.
3. Maak kennisdeling onderdeel van de projectbegrotingen en niet langer een subsidieverzamelpost.

7.5. Telos

Telos (tot voor kort onderdeel van Tilburg University) heeft in het verleden -net als PON- Provinciale subsidie ontvangen, maar staat nu al een aantal jaren op eigen benen. Het werkterrein (Duurzaamheid) is complementair aan PON. Telos omschrijft zijn werk als: (1) de interactieve normering en monitoring van duurzame ontwikkeling, (2) interactieve modellen van duurzame gebiedsontwikkeling en (3) de integrale analyse van vormen van eco-efficiency. Wat hieruit niet zo duidelijk spreekt, is de sterke data-oriëntatie en kennis van Telos. Meer dan PON is Telos een data-bewerker/-analist/-scientist. De relaties in die wereld zijn dan ook sterk, zowel bij data-providers (bijv. CBS) als bij data-onderzoekers en -verwerkers in brede zin (JADS, Centerdata e.d.). Telos heeft daarvoor gekwalificeerd personeel en is bovendien sterk verbonden met de door de Provincie mede van de grond geholpen JADS. Een deel van het werk wordt gedaan door nog studerende of net afgestudeerden in die disciplines. Telos kan dat kanaal openen (en dat is niet eenvoudig). Hier ligt een grote kans voor de Provinciale ambitie om zich op dit onderwerp te versterken. Omdat de Provincie op dit punt langjarige ambities heeft, is het wenselijk een meerjarige en structurele samenwerking met PON-Telos op dit terrein aan te gaan en de samenwerking met Telos o.a. via dit vehikel te vernieuwen (zie 7.1 over de Provinciale informatie-/data-functie en 7.4). Zie ook 7.6 voor enkele governance-aspecten.

7.6. PON-Telos

Een nieuwe constellatie van PON-Telos kan helpen twee zwakke plekken in het huidige systeem te versterken. Als de Provincie er voor zou kiezen om de PON-subsidie om te zetten naar een zakelijke opdrachtgeverspositie, en als de kans wordt benut structureel en meerjarig te bouwen aan een sterke en hoogwaardige datadraaischijf in Brabant als grondslag voor beleid en ontwikkeling, liggen er fraaie kansen in de PON-Telos-combinatie. Hieronder benoemen wij de elementen voor zo'n benadering. Als een bijbehorend aanbestedingstraject nu nog afschrikt, moet in ieder geval de subsidieverhouding maximaal langs die opdrachtgevers-/opdrachtnemerslijn worden ingericht.

Wij mogen ons ervan bewust zijn, dat er in Brabant vaak en veel behoefte is aan data en dat er ook het nodige op de plank ligt. Het is van groot belang, dat deze data van de plank afkomen en voor Brabant beschikbaar zijn. Data, die met belastinggeld zijn verzameld, zijn van en voor iedereen. Dat geldt niet alleen voor data van de Provincie, maar ook voor die van andere bestuursorganen.

PON-Telos kan die provinciale datawinkel zijn, waar de data voor iedereen beschikbaar zijn en alleen betaald hoeft te worden voor het "van de plank halen" en voor eventuele aanvullende bewerkingen. Dat geldt ook voor de data, die PON-Telos in opdracht van een bestuursorgaan nog gaat verzamelen en bewerken. En vooral dat laatste is interessant, want er is een behoorlijk budget, dat in ieder geval door de Provincie voor het verzamelen van nieuwe data kan worden ingezet. Als dat bovendien wordt aangestuurd vanuit de gezamenlijk op te stellen Kennisagenda (zie schema) slaan we veel vliegen in één klap.

Sluitstuk hiervan is dus ook, dat de data die bijv. al bij de Provincie liggen via zo'n datawinkel ook voor anderen beschikbaar worden gesteld.

Om dubbelingen te voorkomen formuleren wij de elementen van deze benadering als aanbevelingen.

