

BIJLAGE 1: Bevindingen drs. Rodney Weterings, kwartiermaker BrabantKennis

Het Schip van de Wal *Beginnen met BrabantKennis*

1. Introductie

In de afgelopen maanden is kwartier gemaakt voor BrabantKennis. In deze notitie worden de bevindingen uit de kwartiermakerfase op een rij gezet (2) , worden op basis daarvan conclusies getrokken over de voorwaarden waaronder BrabantKennis kan starten (3) en wordt een voorstel gedaan om concreet met BrabantKennis aan de slag te gaan (4).

Tijdens de kwartiermakersfase zijn/worden de volgende activiteiten ontplooid:

- benoemen van een kwartiermaker;
- post-verkenningsgesprekken met bestaande kennis- en adviespartners (oa PON, Telos) waarover u vlak voor het zomerreces bent geïnformeerd;
- benaderen van mogelijke kandidaten en samenstellen van een ontwikkelraad;
- een eerste bijeenkomst met de (niet voltallige) ontwikkelraad op 27 juni jl.;
- individuele gesprekken met de leden van de ontwikkelraad. Nog niet iedereen is separaat gesproken, maar wel met:
 - Imke Carsouw (directeur Brainport Development NV)
 - Henk Kivits (CEO ai Efteling)
 - Paul Schnabel (voormalig directeur SCP; de heer Schnabel was betrokken bij de opstart van BrabantKennis, maar heeft geen tijd voor een lidmaatschap van de programmaraad; desgewenst zal hij op ad hoc basis betrokken worden bij BrabantKennis)
 - Stavros Zouridis (hoogleraar Bestuurskunde, Tilburg University)
- referentie- en adviesgesprekken met:
 - Paul Gerretsen (VerenigingDeltametropool)
 - Mark van Twist (Co-decaan Nederlandse School voor Openbaar Bestuur)
 - Hans Peter Benschop (programmamanager/directeur Trendbureau Overijssel)
- er is een bijdrage gepland/georganiseerd van BrabantKennis aan Trenddag 8 november aanstaande waaraan de heer Henk Kivits meewerkt;
- er wordt gewerkt aan een website BrabantKennis en aan de voorbereiding van BrabantKennis op sociale media;

- er wordt gewerkt aan de werving van een directeur/programmamaker BrabantKennis en ondersteunend team:

2 Handreikingen en adviezen uit de gesprekken voor het kwartiermaken

Uit de adviesgesprekken en de gesprekken met de individuele leden van de ontwikkelraad komen de nu volgende noties, adviezen en handreikingen naar voren - betrekkelijk letterlijk geformuleerd- die kunnen worden overwogen in en betrokken bij de startfase van BrabantKennis. De handreikingen van gesprekspartners zijn gegroepeerd rondom: (i) het profiel, (ii) de organisatie en (iii) de atmosfeer/manier van werken, en (iv) programma en thema's van BrabantKennis.

i Profiel van BrabantKennis

Onze gesprekspartners vragen zich af welk probleem of tekort moet eigenlijk worden opgelost door BrabantKennis of welke kansen moeten worden 'gepakt'? Waar zit de legitimatie van de provincie Brabant om zich met de oprichting van zoiets als BrabantKennis bezig te houden, is een regelmatig gestelde vraag. Waar zit de meerwaarde van BrabantKennis? Is die vraag door beleidsmakers wel voldoende beantwoord voordat hieraan begonnen werd?

Concreet

De oproep wordt gedaan om meer helder en concreet te zijn over de toegevoegde waarde van BrabantKennis en formuleer ook concrete doelen. Abstracties schrikken potentiële partners af. Vooral in het bedrijfsleven zou dit zo werken. Doelstelling en bereik zouden betrekkelijk eng moeten worden geformuleerd: 'beperk je in plaats van je op voorhand breed te maken'. Geadviseerd wordt maximaal drie sectoren te kiezen waarover het gaat in BrabantKennis. Denk ook goed na over hoe buitenstaanders/potentiële partners BrabantKennis zien, wat voor taak of rol ze BrabantKennis toedichten. Er zal vermoedelijk ook in concurrerende termen naar BrabantKennis worden gekeken door organisaties op het (publieke) kennisdomein. Verkeerde verwachtingen kunnen veel verstoren in de opbouwfase, zo leert bijvoorbeeld de ervaring in Overijssel. Het is zaak die snel met concrete activiteiten in te pareren en/of ontkrachten.

