

Betrokken Samen Werken en Leren

Beelden & Bevindingen Verkenning BrabantKennis

's-Hertogenbosch, februari 2013

drs Rodney Weterings

Inhoudsopgave

1	Samenvatting.....	2
2	Introductie	4
2.1	Kansen voor Kennis - kaders van de commissie EZB.....	4
2.2	Aanpak	5
2.3	Opbouw van deze verkenning	6
3	Drie verhalen over de ambitie BrabantKennis	7
3.1	Praktisch-instrumenteel (sceptisch en onverschillig)	7
3.2	Dynamisch-conservatief (betrokken en opportunistisch)	8
3.3	Strategisch-ontwikkelgericht (geïnteresseerd en afwachtend).....	8
3.4	Een eerste conclusie	9
4	Kennis voor Brabant: oordelen, posities en adviezen van partners.....	10
4.1	Organisatie en performance van bestaande kennisinfrastructuur.....	10
4.2	BrabantKennis als ambitie	11
4.3	BrabantKennis als bijdrage aan kwaliteit van bestuur & beleid	12
4.4	Partnerschap in BrabantKennis.....	13
4.5	Conditie voor BrabantKennis.....	14
4.6	Producten en organisatie van BrabantKennis.....	16
5	Bouwstenen voor BrabantKennis	17
5.1	Over de status quo.....	17
5.2	Over BrabantKennis als ambitie.....	18
5.3	Over BrabantKennis als organisatie	19
6	Handreikingen bij het kwartiermaken	22
7	Bijlage	25

1 Samenvatting

In de herfst van 2012 heeft het provinciaal bestuur zijn ambities op het terrein van kennis en onderzoek met Provinciale Staten gedeeld (commissie EZB d.d. 5 oktober 2012). Onder de noemer 'BrabantKennis' stelde het bestuur een grondige heroriëntatie op het huidige kennis- en adviesstelsel voor. Sleutelambities zijn het vermaatschappelijken van kennisontwikkeling, kennisbenutting en kennisdeling. De Brabantse kennisambitie moet een zaak moet worden van velen. BrabantKennis is –misschien wel letterlijk- een zaak van Brabantse burgers, bedrijven en kennisinstellingen. De afgelopen maanden is - binnen de door Provinciale Staten aangegeven randvoorwaarden - een verkenning uitgevoerd naar de kansen en mogelijkheden voor de totstandkoming van BrabantKennis.

Op basis van een twintigtal gesprekken met kennispartners binnen en buiten de provincie is een analyse gemaakt van het functioneren van de huidige provinciale kennishouding. Deze laat zien dat de wijze waarop de provincie de externe kennisfunctie momenteel heeft georganiseerd suboptimaal is. De relatie tussen kennis en beleid kent nu een wat rituele praktijk en disfunctionele organisatie. Jarenlang te weinig scherp opdrachtgever- en opdrachtnemerschap hebben dit in de hand gewerkt. De huidige aanbodgedreven (in plaats van vraaggeoriënteerde) subsidierelaties en het ontbreken van een betekenisvolle dialoog tussen de provincie en de betrokken kennisinstellingen spelen daarbij een belangrijke rol.

Tevens is geïnventariseerd hoe partners zich verhouden tot de provinciale ambitie rond BrabantKennis en welke kansen en bedreigingen zij zien. Er zijn – afhankelijk van de positie die partners innemen en het belang dat zij vertegenwoordigen - een drietal typen reacties ten aanzien van BrabantKennis te onderscheiden, uiteenlopend van (1) sceptisch en onverschillig tot (2) betrokken en opportunistisch en (3) geïnteresseerd en afwachtend. De neiging van partners om zich met de ambitie van BrabantKennis te verbinden is zeker geen automatisme. Partners herkennen de ambitie, maar zijn vooralsnog afwachtend. Niettemin bestaat er een zekere bereidheid om met elkaar aan de slag te gaan. Er zal beslist nog scepsis, weerstand en afwachtendheid te overwinnen zijn, maar de wijze waarop tot nu toe inhoudelijk, organisatorisch en personeel door de provincie aan deze ambitie wordt gewerkt, biedt volop kansen een waarachtige start te maken: 'de sterren staan behoorlijk goed'.

De wijze waarop partners de nieuwe entiteit (BrabantKennis) zien, is sterk verbonden met de Agenda van Brabant. In de zoektocht naar de voorwaarden waaronder partijen zich willen verbinden aan BrabantKennis, lijkt de beleving van de kwaliteit van de bestuurlijke uitvoering van de Agenda van Brabant voorwaardelijk te zijn. Daarnaast hechten partners aan onafhankelijkheid van BrabantKennis en vinden ze aansluiting bij de lokale/regionale maatschappelijke agenda's cruciaal. Wil BrabantKennis uitgroeien tot een gezamenlijke ambitie dient ze daarom niet enkel gedacht te worden vanuit het belang en perspectief van de provincie. Maatschappelijke en bestuurlijke partners en bedrijfsleven moeten zich

uitgedaagd voelen om mee te doen, om samen te leren en een bijdrage te leveren. Dat zal een alleen lukken als de provincie partners mee vanaf de start laat ontwerpen. Daarnaast is een schoon speelveld van belang. Het lijkt verstandig om BrabantKennis niet dwingend te verbinden met de huidige, historisch gegroeide afspraken, werkwijzen en subsidierelaties in de provinciale kennis- en adviesstructuur. Er is vrije, in een bepaald opzicht ongeclausuleerde ruimte nodig om partners te verleiden zich daadwerkelijk met de BrabantKennis-ambitie te verbinden. Tot slot wordt door partners de kwaliteit en slagkracht van de interne kennisorganisatie van de provincie zelf als voorwaarde gezien voor het ontwikkelen van een volwassen, gedragen BrabantKennis.

Op basis van de verkenning wordt een tweesporen aanpak voorgesteld om te komen tot BrabantKennis. Het gestalte geven van de organisatie van BrabantKennis zou – onder het motto ‘begint, eer ge bezint’ - tegelijkertijd vergezeld moeten gaan van het starten met oefenen wat BrabantKennis zou kunnen zijn, door pilots, living labs of ‘etalageprojecten’. Voor het kwartiermaken van BrabantKennis is tevens een aantal bouwstenen aangereikt, waaronder het betrekken van boegbeelden bij het proces, het zorgen voor ontwikkelbudget en de formatie van een Triple-helix samengestelde programmaraad. De vorm is in de kwartiermakersfase misschien nog belangrijker dan de inhoud. De wijze waarop BrabantKennis gaat opereren, partners mobiliseert, kennis ontwikkelt en 'vermarkt', zal bepalend zijn voor het succes van deze nieuwe entiteit.

2 Introductie

De provincie Noord Brabant staat aan de vooravond van de opbouw van BrabantKennis: een grondige heroriëntatie op de kennis- en informatiefunctie in/van de provinciale organisatie. Sleutelambities zijn het vermaatschappelijken van kennisontwikkeling, kennisbenutting en kennisdeling. Gelijktijdig moet de actuele beleidsrelevantie van kennisproducten worden versterkt.

De Brabantse kennisambitie moet een zaak moet worden van velen. BrabantKennis is – misschien wel letterlijk- een zaak van Brabantse burgers, bedrijven, kennisinstellingen en andere plekken en personen waar betekenisvolle kennisontwikkeling en/of kennistransfers plaatsvinden.

De wens om de kennisfunctie van de provincie te moderniseren staat hoe dan ook in een stevige en belangrijke Brabantse traditie van toekomst gericht en ‘denkend’ bestuur.

