Universiteit Leiden
The Netherlands

Verweven in een (kennis)spinnenweb: Een onderzoek naar het interne stakeholder netwerk van Kennis Zuid-Holland en haar positie daarin als boundary spanner

Hoedemaker, Victorine

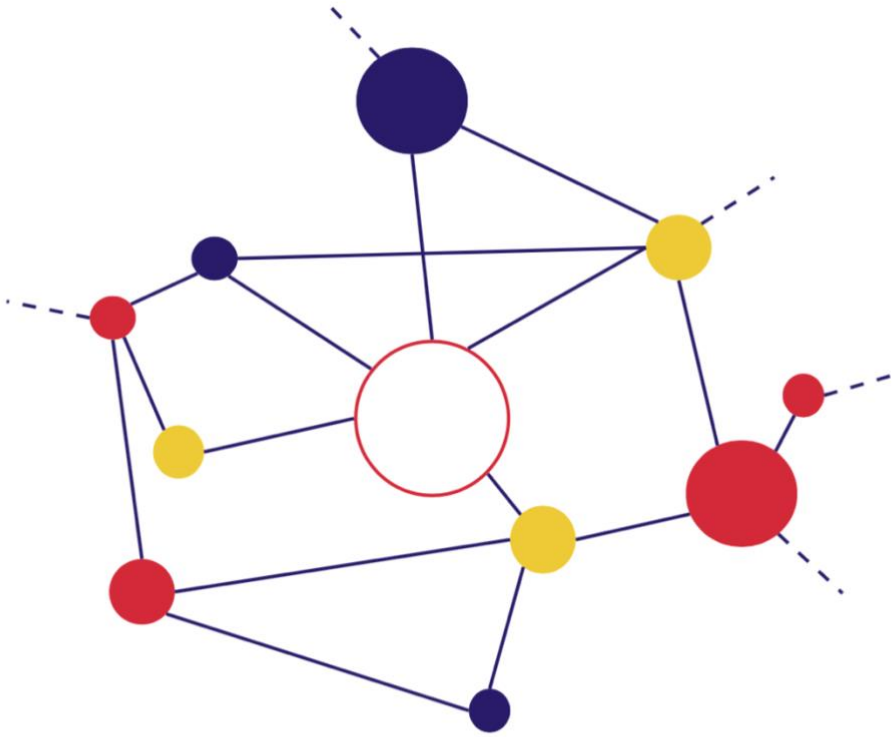
Citation
Hoedemaker, V. (2024). *Verweven in een (kennis)spinnenweb: Een onderzoek naar het interne stakeholder netwerk van Kennis Zuid-Holland en haar positie daarin als boundary spanner*.

Version:	Not Applicable (or Unknown)
License:	License to inclusion and publication of a Bachelor or Master Thesis, 2023
Downloaded from:	https://hdl.handle.net/1887/3728154

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Verweven in een (kennis)spinnenweb

Een onderzoek naar het interne stakeholder netwerk van Kennis Zuid-Holland en haar positie daarin als boundary spanner



provincie Zuid-Holland

Kennis Zuid-Holland

Victorine Catharina Isabelle Hoedemaker (s1963287)

Universiteit Leiden

Msc Management van de publieke sector: bestuur & advisering

Prof. Dr. A. Timmermans

Januari 2024

Voorwoord

Voor u ligt de masterscriptie 'Verweven in een (kennis)spinnenweb'. Deze scriptie is geschreven ter afronding van de master management van de publieke sector: bestuur & advisering aan de Universiteit Leiden. Voor het beginnen aan deze master in februari 2023 heb ik een stage gelopen bij de provincie Zuid-Holland. De omgeving en de werkzaamheden zijn mij zodanig bevallen dat ik ben gebleven als ondersteuner bij het kennisprogramma 'Kennis Zuid-Holland'; naast het volgen van de master heb ik in de praktijk gewerkt. Bij mijn eerste stap in het provinciehuis ging de gedachte door mijn hoofd: 'Wat is dit een gecompliceerde maar interessante organisatie'. De diversiteit in- en van stakeholders die meewerken aan het succesvol behalen van de opgaven, trok mijn aandacht. Daarnaast ben ik zodanig betrokken bij het kennisprogramma dat ik veel kennis heb over de gang van zaken en de uitvoering van haar kerntaken. Ik hoefde dan ook niet lang na te denken toen mij werd gevraagd om een netwerkkaart te ontwikkelen van het interne netwerk van Kennis Zuid-Holland. Deze opdracht heb ik gecombineerd met de inhoud van mijn master. Ik vond het belangrijk dat mijn masterscriptie een écht doel zou hebben en gebruikt zou worden om een verandering teweeg te brengen. Dankzij deze opdracht weet ik hoe en waar ik impact maak (in mijn eigen team bij de provincie); de kennis van mijn studie geeft extra inzichten.

Tijdens het schrijven van deze masterscriptie ervaarde ik dat de gedachte die in mij opkwam, de werkelijkheid is. Een netwerk kan ontzettend groot en complex zijn. Het analyseren ervan vergt een vermogen van het stellen van grenzen; dit was voor mij een uitdaging omdat ik steeds meer en uitgebreider wilde onderzoeken. Uiteindelijk zorgde de gesprekken met mijn collega's (interviews) dat ik mij realiseerde dat er simpelweg een begin moest worden gemaakt; dit was mijn doel. De netwerkkaart kan altijd nog in de toekomst verder worden aangevuld.