Tot slot wijzen gesprekspartners op de mogelijkheid om de betekenis van BrabantKennis niet louter te zien in zijn directe bijdrage aan kennisdeling en

innovatie in de provincie. Maar ook aan Brabantpromotie. BrabantKennis kan - mits goed georganiseerd- ook hiervoor betekenis hebben.

ii Organisatie BrabantKennis

Meer concrete beweging dan organisatie

Het meest eenduidige advies in de gesprekken die door ons zijn gevoerd is om niet aan een organisatie of instituut te gaan bouwen voordat is begonnen met het organiseren van concrete activiteiten: 'zorg er in eerste instantie voor dat BrabantKennis vooral een beweging is (en als zodanig wordt herkend) en niet zozeer een (traditionele) organisatie'. De structuur en eventuele een eigen rechtsvorm dringt zich werkende weg wel op, volgens gesprekspartners.

BrabantKennis kan op gang worden gebracht door bijvoorbeeld rondom enkele goed gekozen, wervende, prikkelende, nieuwsgierig makende onderwerpen een programma activiteiten te organiseren. Maak hierbij gebruik van bestaande *triple helix* verbanden. Daar zit volgens onze gesprekspartners de energie, focus en het organiserend vermogen waaraan BrabantKennis zich kan laven. Omdat de drie voornaamste maatschappelijke domeinen hierin zijn verankerd (onderwijs, bedrijfsleven en overheid) zijn deze verbanden als het ware een natuurlijke vindplaats voor onderwerpen die er binnen BrabantKennis toe kunnen gaan doen.

Aangeraden wordt BrabantKennis ook naar analogie van die Triple Helix verbanden te organiseren. Zo onderscheidt BrabantKennis zich ook nadrukkelijk van vergelijkbare initiatieven elders in het land die veelal sterk (eenzijdig) op het publieke domein zijn gericht. Heb hierin speciale aandacht voor het bedrijfsleven. Dat is écht anders dan de overheid, de publieke sector. Er is zoiets als een Brabants bedrijfsleven, maar dat bedrijfsleven is niet zo Brabants in hun omgevingsoriëntaties. De Brabantse schaal werkt niet altijd (meer). Grenzen en schaal van Brabant zijn in toenemende mate niet meer interessant als manier van kijken naar de Brabantse opgave. Eigenlijk zijn sommige regio's (als schaalniveau) interessanter dan Brabant als geheel, benadrukken enkele gesprekspartners.

Boegbeeld en bestuurlijke betrokkenheid

Net als in de 'verkenning BrabantKennis' wordt door gesprekspartners de nadruk gelegd op de betekenis van een boegbeeld of ambassadeur voor BrabantKennis. Een trefzeker gekozen boegbeeld kan de bekendheid en aantrekkingskracht aanmerkelijk vergroten. Hoewel de zichtbare steun van de CdK onontbeerlijk is, verdient het

aanbeveling om een 'maatschappelijk' boegbeeld te kiezen, indachtig hetgeen waarvan BrabantKennis een uitdrukking wil zijn. Zorg hoe dan ook voor 'echte', persoonlijke bestuurlijke verbindingen, ook in het bedrijfsleven, wordt gezegd. Bewaak hierin de verbinding met het 'goede niveau'; dat maakt de ontwikkeling van BrabantKennis ook eenvoudiger.

Zeker dient voorkomen te worden dat BrabantKennis vooral de ambtelijke burelen aanspreekt. Bestuurlijke verankering is van levensbelang. Mobiliseer hiervoor enkele enthousiaste, invloedrijke bestuurders die ook echt mogen meedoen. Geef hen ruimte en een rol en taak en vraag daar ruggensteun voor terug. Zo kun je eigenaarschap laten ontstaan. Let hierbij op dat BrabantKennis ook over de werkelijkheid en behoeften van de deelnemers gaat, en niet vooral over die van de provincie, ook al hebben de staten uitgesproken dat BrabantKennis vooral over de thematiek in de Agenda van Brabant moet gaan.