2.1 Kansen voor Kennis - kaders van de commissie EZB

In oktober 2012 is in de Commissie Economische Zaken en Bestuur (EZB) de startnotitie *Kansen voor Kennis* besproken. Hierin is Provinciale Staten gevraagd zich te oriënteren op de modernisering van de kennisfunctie van de provincie Noord-Brabant. Teven is de Commissie gevraagd kaderstellende uitspraken te doen over de invulling van de externe kennisfunctie (BrabantKennis). Hiertoe zijn drie scenario's geschetst. Conclusie van de Commissie was dat er ruimte is om te starten met de actualisering en doorontwikkeling van BrabantKennis. De Commissie heeft daarenboven een aantal accenten geplaatst en randvoorwaarden geformuleerd waarmee in dit ontwikkelproces rekening gehouden moet worden:

- Scenario 2 ('Kennisknooppunt') is het voorkeursscenario. Elementen uit scenario 3 ('Open kennisnetwerk') worden interessant en prikkelend gevonden ondermeer doordat minder sprake is van traditionele institutionalisering die intrinsiek uit dit scenario spreekt. Hiertegenover wordt de potentiële organisationele kwetsbaarheid en vrijblijvendheid van het 3^e scenario gezet.
- Bij meerdere fracties worden de punten 'ongewenste rolvermenging' (voor wat betreft de positie van de provincie) en de noodzaak tot het borgen van 'onafhankelijkheid' (van de kennisproductie en –producten) genoemd. Zo is bijvoorbeeld de vraag opgeworpen of deze functie binnen de provinciale organisatie moet worden ondergebracht.
- Er wordt tevens gepleit voor enige flexibiliteit in de omgang met "de oorsprong van kennis", waarmee zoveel wordt bedoeld als dat de provincie zich niet zou moeten beperken tot de vaste kennisleveranciers.

- Tegelijkertijd zijn er opmerkingen gemaakt over een betere of scherpere aansluiting van de nieuwe kennisfunctie bij de provinciale kerntaken (ruimte, economie en cultuur).
- Tot slot wordt er gepleit in deze (door)ontwikkeling nut en doel steeds scherp voor ogen te houden om zo de kennisfunctie steeds maximaal beleidsrelevant te laten zijn en wordt gewezen op het gebruik van *benchmarks* cq ervaringen elders (zoals het Trendbureau Overijssel en ontwikkelingen op dit terrein in Nordrhein Westfalen).

2.2 Aanpak

Het proces om te komen tot BrabantKennis is opgeknipt in twee fasen: verkennen en kwartiermaken. De verkenningsfase is afgerond. De beelden en bevindingen zijn terug te lezen in dit rapport. Er is een reeks interviews gehouden met partners in het Brabantse kennis- en advieslandschap. Naast de bestaande partners waarmee de provincie een inhoudelijke en financiële relatie onderhoudt (PON, Telos, SER Brabant, PRG, POC) zijn ook een aantal potentiële nieuwe partners benaderd, evenals experts van nationale kennisinstellingen en/of adviesraden (zie bijlage 1). Dit laatste om een zo groot mogelijke variëteit aan kennis, inzichten en ideeën over BrabantKennis op te halen. De gesprekspartners zijn in overleg met de opdrachtgever gekozen. In de gesprekken zijn de provinciale intenties en ambities voor ‘Kansen voor kennis’ en het idee van BrabantKennis gedeeld en getoetst. Tegelijkertijd zijn in de gesprekken suggesties opgehaald – zowel op inhoud als op proces/omgangsvormen- voor de kwartiermakersfase en de uiteindelijke vormgeving en invulling van BrabantKennis.

Thema’s en vragen die in de interviews de revue passeerden:

- Deelt men de ambitie om tot een nieuwe kennisfunctie voor Brabant te komen ten behoeve van advisering van en reflectie op relevante politieke en maatschappelijke kwesties (het versterken van de toekomstoriëntatie van het Brabantse bestuur)?
- Hoe wordt de organisatie en *performance* van de bestaande provinciale kennisinfrastructuur beoordeeld? Wat is hier in het licht van BrabantKennis van waarde?
- Wat zou een netwerk of verband als BrabantKennis kunnen bijdragen aan het (bestaande) kennislandschap van Brabant? Zowel regionaal als (inter)nationaal?
- Welke trends en ontwikkelingen zien gesprekspartners als het gaat om kennisontwikkeling, kennisbenutting en kennisdeling waarop BrabantKennis moet/kan inhaken?
- Welke taken zou het netwerk BrabantKennis moeten krijgen? Waar zit de meerwaarde ten opzichte van bestaande kennisinstellingen/centra? Waar zitten de eventuele risico's? Ook de risico's ten aanzien van het organiseren van de kennisfunctie als een permanent interbestuurlijk en maatschappelijk samenwerkingsproces?

- Op welke kennisproducten zou het netwerk BrabantKennis zich moeten concentreren (trendanalyses, scenariostudies, evaluaties, et cetera)? Waaraan is behoefte, zowel in termen van kennis als informatie en data? In het verlengde hiervan: wat zijn de relevante thema's/onderwerpen waarvoor men een rol weggelegd ziet voor BrabantKennis?
- Hoe zien zij de ontwikkeling die de provincie rond BrabantKennis in gang zet? Zijn ze bereid om actief mee te doen? Zo ja, in welke vorm: als partner, kennisleverancier, klant? En welke (inhoudelijke, financiële) bijdrage kunnen ze leveren? Als klant: welke (kennis)producten zouden ze willen afnemen?
- Hoe zou een mogelijke organisatie eruit kunnen zien (oriënterend bespreken van zaken als organisatiestructuur en inhoudelijke aansturing) met in achtneming van de randvoorwaarden zoals door de Commissie EZB vastgesteld.

2.3 Opbouw van deze verkenning

In het volgende hoofdstuk worden drie 'verhalen' over de BrabantKennis-ambitie onderscheiden en toegelicht. Deze verhalen zijn te lezen als drie typen reacties van gesprekspartners over de ambitie van BrabantKennis. In hoofdstuk vier wordt de opbrengst van de interviews minutieuzer uiteengehaald aan de hand van de gespreksthema's die hierboven zijn genoemd. Zo kan een beredeneerd beeld geschetst worden over de betekenis en waarde van de huidige kennisinfrastructuur en bouwstenen bieden voor de mogelijke opzet, inhoud en condities voor BrabantKennis en de betrokkenheid van partners hierbij. In hoofdstuk vijf wordt een reeks conclusies van deze verkenning op een rij gezet. In hoofdstuk zes - tot slot - worden enkele handreikingen gepresenteerd waarmee rekening kan worden gehouden in de fase van het kwartiermaken van BrabantKennis.

De bijlage bevat een overzicht van gesprekspartners.

3 Drie verhalen over de ambitie BrabantKennis

In algemene zin doemen uit de interviews die zijn gehouden drie typen 'verhalen' op. Een verhaal verwijst in dit verband naar gelijklopende manieren waarop gesprekspartners reageren op de ambitie van de provincie Noord-Brabant om te komen tot BrabantKennis, hoe zij hierin de eigen positie en belangen wegen en tot slot of en hoe zij hierin een rol zouden willen spelen.

Een afzonderlijk verhaal is geen 'organisatielabel': de drie onderscheiden verhalen vallen beslist niet één op één samen met specifieke gesprekspartners en/of organisaties. Er is in de koppelingen tussen verhalen en gesprekspartners sprake van subtiele overgangen. Bij de verschillende gesprekspartners zijn veelal sporen uit meer dan één verhaal terug te vinden.

Grosso modo wordt op de nu volgende drie manieren gereageerd op de provinciale ambitie om de kennis en adviesstructuur te moderniseren:

3.1 Praktisch-instrumenteel (sceptisch en onverschillig)

Men heeft weinig gepassioneerde opvattingen over de inhoud van de commissienotitie *Kansen voor Kennis* en de BrabantKennis-ambitie. Er is een lichte verbazing/verwondering over de stevige inzet van de provincie op dit thema. Een enkele keer wordt ze gezien als een soort van provinciale 'luxe', hoewel dit dan niet ten principale onzinnig wordt gevonden. Er wordt sterk geredeneerd vanuit de mogelijkheden van instellingen en producten die er al zijn: vooral inzetten op beter benutten van wat er al is door slimme koppelingen tussen bestaande kennisproducten en instituten te maken. Een regelmatig gehoorde stelling is dat er erg veel onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van de provincie dat vervolgens maar heel beperkt wordt benut. Laat staan in enige samenhang. Nadruk op slim en efficiënt organiseren van wat er is. Nieuwe ambities zouden vooral op die manier verwezenlijkt moeten worden. En pas dan kiezen voor iets nieuws, zoals BrabantKennis. Wees praktisch: stuur vooral op de doorontwikkeling van bestaande manieren van informatieverzameling naar een meer eigentijdse *sophisticated business intelligence* met een direct concreet toepasbaar nut. Dit is al moeilijk genoeg. Ga niet doen wat anderen (zoals landelijke kennisinstellingen als CPB, CBS, PBL, Platform31, et cetera) beter, sneller en goedkoper kunnen. Moderne ICT biedt veel mogelijkheden om het bestaande kennispotentieel veel beter te benutten. Voorkomen moet worden dat deze provinciale ambitie leidt tot stapeling van initiatieven en budgetten; er moet vooral ánders en slimmer worden gewerkt en niet automatisch met 'méér' (geld, mensen, ambities). Het gevoel bestaat dat de kennisfunctie - waartoe dan ook aanbesteed onderzoek wordt gerekend - van de provincie substantieel goedkoper kan. Men is niet enthousiast over de provinciale kennisfunctie zoals die nu is georganiseerd. Er is nauwelijks tot geen zicht op activiteiten en toegevoegde waarde van bestaande kennispartners. Ook vindt men dat er al veel is te winnen als de provincie de eigen interne kennishuishouding op orde heeft, zodat ze een stevige ter zake kundige

partner is voor 'het veld' en bestaande mogelijkheden en producten beter benut. Deze noties over de condities voor een ordentelijke provinciale kennisfunctie zijn niet verbonden met doorwrochte opvattingen over de betekenis van gefundeerde kennis voor bestuur en beleid, anders dan in de betekenis van de praktische betekenis van *up-to-date* managementinformatie.