Ik wil mijn begeleider, Arco Timmermans, bedanken voor de fijne begeleiding. Ondanks dat ik zelf niet vaak bij hem aanklopte, heeft hij mij de keren dat wij elkaar spraken, dankzij zijn ervaringen binnen dit vakgebied, nieuwe inspiratie gegeven. Daarnaast wil ik mijn collega's van Kennis Zuid-Holland bedanken voor hun openheid van zaken en de kans om het interne netwerk uit te pluizen. Ik hoop dat dit onderzoek opheldelerend zal zijn en dat het kennisprogramma zich verder kan ontwikkelen om nóg meer impact te maken binnen de strategische kennisontwikkeling.

Victorine Hoedemaker **Leiden, 5 januari 2024**

Samenvatting

Het kennisprogramma Kennis Zuid-Holland bij de Provincie Zuid-Holland doet onderzoek naar de ontwikkeling van strategische kennis. Zij draagt bij aan de voortgang van toekomstig provinciaal beleid door het signaleren van trends, het onderzoeken daarvan, de deling en de doorwerking van de resultaten. De interne stakeholders die terugvallen op het programma zijn de *usual suspects*. Er is geen duidelijk overzicht van dit interne netwerk. De ontwikkeling van een interne stakeholder kaart is bevorderlijk om de positie van het programma te bepalen, de definiëring van de stakeholderrelatie en de uitbreiding van haar interne zichtbaarheid. De onderzoeksvraag buigt zich over de weergave van dit interne stakeholder netwerk en hoe het kennisprogramma zich daarin positioneert.

Er zijn een aantal interne stakeholders die een (in)directe invloed hebben op Kennis Zuid-Holland: provinciale staten, gedeputeerde staten, ambtelijke opdrachtgevers en kwartiermakers. In de netwerkkaart is rekening gehouden met de afstand van de stakeholder (relatie intensiteit), de verwachting van de stakeholder richting het programma en hoe het programma zijn stakeholders kan benaderen. Met de strategie die zij doorvoert, probeert zij aan de verwachtingen van die stakeholders te voldoen. Het kennisprogramma neemt haar rol in als leider en coördinator binnen dat netwerk. Uit de literatuur wordt de term *boundary spanner* daaraan gekoppeld. Echter kan zij deze rol niet optimaal uitvoeren omdat de professionaliteit van het programma en de zichtbaarheid in de organisatie niet voldoende zijn. Er zijn aanbevelingen gedaan om dit te bevorderen: gebruik van communicatie, vaste implementatie binnen de beleidscyclus, trends signaleren met gespecialiseerde bureaus, meerwaarde van het product inzien, etc.

De netwerkkaart is een weergave van het interne stakeholder netwerk van Kennis Zuid-Holland. Daarnaast geeft deze kaart handvatten om de relatie te bevorderen met die interne stakeholders. Haar rol als boundary spanner kan verbeteren door het implementeren van de aanbevelingen die zijn gemaakt. Het is geen must maar het kan het kennisprogramma naar een hoger kennisniveau tillen. Zoals beleid snel en effectief aangepast moet worden ter bevordering van de maatschappelijke opgaven, is het kennisprogramma Kennis Zuid-Holland ook gebaat bij een doorontwikkeling om haar positie binnen haar interne stakeholder netwerk te bevorderen.

Inhoudsopgave

VOORWOORD **2**

SAMENVATTING **3**

INHOUDSOPGAVE **4**

AFKORTINGENLIJST **6**

HOOFDSTUK 1 - INLEIDING **7**

Het kennisprogramma van de Provincie Zuid-Holland 9
Een eerdere interne netwerkkaart? 10
Problematiek 11
Doelstelling 11
Relevantie 12
Vraagstelling 12

HOOFDSTUK 2 - THEORETISCH KADER **14**

De definitie van een (kennis)netwerk 14
De diverse kennisrollen 15
De elementen van public affairs 18
Van stakeholderanalyse naar netwerkanalyse 20

HOOFDSTUK 3 – METHODOLOGIE **25**

Onderzoeksstrategie 25
Dataverzamelingsmethoden 26
Validiteit en betrouwbaarheid 27

HOOFDSTUK 4 – ONDERZOEKSRESULTATEN **29**

A. Het interne (kennis)netwerk van Kennis Zuid-Holland 29
Het belang van kennis bij de provincie 29
Stap 1 - Stakeholder identificatie 32
Onderverdeling interne stakeholders 35
Stap 2 - Vastelling belangen 36
Stap 3 - Vastelling verwachtingen en verhouding stakeholders 37
Stap 4 - Aanpassing organisatiestrategie 39
De interne netwerkkaart 40
Deelconclusie deel A 42
B. De rol van Kennis Zuid-Holland 44
De huidige situatie 44
Waar loopt zij tegenaan? 45
Deelconclusie deel B 47

HOOFDSTUK 5 – CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN **48**

Conclusie 48
Aanbevelingen 49

LITERATUURLIJST **54**

BIJLAGE A – INTERVIEWS **56**

BIJLAGE B – VRAGENLIJST VOOR INTERVIEW EN ENQUÊTE **63**

BIJLAGE C – ANTWOORDEN ENQUÊTE **64**

..... **70**

BIJLAGE D – OVERZICHT KZH-TEAM **71**

..... **71**

..... 71
BIJLAGE E – OVERZICHT PS 72
..... 72
..... 72
BIJLAGE F – OVERZICHT GS 73
..... 73
BIJLAGE G – OVERZICHT AOG EN DD 74
BIJLAGE H – OVERZICHT KWARTIERMAKERS 75
BIJLAGE I – INTERNE STAKEHOLDER KAART KZH 76