Leerstoel

Hiernaast zou volgens gesprekspartners kunnen worden overwogen om de nieuwe leerstoel rond 'regional governance' die de provincie met de UvT aan het ontwikkelen is, naar inhoud en opzet (gedeeltelijk) te koppelen met BrabantKennis om zo ook een vorm van wetenschappelijk (bege)leiderschap binnen BrabantKennis tot ontwikkeling te brengen. Hoe dan ook, aangeraden wordt te zorgen voor een goede, functionele verbinding met de universitaire wereld.

Gewaarschuwd wordt voor een BrabantKennis dat (over)doet wat al gedaan wordt door andere organisaties die hiervoor vaak prima/beter zijn toegerust, wat BrabantKennis suboptimaal zou maken. Dus heeft het geen of weinig zin om SCP- of CBS-Brabant-achtige ambities te hebben. Tracht BrabantKennis vooral te laten 'overkoepelen', 'steunen' en 'aanhaken'. Ook moet worden opgelet dat bestaande instituten in het vaarwater van BrabantKennis terecht komen of hiermee gaan concurreren. BrabantKennis enerzijds en Telos en PON anderzijds zijn geen automatisch communicerende vaten.

iii Manier van werken / Atmosfeer

Ruimte voor experiment

Gesprekspartners menen dat BrabantKennis vooral moet 'avonturieren' op de 'hoe-vraag': zorg dat BrabantKennis is een plek is voor het experiment, met veel ruimte voor vallen en opstaan. Die wordt node gemist -wordt gezegd- zeker op het publieke

domein: 'BrabantKennis schept en organiseert het plezier in het feit dat voor veel vraagstukken de oplossing niet duidelijk is'. Een zekere onafhankelijkheid, te borgen via een 'gekende', activistische programmaraad, wordt meer dan eens genoemd.

Wees praktisch en doe veel

Projecten waarmee je binnen BrabantKennis start kunnen betere klein en precies, dan groot en 'weglopend' zijn. Laat bijvoorbeeld essays maken om partners bij onderwerpen gevoel te geven. Doe rondom zo'n een onderwerp vervolgens vooral 'veel', dan is de kans op treffers ook groter. Kijk vervolgens waar beweging en opwinding ontstaat en sluit daarbij aan. Maar blijf vooral ook praktisch. Zo wordt gesuggereerd de data over Brabant (bijvoorbeeld die op de Trenddag wordt gepresenteerd) te gebruiken om een spannend verhaal over Brabant te maken - bijvoorbeeld over *early signals* de in het cijfermateriaal verscholen zitten - door een opdracht hiertoe op drie plekken uit te zetten. Dit schept een zekere motivatie bij opdrachtnemers, want (1) zij kunnen presenteren voor een interessant publiek, (2) het competitie-element zorgt voor scherpte en strijdvaardigheid en (3) deze manier van werken schept ruimte voor iemand om het op een geheel eigen manier te doen en biedt zo kansen voor zo iemand om zich te profileren.

Strooigeld

De beschikbaarheid van een direct aanwendbaar werkbudget wordt in deze manier van werken voorwaardelijk gevonden: 'gebruik strooigeld en geen groot geld. Net als de beschikbaarheid van een klein en gedreven team mensen waarin '(na)denken, doen en reflecteren' sterk verankerd zijn. En nogmaals: houdt ruimte voor onderzoek, vallen en opstaan bestuurlijke ruimte om aan te slag te gaan, uit te proberen: 'waak voor te strakke sturing van bovenaf'.

Brabantse Bilderberg

Gesuggereerd wordt dat BrabantKennis bijvoorbeeld (ook) kan aansluiten bij een initiatief van Sylvester Eijffinger, die is gestart met het organiseren van een Brabantse Bilderbergconferentie. Of bij de Brabants Zeeuwse Werkgeversvereniging die bezig is met het organiseren van een conferentie voor de grootste 100 bedrijven van Brabant. Een ander voorbeeld van 'ver weg' dat in de opzet en functie een voorbeeld kan zijn is het *World Economic Forum* (WEF). Zij organiseren jaarlijks een bijeenkomst in Davos en hier om heen nog enkele ontmoetingen. Op Brabantse leest: de top van bedrijfsleven, bestuur en politiek, intellectuelen en journalisten komen bijeen rondom debatten en dialogen over Brabantse Kansen en problemen. BrabantKennis kan zoiets net als WEF accommoderen met scenariostudies, trendanalyses, et cetera.

iv Programma en thema's van BrabantKennis

Door de gesprekspartners zijn een aantal thema's gesuggereerd en genoemd. Ze kunnen, mits verder verkend en uitgediept, de basis vormen van voor het programma van BrabantKennis in de opstartfase. Het zijn thema's die aansluiten bij de energie en focus van bestaande triple-helix verbanden in Brabant en toekomstgericht zijn.