Aanbevelingen bij 7.6

1. Zet de subsidierelatie met PON om in een meerjarig aanneemcontract met PON-Telos.
2. Maak alles wat met dataverzameling en -analyse te maken heeft tot het hart van dit contract en vul dit contract voor bijv. € 400.000 (in ieder geval het overgrote deel van de huidige subsidie) met opdrachten rondom databank/-winkel, relatie CBS, Brabantpanel, trendrapportages en monitoring. Wees waar mogelijk specifiek in de vragen.
3. Maak daarbij afspraken over het kennisdelen van de verzamelde informatie. Wees hierin specifiek.
4. Leg de contactfunctie voor dit complex primair bij de afdeling SK&O (incl. CIO).
5. Hevel een bedrag ter grootte van het huidige trekkingsrecht van BrabantAdvies op de PON-subsidie over naar BrabantAdvies, met voor de eerste twee jaar de opdracht dit bedrag te besteden bij PON-Telos. Daarna is dat een keuze van BrabantAdvies.
6. Positioneer PON-Telos in het Kennisschema in het Handelingsdomein.

7.7. Bijzondere leerstoelen/lectoraten en de instellingen van Hoger Onderwijs

De Provincie ondersteunt negen bijzondere leerstoelen/lectoraten en betaalt hiervoor jaarlijks een bijdrage van ongeveer € 750.000 aan zes kennisinstellingen (4x Tilburg University, TU Delft, TUE, Fontys, Avans en Breda University). Vijf ervan bestaan al tien jaar of langer, de andere dateren van na 2015. Bij zes leerstoelen is de Provincie de enige externe kostendrager, bij twee leerstoelen is de Provincie co-sponsor, bij één leerstoel wordt bijgedragen op projectbasis. Het beeld qua rendement is per leerstoel nogal verschillend. Onder sommige liggen relatief heldere (leverings)afspraken, sommige worden ook zonder zo'n vastgelegde afspraak in de praktijk regelmatig benut, bij andere is dat onduidelijk. Het vestigen van een leerstoel heeft pluspunten en zwakke kanten en ieder voordeel kan een nadeel hebben.

Voordeel is, dat de vestigende instantie zich ermee kan etaleren. Of dat veel marketingwaarde heeft, valt te bezien, maar wordt in het kader van deze opdracht niet beoordeeld. Een tweede voordeel is, dat de Provincie zich kan verbinden met bepaalde voor de Provincie belangrijke thema's. Dat vereist wel, dat de Provincie die afweging maakt en blijft maken (thema's kunnen veranderen) en dat de Provincie die kennis ook werkelijk benut. Voor dat laatste is het nodig, dat de Provincie heldere leveringsafspraken met de kennisinstelling/leerstoelhouder maakt. Die zijn er lang niet altijd, en zeker niet in formele zin.

Dat heeft als nadeel, dat een leerstoel verandert in een soort instellingssubsidie. Er zijn voldoende haakjes om tot goede leveringsafspraken te komen: deelname aan expertmeetings, leveren van adviezen, deelname aan beleidsvergaderingen, etc. Een laatste voordeel is er voor de leerstoelhouder, die zijn professoraat/lectoraat vaak ontleent aan de bijzondere leerstoel. Hij/zij zal dan ook pleiten voor continuering. Dit persoonlijke voordeel zit niet aan de kant van de Provincie en behoort niet tot de bestuurlijke beleidsprioriteiten.

Nadeel bij het vestigen van leerstoelen is, dat het vestigen van een leerstoel vaak ook beperkend werkt. Er is één leerstoelhouder met zijn/haar specialisme en dat leidt niet altijd tot de mogelijkheid om de juiste vragen beantwoord te krijgen. Dit is te ondervangen door de afspraken te verbreden en te flexibiliseren. Dat brengt ons bij het volgende voor-/nadeel.

De kennisinstelling waar de leerstoel wordt gevestigd, zal in het algemeen dankbaarheid betonen t.o.v. de vestigende instantie. Zo'n leerstoel vertegenwoordigt immers een bepaalde (financiële) waarde en kan bijdragen aan het kennispalet van de instelling. De kennisinstellingen plaatsen wel een kanttekening bij dit voordeel. Als eenzelfde soort Provinciale bijdrage niet in een leerstoel, maar in een onderzoeksgroep/-programma (bij hogescholen zijn vooral de Centres of Expertise hier geschikt voor) zou worden gestoken, zou dat voor beide partijen voordelen hebben. De steun is dan niet langer persoons- en specialisatie-gebonden. Hierdoor kan een breder scala aan issues worden behandeld, en kan de instelling beter op accentverlegging inspelen. Ook wordt een groter arsenaal aan kennis aangeboord, omdat deze kennisclusters vaak samenwerkingen hebben met andere kennisinstellingen in den lande en daarbuiten; er wordt een bredere "body of knowledge" aangeboord. Dit is vooral interessant als de Provincie deze contracten systematisch wil gebruiken in de expertmeetings en uitwerking van de kennisvragen, zoals beschreven in hoofdstuk 6.