Afkortingenlijst

Afkorting	Definitie
AOG	Ambtelijke opdrachtgevers
AON	Ambtelijke opdrachtnemers
BOG	Bestuurlijke opdrachtgevers
CdK	Commissaris van de Koning
DD	Domeindirecteuren
DT	Directieteam
GS	Gedeputeerde Staten
KZH	Kennis Zuid-Holland
PA	Public affairs
PS	Provinciale Staten
PZH	Provincie Zuid-Holland

Hoofdstuk 1 - Inleiding

Kennis: een principe dat via vele om- en dwaalwegen is uitgegroeid tot de sleutel voor inzichten in de moderne natuur en cultuur. De menselijke kennis heeft zich door geografische en culturele factoren op diverse manieren ontwikkeld, stelt Bod (2019, p.14). Dit wil niet zeggen dat kennis uit diverse regio's en culturen niet op hetzelfde idee rust. De gemeenschappelijke basis van die kennis is dat met name de wereld beter begrepen kan worden aan de hand van twee begrippen: patronen en principes. Bod (2019, p.8) beoordeelt dit idee als het belangrijkste inzicht dat de mens ooit heeft gekregen om toe te werken naar een succesvolle overlevingsstrategie.

De geschiedenis bewijst dat de mens altijd op zoek is (geweest) naar patronen om de wereld beter te begrijpen. De kennis op diverse gebieden (zonnestelsel, taal, planten, etc.) zijn geen losstaande feiten maar bestaan uit regelmatigheden binnen die losstaande feiten; patroon gebaseerde kennis (Bod, 2019, p.14). Dit betekent niet dat alle kennis patroonmatig is; uitzonderingen worden gezien als een afwijking van een bepaald patroon. Maar wat is de definitie van een patroon volgens Bod (2019, p.15)?

"Intuïtief gesproken is een patroon een waargenomen regelmatigheid die een element van herhaling in zich heeft welke niet noodzakelijk onveranderlijk is maar onderhevig kan zijn aan uitzonderingen en variatie"

Patronen brengen feiten onder uit waarnemingen en gebeurtenissen van een bepaalde discipline. Daarnaast kunnen zij ook bijdragen aan de tijdige ontdekking van nieuwe onbekende verschijnselen die uit patronen kunnen voortvloeien. Zoals Bod (2019, p.15) beschrijft, hebben patronen dus een voorspellende kracht. Maar patronen verklaren niets op zichzelf, hiervoor zijn principes die dat beogen te doen. Terwijl patronen zintuigelijk waarneembaar zijn, maken principes juist de onderliggende relaties tussen dingen kenbaar. Principes beantwoorden de vraag: 'Waarom doet zich een bepaald patroon voor?'. Principes zijn moeilijker te verifiëren dan patronen; ze zijn theoretisch van aard. Zij bezitten ook een voorspellende kracht, namelijk die van patronen. Diverse patronen worden door één of meerdere principes onder één noemer gebracht; dit leidt tot de volgende definitie van Bod (2019, p.18):

"Een principe is een uitspraak die geldt voor meer dan één patroon"

Wat begon met het krassen van streepjes op mammoetbotten om de maanstand te herleiden (patroon) en de toepassing daarop van het systeem van Ptolemaeus (principe[1]), bracht kennis tot de mens (Bod,

[1] Het principe dat wetenschappelijke kennis bracht in de astrologie.

2019, p.8). Sinds die streepjes speelt kennis een ongekende rol binnen elk discipline in onze samenleving; zo ook binnen public affairs (Timmermans et al., 2019, p.80). De verspreiding van die kennis kent een variatie aan gezichten in een globaliserende wereld; de kennissamenleving (Korsten & Hoppe, 2006, p.35). Kennis is niet statisch en bevordert de zoektocht naar nieuwe inzichten, het achterhalen van al opgedane kennis en het vergroten van een bepaald verschijnsel. Zoals Timmermans et al. (2019, p.81) aangeven, dient de meeste wetenschappelijke kennis als voorlopig te worden beschouwd. De constante toeloop van trends in de samenleving zorgt voor een snelle ontwikkeling van *issues* en vraagt om een systematische wetenschappelijke aanpak om die kennis te verifiëren. Er is een manier nodig om op een versnelde wijze kennis te ontwikkelen en efficiënt daarop in te spelen. Een oplossing vraagt om een mobilisatie van de beste kennis om passend beleid te maken (Korsten & Hoppe, 2006, p.37). Lasswell (geciteerd in Korsten & Hoppe, 2006, p.37) legt de basis van de beleidswetenschap waarin de vorming van beleid bestaat uit 'kennis-van en kennis-in' principe.[2] Dit principe wordt toegepast in het beleidsvorming proces waar diverse *stakeholders* betrokken zijn. De belangen van stakeholders en hun steeds grotere betrokkenheid rondom een issue, zijn zaken die door een organisatie in de gaten moeten worden gehouden om efficiënt daarop in te kunnen spelen. Een gevolg hiervan is dat netwerken groeien.