3.2 Dynamisch-conservatief (betrokken en opportunistisch)

Er wordt meebewogen met de provinciale ambitie, op het oog (groten)deels om te behouden wat men nu heeft. Er zijn veel klachten over hoe de relatie zowel praktisch (omgangsvormen) als principieel (doordacht opdrachtgever-opdrachtnemerschap) tussen de eigen organisatie en de provincie zich (niet) heeft ontwikkeld. Opgemerkt wordt dat zich dit door de jaren heen, sluipenderwijs heeft voltrokken. Langdurig gebrek aan ambtelijke scherpste en werkelijke bestuurlijke betrokkenheid wordt wel als belangrijke oorzaak genoemd. Ook wordt sterk gereageerd op het trage tempo waarin de discussie over de provinciale kennisfunctie zich voltrekt. Daar staat tegenover dat de manier waarop hieraan nu wordt gewerkt, kansrijk wordt geacht. Mede vanuit een zeker welbegrepen eigen belang wordt de BrabantKennis-ambitie gedeeld. Voor sommige (gesubsidieerde) instellingen is dit misschien ook een soort overlevingsstrategie. In het doordenken van wat BrabantKennis zou kunnen zijn, valt soms op dat bestaande activiteiten van bestaande instellingen haast naadloos in BrabantKennis passen (doelredeneringen). Er zijn in deze fase nog weinig gedachten over wat BrabantKennis betekent voor de eigen organisatie. In het algemeen zijn er ook weinig gedachten over de eigen concrete toegevoegde waarde voor BrabantKennis, behalve het modelleren van het eigen, bestaande aanbod naar de nieuwe 'mal' die BrabantKennis heet. Er zijn nauwelijks tot geen gedachten over de performance, de producten en het belang van collega-instellingen. Ook niet over die van potentiële nieuwe partners en producten. Het (door)denken van BrabantKennis is vrij sterk zelfreferentieel. Het risico of de dreiging van 'minder' middelen wordt wel gevoeld maar niet heel expliciet benoemd. Wat in dit verhaal opvalt is dat BrabantKennis nauwelijks wordt gezien in het licht van de nieuwe begrotenlijke werkelijkheid en veranderende opzet, omvang en rol van de provinciale organisatie (de organisatieversnelling). Wel wordt relatief veel nadruk gelegd op de noodzaak van lange termijn afspraken en dito financiering. Er is sprake van een zekere veranderingsbereidheid, maar (vooralsnog) wel nagenoeg binnen de grenzen van de eigen, bekende institutionele repertoires. In dit verhaal zijn beslist opvattingen over de betekenis van kennis voor bestuur en beleid, maar die lijken nogal eens meer intuïtief dan substantieel en beredeneerd.

3.3 Strategisch-ontwikkelgericht (geïnteresseerd en afwachtend)

Er is weinig tot geen zicht op de kennisfunctie (zowel intern als extern) van Brabant zoals die nu is ingericht, dit lijkt ook niet echt (of: echt niet) relevant gevonden te worden. Men is al verder dan dit, vindt men zelf. Er is nauwelijks tot geen zicht op wat huidige, vaste partners in het kennis- en adviesstelsel doen en toevoegen. Deze zijn ook niet of nauwelijks in beeld.

Kennis hierover leidt vaak tot de opmerking 'dat die ook nog bestaan'. Van de strategische kracht van de provinciale organisatie zou men meer mogen verwachten; die wordt onderontwikkeld gevonden. BrabantKennis is in dit verband een interessante en mogelijk kansrijke gedachte, mits men aansluiting weet te vinden bij moderne, regionaal georganiseerde, maatschappelijke samenwerkingsverbanden, zoals bijvoorbeeld Midpoint en Brainport. Deze zijn vaak regionaal en publiek/privaat van aard en sterk agendagedreven, waarbij de Europese dimensie terrein wint. Niet in de laatste plaats in de rol van financier van grote, werkelijk belangrijke maatschappelijke opgaven. Niet enkel de (interne) provinciale kennisbehoefte, maar eerdergenoemde eigentijdse maatschappelijke samenwerkingsverbanden zouden leidend moeten zijn bij het doordenken over de vormgeving van BrabantKennis, de programmering, de aansturing en de kennisproducten. Er is een sterk ontwikkelde nadruk op functionaliteit; geen *l'art pour l'art* kennis uit een provinciaal gesubsidieerd stelsel, maar concrete en strategische bijdragen waarvan toegevoegde waarde ook wordt gezien en gedeeld. Dit wordt benoemd als een stevige voorwaarde om in zoiets als BrabantKennis te willen participeren. Hierom wordt de BrabantKennis ambitie met belangstelling tegemoet getreden. Echter, de houding is in de basis afwachtend. Er is sprake van diepgewortelde en beredeneerde overtuigingen dat gefundeerde kennis cruciaal is voor de legitimiteit en effectiviteit van beleid, maar vooral ook voor toekomst van de provincie Brabant. En hiermee wordt doorgaans niet het provinciehuis bedoeld.

3.4 Een eerste conclusie

Wat door deze drie verhalen heen in algemene zin opvalt, is dat de neiging om zich met de ambitie van BrabantKennis te verbinden allerm minst een automatisme is. Over het algemeen genomen zijn gesprekspartners erg afwachtend. Behoudens intenties - vooral uit de tweede verhaallijn - waar verbinding wordt gezocht mede vanuit begrijpelijk en welbegrepen eigen belang (vooral bij de huidige, vaste partners in het provinciale kennis en adviesstelsel), is participatie in BrabantKennis hoogst voorwaardelijk te noemen. Deze wat primaire, maar ook precaire conclusie dwingt tot het scherp en goed doordenken van herkenbare wederzijdse inbreng en nut. Een atmosfeer rondom BrabantKennis die riekt naar een 'provinciaal feestje' zal funest blijken.

4 Kennis voor Brabant: oordelen, posities en adviezen van partners

In dit hoofdstuk wordt de opbrengst van de interviews gepresenteerd en uiteengehaald. De opbrengst van de gesprekken is geordend rondom 6 thema's:

1. Organisatie en performance van bestaande kennisinfrastructuur
2. BrabantKennis als ambitie
3. BrabantKennis als bijdrage aan de kwaliteit van bestuur en beleid
4. Partnerschap in BrabantKennis
5. Conditie voor BrabantKennis
6. Producten en organisatie van BrabantKennis

4.1 Organisatie en performance van bestaande kennisinfrastructuur

1. *Versnipperde kennishuishouding provincie*

De provinciale kennisfunctie wordt vaak (extreem) 'versnipperd' en sterk situationeel gedreven genoemd. Dit laatst is op zichzelf geen probleem, maar de manier waarop kennis toegankelijk is en opgehaald kan worden, wordt als relatief ongeorganiseerd en onprofessioneel beoordeeld en daarmee tijdrovend en inefficiënt. (*"Zit vooral in hoofden van mensen. Geen provinciale visie op kennis- en kennismanagement"*). Ook 'intern' (in het provinciehuis) wordt dit zo ervaren. Interne kanttekeningen zitten vooral op jammerlijk onderbenut potentieel en inefficiëntie.