Big Data in Brabant (De Kassa van Jumbo) (Zouridis)

Een onderwerp dat *on top of fashion* is, dat door velen relevant en interessant/prikkelend wordt gevonden en gelijktijdig veel omvattend is. Om hiermee betekenisvol aan de slag te gaan is intensieve samenwerking nodig met het bedrijfsleven en onderwijsinstellingen. In wezen precies waarom Big data zo'n interessant onderwerp kan zijn voor BrabantKennis. Big Data in Brabant kán in dienst staan van (1) het verbeteren van processen en efficiency van participerende partners, (b) het bevorderen van veiligheid en (c) het oppikken van *early signals* en het voorspellen van trends.

Kennisproductie en kennisbenutting (Carsouw)

Het tempo van kennisproductie in *Triple Helix* verbanden ligt erg hoog. Het vermogen om die kennis op zijn merites te beoordelen en te benutten houdt hiermee geen gelijke tred. Zicht op wat voor kennis precies wordt geleverd en wat dit oplevert ontbreekt veelal. BrabantKennis zou hierin behulpzaam zijn kunnen zijn. Door bijvoorbeeld mee te laten kijken naar hoe de relatie tussen kennisproductie en kennisbenutting binnen (netwerken van) organisaties praktisch kan worden bevorderd.

Moderne Brabantse Maakindustrie (Kivits)

Het thema Moderne Brabantse Maakindustrie (MBM) is vanzelfsprekend te koppelen met economie, innovatie, het sociale domein (werkgelegenheid voor lager opgeleiden) en het is écht Brabants. Brabant is van origine een 'maakprovincie'. MBM heeft bovendien louter positieve connotaties. Het is een begrip dat verwijst naar een op een bepaalde manier gekoesterd verleden en nieuwe mogelijkheden. De relatief nieuwe praktijk van *reshoring* kan hiermee ook worden uitgesponnen. Sluit bijvoorbeeld aan bij de alliantie tussen enkele middenbrabantse gemeenten, de UvT en het bedrijfsleven waarin een rekenmodel wordt ontwikkeld voor bedrijven die het terughalen van hun productie uit lageloonlanden overwegen. Dit is concreet, complex

en praktisch en economisch relevant. Dit thema biedt volop kansen om 'Made in Brabant' in het licht te zetten.

3. Conclusie

In de gesprekken die nu zijn gevoerd is het **meest eenduidige advies** om in de beginfase (zo'n beetje het eerste jaar; 2014) met BrabantKennis te starten door rondom enkele (twee a drie) concrete, wervende onderwerpen als een 'kennisevenementen-organisatie' aan de slag te gaan.

De primaire **interne voorwaarden** daarbij zijn volgens gesprekspartners:

- (a) bestuurlijke ruimte en rugdekking;
- (b) de beschikbaarheid van een klein team gedreven denkers en doeners;
- (c) de beschikbaarheid van een direct aanwendbaar werkbudget.

De belangrijke **externe voorwaarden** die uit de gesprekken opdoemen gaan over:

- (d) het hebben van een scherpe, concrete, vertelbare en overtuigende missie en visie waarover BrabantKennis gaat en wat zij nastreeft cq wil bijdragen.
- (e) En verder gaan die externe voorwaarden vooral over de wijze van werken/organiseren:
- (f) organiseer consequent *triple* en zo mogelijk *quadruple helix* en heb hierbij speciale aandacht voor de verbinding met het bedrijfsleven;
- (g) zorg werkende weg voor een maatschappelijk boegbeeld, verbinding met de wetenschap en bestuurlijke verankering buiten het provinciehuis;
- (h) schep voor partners waarachtige en concrete ruimte voor 'meebouwen en 'meedoen',
- (i) de aanwezigheid van een onafhankelijke, gekende en activistische programmaraad.