Hoewel public affairs genoeg wetenschappelijke onderzoeken en theorieën kent, wordt in deze discipline onderzoek doorgaans als beschrijvend gezien en maakt het weinig gebruik van die ontwikkelde wetenschappelijke theorieën (Timmermans et al., 2019, p.81). In deze masterscriptie zal het laatste juist toegepast worden. De kerntaken van het kennisprogramma 'Kennis Zuid-Holland' (KZH) van de Provincie Zuid-Holland (PZH) liggen bij de ontwikkeling van strategische kennis voor het beleidsproces. In samenwerkingsverbanden ontwikkelt zij kennis om provinciaal beleid te maken die passend is voor de oplossing van issues. Bij dit proces zijn zowel interne- als externe stakeholders bij betrokken. De externe stakeholders spelen óók een rol bij de strategische kennisontwikkeling van de provincie en oefenen daar invloed op uit. Echter zal in dit onderzoek de focus niet liggen bij deze groep, maar bij de interne stakeholders. Aan de hand van wetenschappelijke theorieën zal er een interne *stakeholder*kaart van het kennisprogramma worden ontwikkeld. Hierin worden diverse aspecten van die interne stakeholders aan het licht gebracht. Daarnaast zal de huidige positionering van het kennisprogramma in dat netwerk worden geanalyseerd. Er zullen aanbevelingen worden gedaan voor (eventuele) veranderingen ter begunstiging van de uitvoering van haar kerntaken.

[2] Het principe dat beleidsmakers de beste kennis mobiliseren en burgers weten wat de beleidsprocessen zijn.

Het kennisprogramma van de Provincie Zuid-Holland

De opdracht vanuit KZH is om een overzicht te krijgen van de interne stakeholders die betrokken zijn bij het kennisprogramma. Deze netwerkkaart zal op een methodische en wetenschappelijke manier worden ingeleid. Dit onderzoek is voor twee partijen van belang: de provincie en het kennisprogramma. Er wordt eerst ingegaan op de provincie als organisatie voordat het kennisprogramma aan bod komt.

Provincie Zuid-Holland

De provincie Zuid-Holland is een bestuursorgaan dat kan worden beschouwd als 'tussenlaag' van het Rijk en de gemeenten. Zij werkt elke dag aan verschillende opgaven ter verbetering van de regio. Deze komen steeds meer vanuit het Rijk op het regiebordje van de provincie terecht (Provincie Zuid-Holland, 2023, p.4). Als gevolg van het schaarse directe contact, zijn de kernactiviteiten van de provincie dikwijls niet bekend bij haar inwoners; de nieuwe gevormde coalitie wil hier verandering in brengen. In het coalitieakkoord van de Provincie Zuid-Holland (2023, p.4) wordt aangegeven dat de opgaven gekoppeld zijn aan wettelijke regelingen vanuit het Rijk. De opgaven zijn vaak een onderdeel van een groter samenhangend geheel. Een samenwerkingsverband met alle betrokkenen bij een opgave is dus onmisbaar om de bindende afspraken te verwezenlijken en de issues op te lossen. Dit komt terug in de visie van de huidige provinciale coalitie (Provincie Zuid-Holland, 2023, p.4):

> *"Alle opgaven hangen met elkaar samen en wij moeten als partij in die samenhang perspectief bieden aan en met inwoners, maatschappelijke partners en ondernemers"*

Deze visie wordt vertaald met het motto 'Krachtig Zuid-Holland'. Dit verwijst naar de uitdagingen van de provincie die op een gezamenlijke manier worden opgepakt. Die samenwerking heeft een positief effect op het behalen van de doelstellingen, omdat ieders talent en expertise benut wordt.

Kennis Zuid-Holland

Bij het maken van een visie voor ruimte en mobiliteit (voorganger omgevingsvisie) werd tegen het volgende aangelopen: er was behoefte aan bepaalde kennis daarvoor die niet binnen handbereik was (Frenk Bekkers, persoonlijke communicatie Bijlage A, 13 november 2023). Het ontwikkelen van nodige strategische kennis om in te spelen op een beleidsissue, kan jaren duren. Door meer structuur aan te brengen in het toewerken naar en het verkrijgen van kennis, zou er niet meer achter de feiten aangelopen worden. Dit leidde tot het ontstaan van de Toekomstagenda in 2015. Vervolgens kwam er