2. *Onderontwikkeld opdrachtgever- en opdrachtnemerschap*

Er is niet altijd een hoge dunk van het visionair-strategisch vernuft van de provinciale organisatie als het gaat om de betekenis en rol van kennis en de organisatie hiervan. In de ogen van enkele gesprekspartners worden ambtenaren worden vaak ook niet zo gepositioneerd en geprikkeld. De indruk bestaat dat conflicten ambtelijk worden weggemasseed, in plaats van bestuurlijk productief uitgespeeld. Dit komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in onderontwikkeld opdrachtgeverschap bij organisaties als PON en Telos, wanneer zij moeten 'winkelen' voor kennisvragen (en onderzoeksopdrachten) in de provinciale organisatie. Er is geen systematiek of manier van werken waarin de provinciale kennisbehoefte scherp in beeld komt. PON en Telos proeven op dit punt een vorm van provinciale apathie: (*"broddelvragen"*): *"Kennelijk is het stellen van de goede vragen ingewikkeld voor de provincie"*. Maar aan de andere kant: *"kennisinstellingen liggen ook wel een beetje bij ons [de provincie] in bed"*. Ook aan de andere kant van het 'subsidiekoord' slijpt de noodzakelijke scherpte dan langzaam weg. Dit is een proces van jaren. Een langjarige (te) beperkte bestuurlijke betrokkenheid bij het opbouwen en uitvoeren van een provinciale kennisagenda lijkt een belangrijke oorzaak. Tegelijk wordt ook opgemerkt dat er sinds het begin van de crisis veel minder ruimte is voor 'gesubsidieerd

hobbyisme', waardoor het gebrek aan wederkerige scherpste aan de oppervlakte kon komen.

3. *Kennisbudget als pacificatiegeld*

Uit de interviews blijkt indirect dat de discussie over het functioneren, de aanhaking bij de provinciale organisatie en wellicht ook wel het bestaansrecht van Telos en PON systematisch uit de weg is gegaan. Als oorzaak wordt genoemd dat de provincie zich het (financieel) kon veroorloven de confrontatie te pacificeren.

4. *Zelfreferentialiteit en irrelevantie*

Gesprekspartners uit de bestaande kennisinfrastructuur refereren nauwelijks aan het belang of impact van collega (kennis)instellingen cq producten die door anderen worden voortgebracht. Er lijkt in de discussie over BrabantKennis sprake te zijn van een sterke zelfreferentiële focus, zowel op inhoud als in de relatie met provinciehuis en provincie. Gesprekspartners buiten de kring van de *usual suspects* zijn vaak nog veel scherper in hun oordeel over de performance van de bestaande kennisinfrastructuur. Die wordt nauwelijks gekend, en zicht op de productie en betekenis hiervan ontbreekt nagenoeg volledig en sommigen beoordelen die als volkomen achterhaald en irrelevant: *"het gaat inmiddels allang over andere dingen"*.

5. *Kennisarm beleid*

Er bestaat een gedeelde indruk dat veel provinciaal beleid relatief 'kennisarm' en niet altijd even gefundeerd is: *"op een enkele eenzame roeper na zit er op dit punt in het provinciehuis te weinig kracht achter. Dan gaan ze van de weeromstuit wéér een 'tafel' organiseren. Dit getuigt van weinig creativiteit en denkkracht"*.

Ook wordt een trend gezien waarin kennis gemakkelijk gepolitiseerd raakt: *"veel PS-stukken zijn mager onderbouwd, zijn op voorhand politieke pacificaties"*. Dit zou de effectiviteit en ook de legitimiteit (in termen van maatschappelijke acceptatie) uithollen.

4.2 BrabantKennis als ambitie

6. *Brabant Kennis als gedeelde ambitie?*

In algemene zin wordt ambitie BrabantKennis gezien en (onder voorwaarden) gedeeld. Hoewel de motieven hiervoor uiteen kunnen lopen (zie ook de drie verhalen in hoofdstuk 2), is er sprake van een zekere opluchting bij bestaande kennispartners dat de discussie nu eindelijk echt gevoerd lijkt te worden. Er is ook wel een zekere huiver voor de ambitie zelf. Aan de ene kant door de angst dat dit ten koste gaat van bestaande geldstromen/budgetten. En aan de andere kant omdat dit mogelijk gemakkelijker leidt tot het 'stapelen' dan 'veranderen'. Maar ook omdat sommige

betrokkenen (zoals SER-Brabant, PRG) hoe dan ook willen voorkomen dat BrabantKennis ten koste gaat van hun onafhankelijkheid.

7. *Behoefte aan duidelijkheid*

Met name de traditioneel gesubsidieerde partners (PON, Telos) lijken vooreerst behoefte te hebben aan duidelijkheid. De gedachte van BrabantKennis hangt nu al enkele jaren als een potentiële donderwolk boven hun hoofd en daar heeft men zichtbaar moeite mee. Tussen de regels door kan wordt door sommigen gezien dat BrabantKennis (met daarbij opgeteld de nieuwe begrotelijke werkelijkheid) ook tot afbouw of ombouw van de relatie met PON en Telos kan leiden.

8. *Provinciefeestje?*

Regelmatig terugkerende reactie: *“dit lijkt me een provinciefeestje. Wat komen jullie bij mij doen?”*. Er wordt gewezen op de betekenis van de aanwezigheid van kennisinstellingen van naam en faam (OESO, CPB, SCP, Platform31, et cetera), die kwalitatief hoogwaardig werk doen waarmee BrabantKennis niet mee moet willen concurreren. Maak gebruik van deze kennisinstellingen en vraag om Brabantse vertalingen in plaats van het wiel in Brabant opnieuw uit te willen vinden. Het zijn de stedelijke strategen die zich afvragen wat er inhoudelijk zal gebeuren, wat er inhoudelijk mis zal gaan, wat je inhoudelijk kwijtraakt als bestaande subsidies en instellingen worden afgeschaft. Het opheffen van Economisch Technologisch Instituut Noord-Brabant (ETIN adviseurs) enkele jaren geleden wordt hier als voorbeeld aangehaald.

4.3 **BrabantKennis als bijdrage aan kwaliteit van bestuur & beleid**

9. *Vermaatschappelijking van kennis voor beleid*

Gewezen wordt op de noodzaak van een vermaatschappelijking van ‘kennis voor beleid’. En niet in de laatste plaats omdat in de ogen van gesprekspartners veel innovaties van onderop ontstaan, in zelforganisaties en verbanden die je een nieuw maatschappelijk middenveld zou kunnen noemen (bijvoorbeeld Midpoint, Brainport et cetera). Het bedrijfsleven zou nadrukkelijk meegekoppeld moeten worden. Er voor waken dat BrabantKennis niet alleen een ‘overheidsfeestje’ wordt.

10. *BrabantKennis en de Agenda van Brabant*

BrabantKennis wordt ook gezien als een mogelijkheid om meer te doen met (veel) minder geld. Het zou de mogelijkheid kunnen bieden om veel meer focus te organiseren op de Agenda van Brabant en voor de uitwerking hiervan middelen vrij te spelen (SER: *“al zou van de huidige budgetten voor kennis & onderzoek maar 25% voor strategische kennisvragen naar aanleiding van de Agenda van Brabant gaan,*

dan zou dat een geweldige stap voorwaarts zijn”). De Agenda van Brabant wordt overigens door nogal wat gesprekspartners als een aangenaam wonder van provinciale vitaliteit gezien. Zowel in termen van bestuurlijke focus (en daarmee duidelijkheid over waarbij de buitenwereld kansrijk kan aanhaken) als in de totstandkoming van deze agenda. Bij dit laatste wordt verwezen naar het groepje getalenteerde, eigentijdse en veelal jonge ambtenaren dat aan deze agenda heeft gewerkt. Door enkele gesprekspartners wordt dit laatste gezien als 'referentiemateriaal' voor het hart van de toekomstige provinciale kennishuishouding.

Over de uitvoering van de Agenda van Brabant zijn overigens hier en daar wel zorgen. Als gezegd wordt de agenda zelf zeer de moeite waard gevonden, maar laat scherpte en doortastendheid in de uitvoering volgens flink wat gesprekspartners vaak nog te wensen over: *"it's the implementation, stupid"*. Sommige gesprekspartners menen sporen van desintegratie en een *not invented here* -syndroom te zien, zodra 'buitenstaanders' een inhoudelijk, dan wel financieel bod doen op de thematiek van de agenda: *"Er is in Brabant veel geld, maar onvoldoende lijn en focus. De provincie moet zorgen dat de Agenda van Brabant op enig moment niet in de la verdwijnt"*.