Als de termijn van een leerstoel verloopt (in 2020 is dat voor vier leerstoelen het geval) ware dan ook serieus te overwegen tot een andersoortige afspraak met de instelling te komen.

Aanbevelingen bij 7.7

1. Gebruik het vernieuwingsmoment van een bijzondere leerstoel in beginsel voor de beëindiging ervan (in 2020 is dat dus 4x aan de orde).
2. Zet de afspraak met de kennisinstelling om in een bredere samenwerkingsafpraak rondom het thema, hetgeen feitelijk zal leiden tot sponsoring van een onderzoeksgroep/Centre of Expertise.
3. Acteer als "echte" opdrachtgever en leg de quid pro quo dus in elk construct (ook als de leerstoel toch zou worden voortgezet) helder vast.
4. De leerstoelen kunnen in het Kennisschema feitelijk overal een rol spelen, zij het, dat de universiteiten in blok 6 nauwelijks en in de blokken 4 en 5 minder zullen acteren. Anderzijds zullen de HBO-instellingen minder in blok 1 worden gezien.

7.8. Food Up

Food Up wordt ingetekend in het Kennislandschap, zoals de Provincie dat beschrijft (bijlage 1). Food Up is echter geen kennis-producent/-leverancier. Food Up stelt zich ten doel om als kleine netwerkorganisatie innovaties in het voedselsysteem te entameren. Doel is de productie van goed en eerlijk voedsel op een voor het milieu verantwoorde manier te bevorderen. Met de inzet van vernieuwende denkers, innovatie (agro-)ondernemers, de betrokkenheid van studenten, de selectieve inzet van de grote agro-industrie en van innovatieve kenniswerkers/docenten worden nieuwe concepten ontwikkeld en getest; en op een economisch haalbare manier tot werkelijkheid gebracht. In die zin is Food Up een succesvolle combinatie van een living lab, een bloeiend netwerk, een vernieuwingsmachientje en een starterscentrum. Food Up "hangt" in de Provinciale organisatie, maar heeft een voor haar functioneren noodzakelijke vrije rol. Natuurlijk wil Food Up de opgedane ervaringen delen en daarmee bijdragen aan nieuwe ontwikkelingen, maar kennisproductie as such is geen core business van Food Up. Food Up in het Kennislandschap positioneren schept daarom verwarring.

Aanbeveling bij 7.8

1. Beschouw Food Up niet als onderdeel van het Kennislandschap.

7.9. Gruts

Gruts wordt ingetekend in het Kennislandschap, zoals de Provincie dat beschrijft (bijlage 1). Gruts is echter geen kennis-producent/-leverancier. Gruts is opgericht om projecten uit de Erfgoedfabriek te ondersteunen met teams van studenten, die (delen van) erfgoedprojecten tot ontwikkeling brachten. Deze studententeams, die werden begeleid door een projectbegeleider, leverden een integraal product af d.w.z. conceptontwikkeling, functioneel en bouwkundig ontwerp, financiële en commerciële haalbaarheidsanalyse en marketing. Deze combinatie van ontwerper/architect en ontwikkelaar leverde een aantal interessante producten op, waarbij de creativiteit en onbevangenheid van de studenten belangrijke bouwstenen vormen. Natuurlijk wil Gruts de opgedane ervaringen delen en daarmee bijdragen aan nieuwe ontwikkelingen, maar kennisproductie as such is geen core business van Gruts. Gruts in het Kennislandschap positioneren schept daarom verwarring.

De Erfgoedfabriek levert echter ook geen projecten meer aan, en daarmee is Gruts aan het einde van zijn levenscyclus gekomen. Gruts probeert te overleven op verschillende manieren. Zo kan Gruts dezelfde werkwijze tegen betaling ter beschikking stellen aan andere (private) partijen. Tot nu toe zonder succes. De verbondenheid met erfgoed kan ook losgelaten worden op verhaallijnen van Brabant en de werkwijze met studenten kan in een soort uitzendbureauconstruct worden ingezet voor allerlei andere projecten in de provincie. Ook deze richtingen lijken ingegeven door de behoefte aan voortbestaan (zie in dit verband ook Waardenmakers, 7.11).