een intense samenwerking tussen teams die hun taken kennen op diverse vlakken binnen de strategische kennisontwikkeling. De voorheen sporadische samenwerking ontwikkelde zich tot een permanente, met daarbij het ontstaan van Kennis Zuid-Holland in 2020. Het voornaamste doel van het kennisprogramma is de toekomst van de provincie onder de lopen nemen (Provincie Zuid-Holland, 2022). In samenwerking met interne- en externe stakeholders zorgt zij dat beleidsmakers een beter beeld krijgen van de uitdagingen in de toekomst. Vanuit de gedeputeerde staten wordt 80% van de onderwerpen voor onderzoeken opgelegd. De overige 20% mag het kennisprogramma zelf invullen door eigen signaleringen. Dit is een *bottum-up* en *top-down* werking en wordt informeel de '80/20 regel' genoemd (Frenk Bekkers, persoonlijke communicatie bijlage A, 13 november 2023). De invulling wordt gedaan aan de hand van een zoektocht naar toekomstige uitdagingen (trends) voor de provincie. Deze trends ontstaan door de tijd heen en hebben invloed op de manier van leven, wonen en werken van de Zuid-Hollanders. Het signaleren van deze trends is gunstig voor de agendering en de afstemming op beleid; door de mogelijke maatschappelijke impact. De onderzoeken die KZH uitvoert, zijn verdeeld in maatschappelijk beleidsonderzoek en de toekomstagenda. Het maatschappelijk beleidsonderzoek richt zich op vraagstukken met een sociaal, economisch of demografisch component, terwijl de toekomstagenda zich buigt over vraagstukken die sectordoorsnijdend zijn en die op de lange termijn een disruptieve sociale, economische of ruimtelijke ontwikkeling kunnen veroorzaken (Provincie Zuid-Holland, 2022). KZH heeft als ambitie om de uitgevoerde onderzoeken niet in een lade te stoppen, maar hier doorwerking aan te geven. De doorwerking kent twee vormen: evenementen en podcasts. Tijdens evenementen worden resultaten van onderzoeken besproken, krijgen actuele onderwerpen een podium, worden tools gegeven om die kennis toe te passen in ieders werkveld en is er gelegenheid voor debat. Er wordt stilgestaan bij nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen in aanwezigheid van diverse stakeholders; dit bevordert het starten van nieuwe samenwerkingen. De opgedane kennis wordt bovendien gedeeld in podcasts. De achterliggende gedachte is dat ontwikkelingen snel gaan, tijd schaars is en rapporten dik. Deze wijze van kennisdeling is een manier om de toepassing van die kennis sneller te doen verlopen.

Een eerdere interne netwerkkaart?

Er is niet eerder een poging gedaan om het interne netwerk van KZH in beeld te krijgen, blijkt uit de persoonlijke communicatie (Bijlage A, november 2023). De reden is dat het netwerk onderwerp gebonden is; de kans is aanwezig om te ver uit te dijen. Echter is er wel behoefte aan een overzicht. Het zoeken naar de collega die kennis heeft van een bepaald onderwerp, kan worden omschreven als lang.

Je komt er wel, maar met een omweg. De interne netwerkkaart kan voor een positieve ontwikkeling zorgen, met het oog op de toekomstscenario's voor KZH (Marijn Kuitert, persoonlijke communicatie bijlage A, 27 november 2023). Deze toekomstscenario's zijn gericht op de rol van KZH en hoe zij haar positie binnen het netwerk kan verbeteren om zichtbaarheid te creëren binnen PZH.

Problematiek

Om structuur aan te brengen rondom de ontwikkeling en uitvoering van strategische maatschappelijke onderzoeken is KZH in het provinciale leven geroepen. Vanuit haar kernactiviteiten wordt duidelijk dat zij grote impact maakt op het gebied van strategische kennisontwikkeling. Het tijdig signaleren van issues zorgt dat er niet achter de feiten wordt aangelopen. Op deze wijze oogt het alsof KZH het monopolie heeft op dit gebied binnen de provincie; het tegendeel is het geval. Het kennisprogramma is niet voldoende zichtbaar binnen de organisatie blijkt uit de persoonlijke communicatie (bijlage A, november 2023). Zij wordt benaderd door usual suspects die het programma kennen of een eerdere succesvolle samenwerking hebben gehad. De impact die zij kan maken op beleid dankzij de ontwikkeling van strategische kennis, is binnen de organisatie (nog) niet doorgedrongen. Daarnaast is deze kennis van belang voor het ontdekken van patronen binnen issues; PZH kan hier sneller en efficiënter op inspelen. De gebrekkige mate aan zichtbaarheid en professionaliteit binnen de organisatie, komen het kennisprogramma niet ten goede om zich verder te ontwikkelen en om haar kerntaken uit te voeren.

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om door middel van een kwalitatief onderzoek inzicht te krijgen in de verschillende interne stakeholders in het netwerk van KZH. Hiervoor wordt een netwerkanalyse gebruikt; niet zozeer als theorie maar meer als empirisch instrument. Het gebruik van dit instrument kan helpen bij het in kaart brengen van stakeholders (Kaashoek et al., 2009, p.59). De aanpak hiervan kan zo breed als gewenst; voor de haalbaarheid en uitvoerbaarheid van dit onderzoek zijn er een aantal afbakeningen gemaakt. Het externe netwerk heeft zeker een invloed op de werking en het handelen van het kennisprogramma; echter zal in dit onderzoek enkel worden ingegaan op de interne stakeholders (binnen PZH). Er zal naar de functie van de interne stakeholders gekeken worden binnen de kennisontwikkeling. Het wordt dan voor KZH duidelijk binnen welke fase van haar kernactiviteiten elke stakeholder zich bevindt en een rol speelt. Een overzicht van deze interne stakeholders is nuttig om op hun belangen in te spelen en weten wat hun verwachtingen zijn van het kennisprogramma. In de netwerkkaart zullen de volgende aspecten worden verwerkt: de diverse interne stakeholders, hun

verwachtingen van het kennisprogramma, de onderlinge relatie, de strategie van KZH. Met behulp van deze kaart kan er worden ingezoomd op de huidige rol van KZH binnen dat interne netwerk. Het analyseren van haar positie kan helpen bij het maken van aanbevelingen voor de ontwikkeling van haar positie in de toekomst.