Gesuggereerd wordt dat door de Agenda van Brabant en BrabantKennis nadrukkelijk te koppelen dit een zinvol hulplijntje voor het sturen op gewenste maatschappelijke effecten zou kunnen zijn. Met name vanuit de grote steden wordt gewezen op de noodzaak van een BrabantKennis dat inhoudelijk en strategisch sterk verweven zou moeten zijn de Agenda van Brabant. Maar wel ingestoken vanuit een eigenstandig maatschappelijk gestuurde programmering.

4.4 Partnerschap in BrabantKennis

11. Partners in BrabantKennis

Zien gesprekspartners zichzelf als partners in BrabantKennis? Hier is een duidelijk onderscheid te zien tussen de traditionele kennispartners van Brabant en partijen die hier tot nu toe min of meer buiten staan. Door die laatste wordt de BrabantKennis ambitie met belangstelling aanschouwd, en is er zeker bereidheid tot 'meedenken' en wellicht ook meedoen, mits dit functioneel is en niet vooral ballast. Eigen boontjes worden hoe dan ook wel gedopt en men wacht met belangstelling af waarmee het provinciebestuur komen gaat. Deze houding kan ook wel worden getypeerd als 'geïnteresseerd achteroverleunen'. Deelname aan BrabantKennis is dan ook zeker geen automatisme.

12. *Tussen onversneden eigen belang en nieuwe kansen*

Bestaande kennispartners redeneren sterker vanuit een zeker welbegrepen eigenbelang. Hierbinnen is een defensieve of weinig zelfbewuste flank en een offensieve of zelfbewuste flank te onderscheiden. BrabantKennis wordt verbaal verpakt als ‘kans’ terwijl hun verhaal nadrukkelijk gaat over hoe het bestaande aanbod met de bijbehorende financiering –min of meer gemoderniseerd – kan worden doorgezet en ingepast in een vernieuwde organisatie van het Brabantse kennislandschap. Hierin valt op dat weinig kritisch naar de kwaliteit en betekenis van het eigen werk en de *efficiency* van de eigen organisatie wordt gekeken. Wel wordt vooral gewezen -zoals eerder al gezegd- op de zwakke aansturing en opdrachtgeversrol van de provincie. PRG en SER-Brabant zijn relatief sterk zelfbewust. Er is sprake van een scherpe rolopvatting. PRG heeft in de afgelopen jaren al een ontwikkeling doorgemaakt van een tactisch-operationele organisatie naar een meer bestuurlijk-agenderend adviesorgaan. Bij PRG is een *drive* te herkennen om haar relevantie voor de kwaliteit van de besluitvorming in de Staten te versterken. Ook valt op dat SER-Brabant relatief goed maatschappelijk is verankerd (via haar expertcommissies met een extreem hoge respons van topmensen/boegbeelden op verzoeken tot deelname) en wekt de indruk van sterke, persoonlijke relaties met het provinciebestuur. Het gegeven dat de crisis bijdraagt aan een sterkere focus op de ‘economie’ van nogal wat beleidsterreinen, lijkt de positie van de SER ook geen windeieren te leggen. Soms manoeuvreren partners uit de huidige kennisinfrastructuur zichzelf (of hun activiteiten) vanzelfsprekend in het hart van een nieuwe entiteit BrabantKennis. Niet vanuit een Brabants strategisch ontwikkelperspectief of vanuit een substantiële redenering, maar vooral vanuit een begrijpelijk en welbegrepen institutioneel behoudzuchtig motief.

4.5 **Conditie voor BrabantKennis**

13. *Provinciale kennishuishouding als contramal*

In vrijwel alle gesprekken wordt de kwaliteit van de interne kennisorganisatie van de provincie als voorwaarde gezien voor het ontwikkelen van een volwassen, gedragen BrabantKennis. Zowel in de lijn van het interne spoor ‘kennis voor beleid’ (de eigen politiek-bestuurlijke kennisbehoefte) als in de lijn van het externe spoor ‘kennis voor Brabant’ (het vermaatschappelijk streven). BrabantKennis als ‘kennismal’ voor de provincie, heeft een ‘contramal’ nodig in de provinciale organisatie: *“je hebt ook binnen het provinciehuis mensen nodig die weten hoe het zit en die dat ook een beetje ordentelijk organiseren”*. Die contramal zou het huidige provinciale team ‘Kennis & Onderzoek’ kunnen worden. Hier wordt de beleidswerkelijkheid gekend én de wetenschappelijke taal gesproken en verstaan. Dat zou beter provinciaal opdrachtgeverschap bevorderen. Van het team Kennis & Onderzoek zou volgens menig gesprekspartner een unieke, hoogwaardige positie in provinciehuis gemaakt

moeten worden. Stapelingen en dubbelingen in provinciale organisatie op het terrein van kennis & onderzoek moeten hiervoor opgeheven worden. En: *"Je moet hiervoor je beste mensen mobiliseren en ervoor waken dat zo'n club het laagste punt bij 'boventalligheid' na reorganisaties wordt"*. Genoemd als voorwaarde is dat de hele provinciale organisatie en dus niet alleen het team Kennis & Onderzoek samen met haar portefeuillehouder de enige eigenaar van de provinciale kennisagenda wordt. Dat stelt eisen aan de manier waarop die agenda tot stand komt. Speciaal aandachtspunt is de aard en kwaliteit verbinding met Provinciale Staten; die zou veel nadrukkelijk in deze nieuw te ontwikkelen interne cultuur en infrastructuur moeten worden meegenomen.

14. Subsidies oldschool?

Hoe verder men afstaat van de provincie en haar gesubsidieerde partners, des te meer 'subsidie' wordt beschouwd als een ouderwetse en ondoelmatige manier van kennis organiseren. Kennisinstellingen (nationaal en Brabants) kun je zien als rijke 'pluktuin' waar functioneel 'Brabantse jam' van kan worden gemaakt. Maak vooral gebruik van partijen die hun werk al goed doen, geen lumpsumarrangementen, maar sturen op wat slim en effectief is, wat ook buiten het provinciehuis steun heeft. Consequentie van deze 'school' is dat wordt gebroken met subsidiepraktijk en de provincie van de controlemodus naar ontwikkelmodus gaat. BrabantKennis zou functioneel op een *open source*-achtige manier moeten worden georganiseerd en drijft op gerichte en vooral maatschappelijk gedragen programma's en opdrachtverstrekkingen en niet meer op het historisch gegroeide automatisme van gesubsidieerde opdrachtverstrekking.

15. BrabantKennis als veerdienst in de kennisarchipel Brabant

Het Brabantse kennislandschap is vergeleken met een archipel - een groep of cluster van eilanden - waartussen een onregelmatige en weinig slim georganiseerde veerdienst vaart. Kennis blijft hierdoor vaak op de plek waar ze is ontwikkeld, stroomt niet verder en wordt hierom niet maximaal maatschappelijk benut. Een voorbeeld dat wordt genoemd is het steeds weer niet lukken van samenwerking op het gebied van basisinformatie uitwisselen tussen steden onderling en de provincie. De praktijk rondom het Vestigingenregister (versnipperd georganiseerd in vier regio's, verschillende provinciale opdrachtgevers, soms worden delen uitbesteed) is hiervan een voorbeeld. Ook de relatie tussen universiteiten en hogescholen wordt genoemd. Bestuurlijk-collegiaal zijn die relaties goed. Op het domein van het onderwijs zijn ook veel goedwerkende verbindingen gelegd. Maar onderzoek (wetenschappelijk en toegepast onderzoek) sluit slecht op elkaar aan, volgens enkele gesprekspartners. Het ontbreekt aan duidelijke stimulans (waarom die samenwerking zoeken?), maar ook aan een gedeelde agenda. Het is denkbaar dat BrabantKennis hierin voorziet.