Het zou echter voor de hand liggen eerst de vraag onder ogen te zien of Gruts niet (net als de Erfgoedfabriek) opgeheven moet worden. Als dat niet besloten zou worden, is een expliciet besluit op zijn plaats over een nieuwe functie van Gruts, waarbij de dubbeling met de Waardenmakers opvallend is.

Aanbevelingen bij 7.9

1. Beschouw Gruts niet als onderdeel van het kennislandschap.
2. Overweeg het beëindigen van Gruts.
3. Als aanbeveling 2 niet wordt gevolgd, is een expliciete en niet gekunstelde keuze over het nut van Gruts met een nieuwe opdracht op zijn plaats.

7.10. Dutch Design Foundation (DDF)

DDF heeft als doel het promoten van Dutch design, het onder de aandacht brengen van de designmethode als waardevol hulpmiddel in ontwerpprocessen in brede zin, en het neerzetten van Brainport als een internationale hot spot voor design. DDF bereikt dit doel door publicaties, organiseren van en deelnemen aan events, promotie, workshops enz. Het meest bekende product van DDF is de Dutch Design Week, inmiddels een internationaal bekend design event.

De Provincie heeft een stevige relatie met DDF en ondersteunt activiteiten van DDF om economische- en promotie-redenen. Soms wordt DDF gevraagd als adviseur een project te draaien voor de Provincie en daarbij de design-werkwijze in te zetten bijv. voor opkomstbevordering bij verkiezingen. De designmethode is overigens niet design-gebonden. Het is een werkwijze, die door iedere professional geleerd en toegepast kan worden.

DDF is dus vooral een succesvol internationaal promotie-vehikel voor Brabant en verdient als zodanig steun. DDF treedt soms op als bemiddelaar voor een adviestraject voor de Provincie, maar verschilt als zodanig niet van andere adviseurs. DDF is echter geen reguliere kennis-leverancier en heeft daarom geen plek in het Provinciale kennislandschap.

Aanbeveling bij 7.10

1. Beschouw DDF niet als onderdeel van het Kennislandschap.

7.11. Waardenmakers

Waardenmakers is -net als Gruts- een organisatie, die met behulp van studenten (MBO/HBO/WO) projecten doet, die een innovatief doel dienen en waarbij het bewandelen van nieuwe paden productief lijkt. De projecten zijn -anders dan bij Gruts- niet thema gebonden. Afhankelijk van de opgave worden studententeams samengesteld. Van de Waardenmakers-projecten is ongeveer de helft afkomstig van de Provincie. Waardenmakers geeft aan 50 projecten per jaar te doen. Dat zou betekenen, dat er op jaarbasis 25 afkomstig zijn van de Provincie. Dat lijkt veel, maar is in dit kader niet nader uitgezocht.

Studenten nemen veelal deel als onderdeel van hun stage of afstudeeropdracht, maar daarenboven verzorgt Waardenmakers ook minoren voor bepaalde instellingen en ook daar kan een project onderwerp van de minor zijn. Dit geheel maakt Waardenmakers extra belangrijk als partner voor het onderwijs.



Waardenmakers zelf beschouwt zich niet als kennisleverancier, maar vooral als innovatieve projectenfabriek en als plek, waar studenten geïnteresseerd worden in provinciale/ maatschappelijke vraagstukken. Dat wil niet zeggen, dat er met een voltooid project nooit kennis “meekomt”, maar dat is relatief bescheiden en niet het primaire doel.

Aanbeveling bij 7.11

1. Beschouw Waardenmakers niet als onderdeel van het Kennislandschap.

8. Contouren voor een Plan van Aanpak

Dit onderzoek De aanbevelingen zijn verschillend van karakter. Sommige betreffen organisatorische verschuivingen en zijn voornamelijk intern. Andere zijn in zichzelf niet ingewikkelder, maar betreffen wel externe partijen en zijn daarmee ook politiek gevoeliger. En tenslotte is er een pakket, dat leidt tot een andere manier van werken met de Kennisagenda voor de provincie. Dit laatste is een ingewikkeld proces. Daarom zijn de aanbevelingen hieronder ook in drie blokken verdeeld.