Relevantie

Het maken van passend beleid is onlosmakelijk van de beschikbaarheid van strategische kennis. De kernactiviteiten van KZH buigen zich over deze ontwikkeling, samen met zowel interne- als externe stakeholders. Het aantal stakeholders dat gemoeid is bij een issue wordt steeds groter; dit vraagt om overzichtelijkheid. Dit onderzoek geeft een overzicht van de interne stakeholders die meewerken in het proces rondom de ontwikkeling van strategische kennis voor beleid. Dit beleid is ter bevordering van de opgaven en zorgt voor een krachtige provincie. Een overzicht is relevant zodat de 'gaten' in de kennis gevuld kunnen worden en er voor elke provinciale issue een oplossing kan worden gevonden. De kernactiviteiten van KZH hebben daadwerkelijk impact op het maken van beleid; indirect ook op de Zuid-Hollanders. Dit onderzoek is dus praktisch en maatschappelijk relevant.

Vraagstelling

Vanuit de eerdergenoemde problematiek en doelstelling wordt de volgende onderzoeksvraag afgeleid:

Hoe ziet het interne stakeholder netwerk van Kennis Zuid-Holland eruit? En wat is haar positie binnen dat interne netwerk?

Om een antwoord op de onderzoeksvraag te formuleren, worden de volgende deelvragen gebruikt:

1. *Waarom is kennis belangrijk bij het maken van provinciaal beleid?*
2. *Waarom is het van belang om een netwerk in kaart te brengen?*
3. *Hoe wordt een netwerk in kaart gebracht?*
4. *Wat voor rol neemt Kennis Zuid-Holland op dit moment aan binnen haar interne stakeholder netwerk?*
5. *Wat zijn de aanbevelingen om deze rol naar een hoger niveau te tillen, ter ontwikkeling van Kennis Zuid-Holland?*

De eerste drie deelvragen richten zich op de theorieën en methoden achter (kennis)netwerken en hoe een netwerk in kaart wordt gebracht. Deze beantwoorden het eerste deel van de hoofdvraag. De vierde deelvraag richt zich op de rol van KZH en beantwoordt hiermee het tweede deel van de hoofdvraag. De

laatste deelvraag zal in de conclusie aan bod komen. In hoofdstuk 1 is de aanleiding, probleem- en doelstelling en de relevantie die ten grondslag ligt aan dit onderzoek benoemd. Hoofdstuk 2 zal zich buigen over dit theoretische raamwerk, waarin relevante begrippen, theorieën behandeld worden. Vervolgens zal in hoofdstuk 3 de methodologische keuzes voor de opzet en de uitvoering van het onderzoek worden toegelicht; de dataverzameling en -analyse zal hier aan bod komen. In het vierde hoofdstuk zal aandacht worden geschonken aan de resultaten van het onderzoek. Tot slot zal in hoofdstuk 5, aan de hand van de conclusie, de hoofdvraag worden beantwoord. Daarnaast zal er ook worden gereflecteerd op de uitvoering en de uitkomsten van het onderzoek met aansluitend enkele aanbevelingen voor KZH.

Hoofdstuk 2 - Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretische kader gepresenteerd dat als wetenschappelijke basis dient voor dit onderzoek. Hierin wordt dieper ingegaan op begrippen en theorieën. Een van deze theorieën is de netwerkanalyse. Volgens Kaashoek et al. (2009, p.59) is dit een goed instrument om stakeholders in kaart te brengen. Allereerst zal er worden ingegaan op de definitie van een (kennis)netwerk en de diverse rollen die stakeholders daarin kunnen hebben. De elementen van public affairs (PA) worden toegelicht, met tot slot de uitleg van de netwerkanalyse om de stakeholders in kaart te brengen.

De definitie van een (kennis)netwerk

Een netwerk kan worden gezien als een spinnenweb van verbindingen en knooppunten. Deze structuur zorgt dat organisaties, of delen ervan, afhankelijk van elkaar zijn. Een stakeholder is niet ondergeschikt aan de ander; er is geen sprake van hiërarchie (O'Toole, 1997). Het laatste is niet in samenspraak met hetgeen Mitchell et al. (1997) in datzelfde jaar aanduiden. Het *stakeholder salience model* gaat wel degelijk uit van een bepaalde mate aan hiërarchie in een netwerk door de kenmerken: macht, legitimiteit en urgentie. Hieruit blijkt dat er twee vormen van structuur zijn: horizontaal en verticaal.

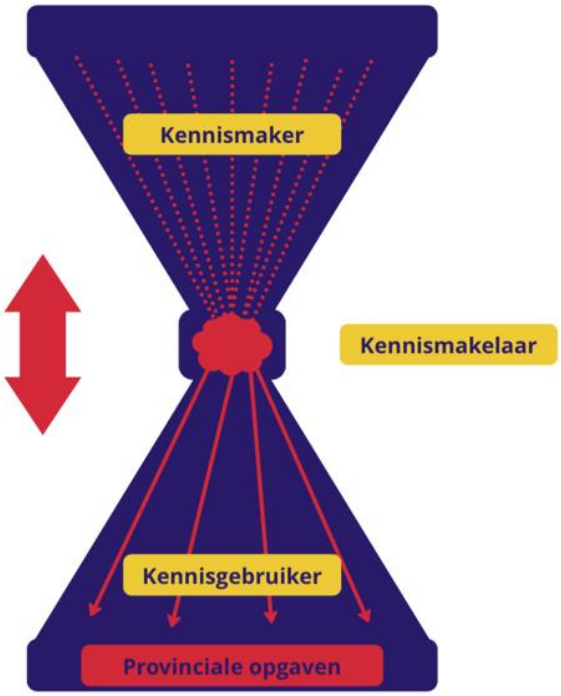
Volgens Timmermans et al. (2019, p.270) krijgt het woord 'netwerk' binnen de wereld van politiek, bestuur en maatschappij betekenis door de toevoeging van een voorvoegsel. Dit is een gemeenschappelijk kenmerk dat de stakeholders bij elkaar brengt. Zij zijn betrokken, beïnvloed of geraakt door bepaald beleid rondom één of een meerdere issue(s). Een voorbeeld hiervan is een 'kennis-netwerk'. Du Preez et al. (2008, p.161) definiëren dit begrip als de creatie van waarde rondom kennis. Dit speelt zich af binnen een netwerk waarin nauw contact tussen stakeholders zorgt voor kenniscreatie, het verzamelen van kennis en kennisdeling. Deze definitie wordt gebruikt voor het netwerk van KZH. In Provincie Zuid-Holland (2022) wordt een kennisnetwerk omschreven als een plek waar grotendeels kennis voorhanden ligt. Deze kennis wordt gedeeld binnen een georganiseerd platform waar informatie-uitwisseling plaatsvindt voor een bepaalde maatschappelijke opgave.