4.6 Producten en organisatie van BrabantKennis

16. Een nog beperkt zicht op de 'productcatalogus' van BrabantKennis

Wat niet gemakkelijk blijkt in de gesprekken die zijn gevoerd is het opbouwen van een beeld over een min of meer concrete productcatalogus voor BrabantKennis. In meer algemene zin is er vraag naar eigentijdse, hoogontwikkeld basisstatistieken. Statistieken waarmee nadrukkelijker dan tot nu toe mogelijk is de effecten van *Triple Helix*-samenwerkingsverbanden te monitoren om op die manier investeringsagenda's (ook die van het bedrijfsleven) beter te kunnen onderbouwen (*business intelligence*). Er is ook een roep om rondom een aantal trefzeker gekozen onderwerpen trendstudies te verrichten (woningmarkt, arbeidsmarkt, zorg, investeringsklimaat; maar met name de relaties hiertussen). Of bijvoorbeeld om hulp om wetenschappelijke inzichten, bijvoorbeeld gestold in proefschriften, mee te helpen vertalen naar de werkvloer.

17. Tweesporen aanpak: organisatieontwikkeling en etalageprojecten

Er zijn meerdere pleidooien opgetekend voor een 'tweesporen aanpak' van BrabantKennis: gestalte geven aan de organisatie van BrabantKennis zou vergezeld moeten gaan van het starten met oefenen wat dit zou kunnen zijn, door *pilots, living labs* of 'etalageprojecten'. Die laatste term komt van de Commissaris van de Koningin in een recente ontmoeting met kennispartners en is ruimhartig geadopteerd. Projecten die in dit verband worden genoemd zijn: Brainport Oost, Vastgoedlab, Biobased-agrofood, en de Sociale Veerkrachtmonitor.

18. Sleutelwoorden bij organiseren BrabantKennis

Evenzeer als bij het bedenken van een tot de verbeeldingsprekende productcatalogus, zijn er in dit stadium bij gesprekspartners tot nu toe ook nog weinig concrete ideeën over de organisatie van BrabantKennis. Sleutelwoorden in denken over organisatie/organiseren: (a) institutioneel lichtvoetig, (b) meer 'draaischijf' dan organisatie, (c) 'kennis' met 'doen' verbinden (*science policy interface*), (d) eigen bevoegdheden, eigen budget, (e) onafhankelijk, (f) fysiek los van provincie, (g) ruimte om kritisch te zijn, ook naar provinciebestuur, ruimte voor ongevraagde adviezen, (h) committent organiseren, vrijblijvendheid opheffen, (i) niet louter politiek maar vooral maatschappelijk gedragen en gestuurd/geprogrammeerd (j) agenderende entiteit (k) meer Brussel dan Den Haag.

5 Bouwstenen voor BrabantKennis

Puntsgewijs kan op basis van de gevoerde gesprekken nu volgende reeks (samenhangende) conclusies worden getrokken en perspectieven worden geschetst.

5.1 Over de status quo

1. *Versnipperde infrastructuur*

De bestaande kennisinfrastructuur is problematisch versnipperd. Dit heeft consequenties voor de zichtbaarheid, acceptatie en het bereik van producten die hierin tot stand komen. Dit heeft ook invloed op de beeldvorming over de betekenis van de enkele organisaties die deel uit maken van deze kennishuishouding. Die zijn grotendeels uit beeld. Letterlijk. Hierdoor worden zij veelal irrelevant gevonden en oninteressant voor anderen om zich mee te verbinden.

2. *Slijtage van de organisatie van kennis voor beleid*

De bestaande kennisinfrastructuur is versleten en ouderwets. De kennisfunctie, zoals die nu is georganiseerd, faciliteert nauwelijks nog productieve relaties tussen kennis, samenleving en beleid. Dit zit niet zozeer op de inhoud die in algemene zin aan de orde is, als wel op de organisaties die deze inhoud representeren. De slijtage is overigens aan de kenniskant sterker dan aan de advieskant van het bestaande arrangement.

3. *Gebrekkige verbinding kennis - beleid*

Deze vorm van slijtage heeft zich tevens voltrokken aan opdrachtgeverzijde - in het provinciehuis - zowel op het punt van ordentelijk en scherp opdrachtgeverschap als op het punt van de ambachtelijkheid die nodig is om kennisproducten zinvol in de beleids- en besluitvorming in te brengen. Er zijn een drietal oorzaken hiervoor te vinden: een jarenlange gebrekkige verbinding van het bestuur met de bestaande kennishuishouding, het ontbreken van een gedeelde visie op kennis én de afwezigheid van gestructureerd intern kennismanagement.

4. *Voorbij de subsidiecultuur*

Subsidie als sturingsinstrument is inmiddels een nogal achterhaalde manier om een vitale kennisinfrastructuur te waarborgen. Met name de langjarige relatieve vanzelfsprekendheid van subsidies en de beperkte, vaste groep organisaties waar kennisvragen konden landen heeft de eerdergenoemde slijtage en demodage in de hand gewerkt.

5.2 Over BrabantKennis als ambitie

5. Herkenning van ambitie, maar afwachtende houding

BrabantKennis als idee en ambitie wordt herkend en gedeeld. Wat beslist niet wil zeggen dat partners er zich met huid en haar aan zullen verbinden. Van zulk automatisme is beslist geen sprake. Eerder van een zekere afwachtendheid en voorwaardelijkheid.

6. Window of opportunity: nu of nooit

De bestuurlijke, begrotelijke en interne provinciale constellatie waarin het idee BrabantKennis is geopperd wordt als kansrijk gezien. Kansrijker dan ooit. De tandem met voorop de Commissaris van de Koningin (als bestuurlijk boegbeeld) en achterop Joks Janssen als hoofd van het team Kennis en Onderzoek wordt gezien als een manifestatie van nieuw elan. Tezamen met de nieuwe begrotelijke werkelijkheid die zich ontspint (meer met minder, meer focus, scherper kiezen), de kerntakendiscussie en de onderliggende organisatieversnelling die in gang is gezet, is dit een interessante *window of opportunity* voor BrabantKennis.

7. Agenda van Brabant als onderliggend motief

Er is sprake van een subtiele, bijna onuitgesproken mentale koppeling tussen de ambitie BrabantKennis en de Agenda van Brabant. In de zoektocht naar de voorwaarden waaronder partijen zich willen verbinden aan BrabantKennis, lijkt de beleving van de kwaliteit van de bestuurlijke uitvoering van de Agenda van Brabant voorwaardelijk te zijn. In de ogen van nogal wat partners is hier sprake van afnemende bestuurlijke focus en kracht, het gevoel minder gehoord te worden en zelfs aanzwellende moedeloosheid. BrabantKennis wordt hierom min of meer gezien als (weer) een nieuwe provinciale hoepel waar men door moet springen, terwijl men in toenemende mate moeite heeft om naar tevredenheid in gesprek te komen over partnerschap in de uitvoering van de Agenda van Brabant, die door partners uiterst serieus wordt genomen.

8. Betrokken samen werken en leren

Partners snakken intussen naar bestuurlijke betrokkenheid, focus en nieuwe, concrete vormen van gezamenlijkheid. Er is ontegenzeggelijk een grote behoefte aan 'betrokken samen werken en samen leren'. Met het oog hierop is het denkbaar de Agenda van Brabant en BrabantKennis elkaar verheffen en versterken. Begonnen zou kunnen worden met beide entiteiten inhoudelijk en relationeel zodanig ten opzichte van elkaar te positioneren dat ze animo rondom de Agenda van Brabant van nieuwe impulsen te voorzien. Hiermee zou een belangrijke voorwaarde voor partnerschap in BrabantKennis worden ingelost.

9. *Doordenk verbinding BrabantKennis – interne kennisfunctie*

De (door)ontwikkeling van de eigen, interne provinciale kennishuishouding zou de ontwikkeling van BrabantKennis steeds een stapje voor moeten zijn. Om gesprekspartners te zijn voor het zich ontwikkelende BrabantKennis, maar ook als provinciaal 'vertaalbureau' voor de inhoudelijke productie van BrabantKennis ten behoeve van de eigen beleidscyclus. Hierbij ligt het in de rede om aan te haken bij de ontwikkeling van het team Kennis & Onderzoek alsmede bij de hernieuwde aandacht voor Strategie in het kader van de organisatieversnelling.