Drie inhoudelijke **thema's** springen vooralsnog in het oog: 'BigData in Brabant', 'Kennisproductie- en benutting' en 'Moderne Brabantse Maakindustrie'.

4. Het schip van de wal

Op grond van de aanwijzingen uit de verkenning BrabantKennis, de gesprekken met de leden van de ontwikkelraad, de adviesgesprekken met ervaringsdeskundigen van

buiten de provincie en een beoordeling van het bereik en de mogelijkheden van eigen mensen en middelen, kom ik tot de volgende adviezen:

1. Maak op korte termijn - dit kalenderjaar- een concrete en vooral pragmatische start met BrabantKennis. Laat BrabantKennis vooralsnog werken vanuit de context van de provincie. Start met de volgende thema's:
 - *Big Data in Brabant*
 - *Kennisproductie en kennisbenutting*
 - *Moderne Brabantse Maakindustrie*
2. Werk met de volgende concept missie en visie:

Missie: "BrabantKennis organiseert kennis over uitdagende toekomstgerichte vraagstukken om zo innovatie en ontwikkeling in Brabant te ondersteunen en bevorderen.

Visie: "De wereld om ons heen verandert snel. Het is voor Brabant noodzakelijk om snel in te kunnen spelen op die veranderingen om zo topkennis- en innovatieregio te zijn en te blijven. Het inspelen op de vraagstukken van de toekomst vraagt interactie tussen wetenschap, praktijk en politiek. BrabantKennis is een *triple helix*-georganiseerde denk- en werkplaats voor reflecties op de vraagstukken van de toekomst, een inspirerend netwerk van denkers en doeners die hun kennis voor dit doel inzetten. Wij kijken naar de toekomst met onze partners vanuit wisselend perspectief, vanuit meerdere scenario's, en onafhankelijk. We brengen kennis samen en smeden het tot nieuwe kennis en inzichten. Creatief op zoek naar de toekomst en de kansen/bedreigingen voor Brabant".
3. Maak in november dit jaar wordt een concreet werkplan 2014 rondom tenminste twee van de drie genoemde thema's met een werkbegroting. Organiseer in november en december een reeks inventariserende en agenderende *triple of quadruple helix* ontmoetingen met externe partners rondom de genoemde inhoudelijke thema's waarbij een coherent werkprogramma voor 2014 het product is.
4. Laat de programmaraad van BrabantKennis nog dit kalenderjaar op zoek gaan naar een directeur/programmamaker die BrabantKennis leidt. Deze functionaris kan per 1 januari 2014 starten en is tenminste in het eerste jaar waarin BrabantKennis functioneert in dienst van de provincie maar

onafhankelijk van de provinciale hiërarchie. De programmaraad toont zich verantwoordelijk voor het functioneren van de directeur/programmamaker.

Bijzondere aandacht is nodig voor de bemensing en rol van programmaraad. De leden krijgen werkendeweg/sluipenderwijs het proces een ander soort rol met dito inspanning. Deze rolverandering gedurende de opstartfase zou moeten worden benoemd en besproken. Ook de mate waarin de ontwikkel/programmaraad voldoende triple of quadruple helix is verdient aandacht.

5. Nu BrabantKennis als kennisevenementenorganisatie start vanuit de fysieke context van de provinciale organisatie, is het bovendien noodzakelijk dat de externe positionering van BrabantKennis nadrukkelijk wordt bewaakt en aangejaagd. Om te voorkomen dat te sterke improductieve identificatie met de provincie ontstaat én om er voor te zorgen dat er waarachtige en productieve externe betrokkenheid en eigenaarschap kan ontstaan.

Op deze manier kan werkende weg worden nagegaan (a) hoe de organisatie van Brabant-Kennis zich zou moeten ontwikkelen, (b) of een eigenstandige rechtsvorm van welke aard dan ook wenselijk/functioneel is, (c) hoe eigenaarschap van partners wordt verankerd, zowel inhoudelijk als financieel en (d) wie onder welke condities het externe, maatschappelijke boegbeeld kan worden van BrabantKennis.