Een kennisnetwerk kent diverse typen, deze is afhankelijk van het doel dat wordt ingezet. In grote lijnen zijn er twee categorieën: interne/externe en operationele/strategische kennisnetwerken (Provincie Zuid-Holland, 2022). Bij de eerste categorisatie gaat het om de stakeholders binnen de organisatie of die daarbuiten. Bij de tweede categorisatie houdt een operationeel netwerk zich bezig met de dagelijkse zaken die op de korte termijn moeten zorgen voor effectiviteit en efficiëntie. Daarentegen houdt een

strategisch netwerk zich bezig met strategische kennis voor de lange termijn, waarbij de kennis sectordoorsnijdend is om zodoende trends te signaleren en/of complexe maatschappelijke opgaven op te pakken.

De diverse kennisrollen

Binnen een kennisnetwerk kunnen stakeholders diverse rollen aannemen. Om deze vast te stellen, is gebruik gemaakt van een zandlopermodel. Dit model staat symbool voor het kunnen creëren van ruimte om kennis te transformeren in kansrijke ideeën (Kwakman & Smeulders, 2017, p235). Daarnaast geeft het een visualisering hoe kennis door een organisatie stroomt en welke rollen daarbij betrokken zijn.



Figuur 1 – Het zandlopermodel gebaseerd op de stroom van kennis bij de provincie

De provinciale staten (PS), de volksvertegenwoordigers die gekozen zijn, bepalen en stellen de grote lijnen vast wat er met de provincie gaat gebeuren voor de periode van vier jaar om de opgaven te behalen. Het dagelijkse bestuur, de gedeputeerde staten (GS) die allen hun eigen portefeuille hebben, voeren de grote lijnen uit; zij hebben een informatieplicht aan PS. De opgaven (en dus doelstellingen) zijn vastgelegd in een coalitieakkoord tussen twee of meerdere politieke partijen. Vanuit afdelingen met een eigen portefeuille wordt er gewerkt aan de opgaven. Er wordt onderzoek uitgevoerd om beleid te vormen dat aansluit op die opgaven. Dit gebeurt per domein, maar onderzoeken worden ook door GS

als opdracht aan KZH uitbesteed. Hiervoor schakelt KZH kwartiermakers in, personen die een voorverkenning doen om een idee of voorstel in gang te zetten. Zij voeren het onderzoek uit en vertalen het naar suggesties voor passend beleid. Dit proces kan ook andersom! Het kan zijn dat vanuit de opgaven bepaalde kennis mist om beleid te kunnen vormen; dit kan tijdens een voorverkenning van een kwartiermaker opvallen. Om deze 'gaten' op te vullen, kloppen zij bij KZH aan om onderzoek uit te voeren (onderdeel van de 20% eigen signalering). De uitkomsten van het onderzoek worden gepresenteerd aan GS en daarna PS ter agendering van onderwerpen naast het coalitieakkoord. Daarin blijft de rol van KZH in het midden.[3] De '80/20 regel' is vertaald in het omdraaien van de zandloper.

Kennisinfrastructuur

De kernactiviteiten van KZH zijn: signaleren, onderzoeken, delen en agenderen; deze refereren naar een infrastructuur. Deze taken zijn vergelijkbaar met de kennisinfrastructuur die Ministerie van IenW (2023) beschrijft. Deze telt één stap minder: kennisontwikkeling (vraagarticulatie), kennisdeling en toepassing met een borging richting de maatschappij. Het rapport waaruit deze infrastructuur blijkt, begint met de zin: 'Investeren in kennis is investeren in de toekomst' (Ministerie van IenW, 2023, p.3). Kennis kan gezien worden als een product. De bundeling van de kennis die voortvloeit uit onderzoeken en de praktijk, draagt bij aan het inzicht krijgen in de consequenties op beleid. Er is veel kennis, maar de toegang en de structurering ervan is soms ver te zoeken; het hebben van een kennisinfrastructuur is een pré. Een notie is wel dat de infrastructuur rondom kennis altijd in ontwikkeling moet blijven om de veranderingen in de maatschappij voor te zijn.