5.3 Over BrabantKennis als organisatie

10. *BrabantKennis: meer dan een dienst voor de provincie*

BrabantKennis is te zien als een interventie of breekijzer om het bestaande kennis- en adviesstelsel van nieuwe impulsen te voorzien. De relatie tussen kennis en beleid kent nu een wat rituele praktijk en disfunctionele organisatie. BrabantKennis moet daarin verandering brengen. Dat vraagt om nieuwe repertoires, routines van kennisontwikkeling voor beleid. De vorm is in dit stadium van het proces misschien nog belangrijker dan de inhoud. De wijze waarop BrabantKennis gaat opereren, partners mobiliseert, kennis ontwikkelt en 'vermarkt', zal bepalend zijn voor het succes van deze nieuwe entiteit. Hoewel de oriëntatie van BrabantKennis duidelijk gericht is op politiek en bestuur, wordt ze niet enkel gedacht vanuit het belang en perspectief van de provincie. BrabantKennis is meer dan een dienst voor de provincie. BrabantKennis is van en voor Brabant. Vermaatschappelijking van de kennisontwikkeling voor (provinciaal) beleid is een belangrijke doelstelling. Maatschappelijke en bestuurlijke partners (ZLTO, BMF, Waterschappen, gemeenten, etc) en bedrijfsleven (BOM, BZW, SER, KvK, et cetera) moeten zich uitgedaagd voelen om mee te doen, om samen te leren en een bijdrage te leveren. Dat zal alleen lukken als (1) BrabantKennis maatschappelijke vraagstukken agendeert die kunnen rekenen op een breed draagvlak, (2) de aansturing van BrabantKennis geschiedt door een samenstel van gezaghebbende partijen, dat eveneens op een breed draagvlak kan rekenen (vermijden van het provinciaal feestje!).

11. *Betrokkenheid op afstand*

BrabantKennis is er primair om de Brabantse gemeenschap van beleidsmakers, bestuurders en politici ('*policy community*') te ondersteunen bij complexe, toekomstgerichte vraagstukken waarover bestuurlijk en/of politiek nog geen overeenstemming bestaat en/of waar onvoldoende kennis beschikbaar is. Het gaat dus om kwesties/vraagstukken met een duidelijk publieke dimensie (ze gaan heel Brabant aan). Focus op dat 'vlak' zorgt tevens voor een heldere positionering. BrabantKennis is er dus niet voor de zaken waarover bestuurlijke consensus bestaat of waarover de wetenschap het eens is, maar op die kwesties, beleidsvraagstukken,

onderwerpen, die nog onbestemd, vaag of ongearticuleerd zijn. BrabantKennis werkt op een zekere afstand van de provinciale discussies, zoekt de verbinding met regionale en lokale agenda's.

Daarin onderscheidt BrabantKennis zich ook van het team Kennis en Onderzoek die zich vooral richt op de provinciale interne discussie, op getemde problemen; ze voorziet het provinciale bestuur van de nodige/relevante informatie voor beleidsontwikkeling en uitvoering en richt zich op de interne provinciale beleidscyclus; het team Kennis en Onderzoek zit dicht op de provinciale bestuurlijke werkelijkheid en werkt 'van buiten naar binnen'.

Het goed functioneren van BrabantKennis vereist een aparte functie, op enige afstand van de provincie als bestuur: de bemiddeling tussen kennis en beleid vraagt om een eigenstandige organisatie die specifieke competenties, vaardigheden en dus bemensing vergt. De medewerkers van BrabantKennis moeten de werelden van zowel de wetenschap, praktijk als het beleid goed kennen, zowel het spel als de spelers. Vanuit dit perspectief is BrabantKennis een flexibele, intermediaire organisatie die zich positioneert in het midden van de driehoek wetenschap/onderzoek (universiteiten, hogescholen, planbureaus), beleid (provincie, gemeenten) en praktijk (adviesbureaus, bedrijven, instellingen, belangengroepen).

12. Signaleren, agenderen, makelen en schakelen

BrabantKennis is geen technisch-instrumentele, maar een toekomstgerichte, strategische club. De oriëntatie ligt op de (middel)lange termijn. Ze heeft als taak de Brabantse '*policy community*' routinevrij te houden. Met andere woorden: ze moet de beleidsgemeenschap van nieuwe, frisse oriëntaties op problemen en vraagstukken voorzien. Dit vanuit een internationale oriëntatie (Brabant als regio in Europa). Ze moet Brabant scherp houden, van nieuwe inzichten, perspectieven en informatie voorzien. Het gaat er dus om niet te dicht op de dagelijkse beleidsproblematiek te zitten. Geen valorisatie van kennis voor regionale economische agenda's (dat moeten steden, regio's in samenwerking met universiteiten zelf doen), maar het stellen van de meer fundamentele vragen (niet: doen we de dingen goed, maar doen we de goede dingen?).

BrabantKennis kent zo gezien een drietal te onderscheiden functies, te weten een bemiddelaars-, signalerende en agenderende functie: (1) bemiddelaar en makelaar tussen de wetenschappelijke en advieswereld (onder andere landelijke planbureaus) en de beleidspraktijk, (2) een signaalfunctie van relevante (maatschappelijke) trends en thema's, zwakke signalen (*weak signals*) (3) agendafunctie door productie van nieuwe beleidsopties die ook verder af kunnen staan van de gangbare politiek/ bestuurlijke opinie (bijvoorbeeld door trendanalyses, scenariostudies, achtergrondstudies, et cetera).

13. Naar een eigentijdse kenniscoöperatie

BrabantKennis is georganiseerd volgens een soort satellietmodel: dit model combineert een kernteam, een kleine vaste, personele staf/team met een grote, flexibele pool van (mogelijke) adviseurs, onderzoekers van andere kennispartners die deelnemen aan BrabantKennis. Zo kunnen tijdelijke projectteams worden geformeerd bestaande uit medewerkers van universiteiten/hogescholen, medewerkers van partnerorganisaties (ZLTO, BMF, et cetera), experts en ambtenaren van de provincie/gemeenten. Het relatief nieuwe fenomeen van de ZPP'er, de Zelfstandige Publieke Professional, die naast een traditioneel dienstverband in een aangesloten publieke organisatie ruimte heeft om zich in andere organisaties met nieuwe dingen bezig te houden, zou binnen BrabantKennis een zinvolle en creatieve manier van bemensen zijn. BrabantKennis zou voor dit soort vormen van professionele flexibiliteit en kennisuitwisseling zelfs een hefboom kunnen zijn. Het kernteam stuurt het geheel aan en is verantwoordelijk voor de opzet en uitwerking van de kennisproducten en kennisevenementen, het smeden van kenniscoalities, creëren van *hubs* of kennisplatforms rond thema's/vraagstukken; de thema's/vraagstukken worden door een programmaraad (BrabantKennisCoöperatie?) geagendeerd. Het kernteam bezit geen eigen, specialistische kennis, maar huurt deze (flexibel) in, afhankelijk van het thema/vraagstuk dat centraal staat bij universiteiten, hogescholen, landelijke of provinciale kennisinstellingen, adviesbureaus. De programmaraad treedt op als het bestuur van BrabantKennis. De raad selecteert onderwerpen/thema's, vraagstukken, stelt activiteitenplanning, budget en rapportage en verantwoording vast. Ze adviseert over betrokkenheid van partners, de wijze waarop resultaten het beste vertaald kunnen worden naar maatschappelijk debat, enzovoort.

14. Kennisproducten

BrabantKennis produceert en organiseert een aantal vaste, terugkerende producten en evenementen (oa Brabantse Trenddag, Kijk op Brabant, lezingenreeks) die herkenbaar zijn, een grote uitstraling hebben en vernieuwend zijn. Daarnaast worden afhankelijk van het thema, onderwerp, vraagstuk, op maat gesneden bijeenkomsten georganiseerd voor een geselecteerd publiek. Die bijeenkomsten vinden op verschillende plekken plaats. Onder het motto: BrabantKennis komt naar je toe. BrabantKennis moet herkenbaar zijn in de regio, en vooral buiten het provinciehuis opereren.