Voor een deel zijn het relatief eenvoudige managementopgaven. Als het besluit wordt genomen, kan het Directieteam deze snel (3-6 maanden) implementeren. Dit betreft de aanbevelingen:

7.1.1. Breng de CIO-functie onder bij het cluster strategie, kennis en onderzoek en overweeg een andere functiebenaming.

7.1.2. Tuig geen eigen "datacentre" op, voordat de mogelijkheden van een gezamenlijke Brabantse bestuurlijke draaischijf/loket/kruispunt zijn onderzocht.

7.1.4. Positioneer de CIO niet in het Kennisschema. Bij het volgen van aanbeveling 5.1 wordt de CIO immers onderdeel van de regiegroep, die is ondergebracht bij de afdeling SKO.

7.2.1. Laat BrabantKennis een rol spelen bij de eerste fase in de kennisontwikkeling (van maatschappelijk vraagstuk naar geprogrammeerde kennisvraag).

7.2.2. Bezie in de tweede helft van 2022 of BrabantKennis met het nieuwe team aan de verwachtingen beantwoordt.

7.2.3. Ga met BrabantKennis in overleg over een andere naam.

7.4.2. Verwacht van PON (resp. PON-Telos) een inclusief uurtarief.

7.4.3. Maak kennisdeling onderdeel van de projectbegrotingen PON-Telos en niet langer een verzamelpost.

7.7.1. Gebruik het vernieuwingsmoment van een bijzondere leerstoel in beginsel voor de beëindiging ervan.

7.7.2. Zet de afspraak met de kennisinstelling om in een bredere samenwerkingsafpraak rondom het thema, hetgeen feitelijk zal leiden tot sponsoring van een onderzoeksgroep/Centre of Expertise.

7.7.3. Acteer als "echte" opdrachtgever en leg de quid pro quo dus in elk construct (ook als de leerstoel toch zou worden voortgezet) helder vast.

7.8. Beschouw Food Up niet als onderdeel van het Kennislandschap.

7.9.1. Overweeg het beëindigen van Gruts.

7.9.2. Als aanbeveling 1 niet wordt gevolgd, is een expliciete keuze over het nut van Gruts met een nieuwe opdracht op zijn plaats.

7.9.3. Beschouw Gruts in ieder geval niet als onderdeel van het kennislandschap.

7.10. Beschouw DDF niet als onderdeel van het Kennislandschap.

7.11. Beschouw Waardenmakers niet als onderdeel van het Kennislandschap.

Voor een ander deel zijn de aanbevelingen weliswaar inhoudelijk niet zeer gecompliceerd, maar vergen wel actieve bestuurlijke ondersteuning. Hiervoor ware, naast een goede (interne) projectleider, een portefeuillehouder aan te wijzen. Dit betreft de aanbevelingen rondom BrabantAdvies en de aanbevelingen rondom PON en Telos. Deze laatste aanbevelingen (hieronder onder 7.4 en 7.6) kunnen, afhankelijk van het gevoel bij de Provincie ook als gecompliceerd worden aangemerkt. Dan horen ze bij het laatste blok. De aanbevelingen rondom BrabantAdvies zouden binnen een half jaar moeten worden geïmplementeerd, omdat er anders gemakkelijk verslonzing optreedt (de vertrager wint). Bij PON/Telos geldt dat ook, al kunnen de contractonderhandelingen voor 2020 e.v. wellicht meer tijd vragen. Die tijd is er ook.

Tot dit blok 2 horen de volgende aanbevelingen:

7.3.1. Beperk de ambitie van BrabantAdvies tot het geven van gedragen en wijze maatschappelijk feedback op het beleid. Dat daarvoor soms kennis wordt ingehuurd, maakt BrabantAdvies nog niet tot een kennisproducent.

7.3.2. Maak een paar plaatsen vrij onder de raadsleden, zodat afhankelijk van het onderwerp raadsleden met dan relevante kwaliteiten per project kunnen worden uitgenodigd. Dit komt flexibiliteit en kwaliteit ten goede

7.3.3. Laat de Young Professionals Raad opgaan in de drie andere raden.

7.3.4. De gevraagde adviezen dienen heel vroeg in het beleidsontwikkelingsproces te worden geagendeerd. Bijvoorbeeld op basis van uitsluitend een globale uitgangspunten notitie.