6 Handreikingen bij het kwartiermaken

In dit slothoofdstuk worden enkele min of meer concrete en compact geformuleerde handreikingen gedaan ten behoeve van het kwartiermaken voor BrabantKennis. Deze zijn deels te lezen als condities voor het werven en binden van potentiële partners. Maar ook als handvatten om te starten met de concrete organisatieopgave.

a. Window of opportunity

Het heeft er alle schijn van dat de aankomende maanden de tijd en geesten rijp zijn om concreet aan de slag te gaan met het idee van BrabantKennis. Er zal beslist nog scepsis, weerstand en afwachtendheid te overwinnen zijn, maar de wijze waarop tot nu toe inhoudelijk, organisatorisch en personeel door de provincie aan deze ambitie wordt gewerkt, biedt volop kansen een waarachtige start te maken: 'de sterren staan behoorlijk goed'. Voor het concreet optuigen van BrabantKennis als concrete interventie in de betekenis van beleid voor kennis en kennis voor beleid. Maar het actuele gesternte biedt zeker ook mogelijkheden om te komen tot het functioneel herschikken of herijken van het bestaande provinciale kennis- en advieslandschap.

b. Schoon speelveld

Het lijkt verstandig om BrabantKennis niet dwingend te verbinden met de huidige, historisch gegroeide afspraken, werkwijzen en subsidierelaties in de provinciale kennis- en adviesstructuur. Hoewel het laatste natuurlijk wel op haar verdienste en betekenis voor BrabantKennis moet worden beoordeeld. Er is vrije, in een bepaald opzicht ongeclausuleerde ruimte nodig om partners te verleiden zich daadwerkelijk met de BrabantKennis-ambitie te verbinden. Dit betekent overigens ook dat de logica van de provinciale organisatieversnelling ook niet op voorhand een variabele in BrabantKennis hoeft te zijn, hoewel ze elkaar wel kunnen inspireren en verleiden.

Ook moet ervoor worden gewaakt - het is in deze verkenning al eerder gezegd - dat BrabantKennis onbedoeld het laagste punt wordt bij personele boventalligheid als gevolg van de provinciale organisatieversnelling of bezuinigingen bij bestaande kennisinstellingen/adviesorganen. Selectie van medewerkers/onderzoekers op basis van kwaliteit zou het uitgangspunt moeten zijn. BrabantKennis moet een platform zijn voor Brabant als de 'slimste regio'.

c. Geen provinciaal feestje: organiseer het van je af, laat partners meeontwerpen

Er moet voorkomen worden dat BrabantKennis wordt ervaren als provinciaal feestje. Dat geldt zeker ook voor de totstandkoming ervan. BrabantKennis kan starten vanuit het provinciehuis, maar zou binnen niet al te lange tijd buiten het provinciehuis moeten worden gepositioneerd. Het gaat om het organiseren van betrokkenheid op afstand. Geef potentiële partners daarnaast een prominente plek in het feitelijke ontwerpproces, zowel in de

ontwikkeling van de organisatie als voor wat betreft de (programmatische) inhoud. Het wat coöperatieve beeld van BrabantKennis dat tussen de regels van deze verkenning door opdoemt, zou idealiter moeten worden weerspiegeld in de opbouw van BrabantKennis. BrabantKennis is dus in meer dan een opzicht een proces van gemeenschappelijke beeldvorming, een coproductie, een Triple Helix-samenwerkingsproces op Brabantse leest geschoeid, een manifestatie van samen werkend leren.

d. Organiseer externe druk

Interne coördinatie, vaart en scherpste in het concreet maken van ambities van grote organisaties komt vaak gemakkelijker tot stand door goed gedoseerde, productieve externe druk. Zulke externe druk kan zich op uiteenlopende manieren manifesteren, bijvoorbeeld door bestuurlijke en politieke rugdekking vanuit het College van Gedeputeerde Staten en Provinciale Staten. Een duidelijke bestuurlijke en politieke uitspraak over de wens om tot BrabantKennis te komen zorgt voor legitimatie en rugwind in het kwartiermaken. Maar ook door -zoals in de vorige handreiking te lezen is- partners een prominente plek in het ontwerpproces te geven. Een programmaraad of begeleidingscollege, Triple Helix samengesteld, biedt daartoe interessante mogelijkheden. Tenslotte kan het helpen door beredeneerd te kiezen voor een officiële startdatum van BrabantKennis. Het ligt in de rede dit te koppelen aan de zogenaamde 'Trenddag' die wordt georganiseerd op 8 november 2013.

e. Begin!

De totstandkoming van BrabantKennis vraagt in meer dan één opzicht nog bezinning, organisatie, tijd, et cetera. Als de bestuurlijke en politieke wil om tot BrabantKennis te komen echter eenstemmig/eenduidig/onverhuld wordt uitgesproken, staat er weinig tot niets in de weg om onder het 'merk' BrabantKennis al de nodige activiteiten te ontplooiën. BrabantKennis kan zonder al te veel moeilijkheden starten als 'kennisevenementenorganisatie', vooralsnog als *endorsed identity*, waarbij sprake is van een hoofd- en afzendermerk. In dit geval is het hoofdmerk de provincie Noord-Brabant, dat op de achtergrond een kwaliteitsgarantie aan het merk BrabantKennis geeft. BrabantKennis kan zich voorts werkende weg ontwikkelen tot eigenstandig *singlebrand*. De fase waarin BrabantKennis een *endorsed* merk is, is feitelijk ook een samenwerkings- en ontwerplaboratorium waarin volop geëxperimenteerd kan worden op weg naar een gewenst en gedragen eindbeeld.

f. Boegbeelden

Voor de ontwikkeling van identificatie met en geloofwaardigheid en aantrekkelijkheid van BrabantKennis zijn boegbeelden belangrijk. Die zouden idealiter op drie plekken in de vernieuwde kennisconstellatie een gezicht moeten krijgen, voor zover dat al niet het geval is: (1) Bestuurlijk, vanuit het volledige College van Gedeputeerde Staten. In bestuurlijk opzicht zou BrabantKennis immers een collegiale opgave moeten zijn; (2) Ambtelijk, vanuit de

nieuwe eenheid Kennis & Onderzoek binnen het nieuwe organisatiemodel van de provincie; en (3) Maatschappelijk of publiek als uitdrukking van de provinciale ambitie om de kracht en kennis in Brabant te vermaatschappelijken. Deze laatste stelt eisen aan het gezicht van BrabantKennis zelf. Die kan worden verbonden aan de kant van de dagelijkse organisatie en activiteiten van BrabantKennis (als de dagelijkse leiding van BrabantKennis). Maar ook aan de inhoudelijke programmatische kant van BrabantKennis (bijvoorbeeld de voorzitter van een programmaraad of begeleidingscollege). Gelet op de eerdergenoemde wat coöperatieve grondtoon van BrabantKennis, verdient de laatste een zekere voorkeur.

g. Geld

Tot slot: geld. In meer dan één betekenis van belang voor een succesvolle start en ontwikkeling van BrabantKennis. Vanuit het gezegde *put your money where your mouth is* (boter bij de vis). Maar ook omdat het ontwikkelen en starten van BrabantKennis vanzelfsprekend niet zonder een ontwikkelbudget kan; voor initiële activiteiten, bemensing, marketing, et cetera. En een werkbudget waaruit BrabantKennis' *going concern* uit wordt gefinancierd. Het is beslist niet gezegd dat alleen de provincie zorgt voor de *funding* van BrabantKennis. Vanuit de idee van een kenniscoöperatie ligt dat zelfs niet voor de hand. En ten slotte spreekt uit de aard en omvang van de met BrabantKennis gemoeide budgetten ook zeggingskracht en positie naar toekomstige partners en werkverbanden, zoals bijvoorbeeld in het geval van provincie- en landsgrensoverschrijdende en Europese activiteiten.

7 Bijlage

Gesprekspartners

- | | |
|--|---------------------------------|
| 1. Anneke Broekema, Saskia van Eenbergen, Willem de Graaff | Provincie Noord-Brabant |
| 2. John Dagevos | Telos |
| 3. Tom Doornbos | Gemeente Tilburg |
| 4. Leo Dubbeldam & Gerrit Jan Swinkels | SER Brabant |
| 5. Philip Eijlander | Tilburg University |
| 6. Robert Elbrink | Gemeente Eindhoven |
| 7. Jules Goris | Gemeente 's-Hertogenbosch |
| 8. Maarten Hajer | Planbureau voor de Leefomgeving |
| 9. Erna Hooghiemstra & Kees Nauta | het PON |
| 10. Edgar van Leest | Brainport Development |
| 11. Hans Mommaas | Telos |
| 12. Mariet Paes | PRG |
| 13. Arno Peels | TU Eindhoven |
| 14. Jan Pelle | BOM |
| 15. Albert Reijlink | Gemeente Breda |
| 16. Paul Rüpp | Avans Hogeschool |
| 17. Frans Slangen | POC |
| 18. Pieter van Wesemael | TU Eindhoven |
| 19. Natasja Wijnen | Brabantstad |
| 20. Ton Wilthagen | Tilburg University |