7.3.5. Hanteer een veel lichtere procedure voor de ongevraagde adviezen.

7.3.6. Verander de budgetrelatie van BrabantAdvies met PON. Hevel daartoe € 50.000 over uit de PON-subsidie naar het BrabantAdvies budget. Zo kan er een normale opdrachtgeversrol ontstaan.

7.1.3. Maak met PON/Telos afspraken en doe geen eigen Provinciale zaken met het CBS als dit vanuit PON-Telos is voorzien of eenvoudig te voorzien is (zie 7.6) en breng het "werkbudget" van de CIO/Digitalisering voor het doen van zaken met het CBS onder in dit arrangement.

7.4.1. Beëindig de subsidierelatie met PON en kom tot een transparante opdrachtgevers-opdrachtnemersrelatie gedragen door een meerjarig arrangement met PON-Telos.

7.6.1. Zet de subsidierelatie met PON om in een meerjarig aanneemcontract met PON-Telos.

7.6.2. Maak alles wat met dataverzameling en -analyse te maken heeft tot het hart van dit contract en vul dit contract voor € 400.000 met opdrachten rondom databank/-winkel, relatie CBS, Brabantpanel, trendrapportages en monitoring. Wees waar mogelijk specifiek in de vragen.

7.6.3. Maak € 50.000 vrij voor afspraken over het kennisdelen van de verzamelde informatie. Wees hierin specifiek.

7.6.4. Leg de contactfunctie voor dit complex primair bij de afdeling SK&O (incl. CIO).

7.6.5. Hevel de resterende € 50.000 over naar BrabantAdvies, met voor de eerste twee jaar de opdracht dit bedrag te besteden bij PON-Telos. Daarna is dat een keuze van BrabantAdvies.

Tenslotte zijn er aanbevelingen, die beogen een andere wijze van werken te introduceren. Als besloten wordt de aanbeveling op te volgen nu twee opgaven op te pakken, is het handig er nu één ter hand te nemen, die al ver ontwikkeld is en één waar nog heel veel moet gebeuren. De aanpak van de eerste is dan meer een check-project en de tweede is echt een ontwikkelaanpak. Voor deze eerste tranche van aan te pakken maatschappelijke opgaven, moet gerekend worden met ongeveer 9 maanden. Niet omdat de inhoud die termijn vergt, maar het organiseren zal tijd vragen. Voor dit project moet mede in verband met de te betrekken partners naast een aan te wijzen portefeuillehouder overtuigend projectmanagement en een goede interne projectorganisatie worden ingezet. In dit blok 3 passen de volgende aanbevelingen:

3.1. Bereik zoveel mogelijk overeenstemming met de bestuursorganen van Brabant over de grote opgaven en over de mogelijkheden, prioriteiten, planning en werkverdeling om deze aan te pakken. Doe dit voor minimaal vier jaar met het oog op een 10-jarige periode.

3.2. Kom op basis hiervan ook tot een gedeelde strategische onderzoeksagenda.

5.1. Geef SK&O de opdracht om de kennisontwikkeling, zoals in hoofdstuk 5 beschreven, te regisseren en organiseren.

6.1. Stel aan de hand van de grote maatschappelijke opgaven een Kennisagenda op, zet deze om in duidelijke vragen en maak hierover robuuste en duidelijke afspraken met kennisleveranciers (fasen 1 en 2). Laat SKO hier trekker van zijn.

6.2. Maak voor fase 1 gebruik van expertmeetings.

6.3. Stem deze Kennisagenda af met andere bestuursorganen (hier wordt bedoeld op officiële bestuursorganen, niet op belangenorganisaties) in Brabant.

6.4. Pak in een eerste tranche één of twee van de grote maatschappelijke opgaven aan volgens de beschreven werkwijze.

Bijlage A

Kennisdeel van het provinciale kennisecosysteem rond de maatschappelijke opgaven – het beeld in grote lijnen

w.o. a) publieke kennisorganisaties, universiteiten en hoge scholen, en kennisinitiatieven (sterretjes, niet uitpuittend)
b) private kennisorganisaties, (onderzoeks-, consultatie- en ingenieursbureaus)