Kennismaker

Een kennismaker is een persoon die onderzoekend te werk gaat om nieuwe informatie en ideeën op te halen, voor een oplossing van al bestaande of toekomstige vraagstukken. Doorgaans vindt dit plaats in de fase van signalering waar vraagarticulatie bij hoort (bovendeel zandloper, figuur 1). Dit wil zeggen dat een bepaald praktijkvraagstuk na een verkenning wordt beoordeeld in de overweging naar een onderzoek, en dat zo nodig een onderzoeksvraag wordt geformuleerd (Ministerie IenW, 2023, p.7). De invulling van deze rol kan door stakeholders die zich binnen of buiten de organisatie bevinden. Een externe kennismaker kan afkomstig zijn van een onderzoeks-, plan-, trendbureau, kennisinstelling, etc.

[3] Disclaimer bij figuur 1 is dat dit in de praktijk toch anders verloopt dan beschreven. De oorzaak is dat KZH niet voldoende zichtbaar is binnen de organisatie om het zandlopermodel te realiseren. Wel is dit een toekomstige ontwikkeling wat zij in gang wil brengen. Hier volgt meer over in het onderzoek.

Deze signaleert ontwikkelingen binnen de maatschappij en voert onderzoek uit ter kennisgeving. Een organisatie heeft ook te maken met een interne stroming van kennis, door de diversiteit aan medewerkers met andere achtergronden. Als deze kennis met elkaar wordt verbonden, kan er kruisbestuiving ontstaan, wat tot nieuwe ideeën kan leiden. Kwakman & Smeulders (2017, p.236) benadrukken wel dat het cruciaal is dat binnen de organisatie een klimaat heerst van stimulering van kennis om deze te transformeren naar kansrijke ideeën voor een maatschappelijk opgave.

Kennisgebruiker

Een kennisgebruiker is een persoon die al opgedane kennis praktisch toepast en resultaten daaruit haalt door o.a. projecten en verkenningen. Doorgaans vindt dit plaats in de fase van agendering, waarin resultaten uit onderzoeken worden toegepast als doorwerking voor de borging richting de maatschappij (onderdeel zandloper, figuur 1). In deze fase worden concrete ideeën uitgevoerd en beoordeeld op toepasbaarheid binnen beleid. Dit gebeurt in de organisatie via kwartiermakers, beleidsmedewerkers, verbinders, etc. De structurering van ideeën kan op diverse manieren; die keuze ligt bij de organisatie. Een manier is om onderzoeken onder te verdelen op domeinniveau; deze zijn te vergelijken met de onderwerpen van de opgave uit het coalitieakkoord. Wanneer een onderzoek een bredere reikwijdte heeft, dus niet bij een domein past, en toch wel breed gesteund wordt, is het mogelijk om het langs een andere weg naar voren te brengen (Kwakman & Smeulders, 2017, p.236). De 80% onderzoeken die vanuit GS worden aangekaart vallen normaliter onder een domein; de overige 20% onderzoeken worden ingevuld door KZH. Dit gebeurt vaak als een kennisgebruiker bij de praktische toepassing van een onderzoek naar beleid, erachter komt dat er een ‘gat’ zit in de gebruikte kennis.

Kennismakelaar

Een kennismakelaar is een persoon die kennis verspreid richting diverse doelgroepen. In figuur 1 is te zien dat deze rol zowel een ontvangende kant heeft vanuit de kennismakers, als een zendende kant richting de kennisgebruikers. Het is het middendeel van de zandloper waarin de fase van onderzoek en kennisdeling centraal staat. Kwakman & Smeulders (2017, p.237) geven aan dat kennismakelaars over creatieve denkvaardigheden moeten beschikken; het anders denken kan leiden tot nieuwe kansen. Hiervoor neemt een kennismakelaar zelf een positie in tussen maatschappelijke, economische en politieke waarden (Timmermans et al., 2019, p.138). Dit is dan ook het moment dat PA om de hoek komt kijken. Voor een kennismakelaar is niet alleen strategisch/tactisch inzicht en handelingsvermogen van belang, daar horen ook de ethische, maatschappelijke en democratische consequenties bij.

Timmermans et al (2019, p.350-351) geven de volgende kenmerken van een kennismakelaar: een open houding waarin verder wordt gekeken dan de usual suspects in het vertrouwde netwerk, een brede monitoring van het ongenoegen binnen de samenleving, het actief agenderen van eigen toekomstige issues, etc. Een kennismakelaar haalt kennis van buiten en verspreid deze binnen de organisatie. Het empathische vermogen zorgt dat de juiste informatie bij de goede stakeholder terechtkomt. Door dit proces te blijven doen, wordt het vertrouwen in de relatie versterkt. Simpelweg kan een kennismakelaar worden omschreven als een *boundary spanner* die balans brengt tussen de binnen- en buitenwereld (Williams, 2002, p.104). Er worden drie kernactiviteiten onderscheiden aan een boundary spanner (Edelenbos, 2021, p.7):

1. *Het verbinden van verschillende mensen en processen over de grenzen van een organisatie heen*
2. *Het selecteren van relevante informatie aan beide kanten van de grens*
3. *Het vertalen van deze relevante informatie naar de andere kant van de grens*

Met 'grens' wordt bedoeld dat een boundary spanner zich tussen de binnen- en buiten wereld bevindt. Vanuit de literatuur zijn er een aantal thema's en perspectieven die terugkomen bij deze rol (Williams, 2002, p.109-113). Van deze perspectieven gelden er vier voor KZH: ondernemer, vertrouweling, leider en reticulist. Deze perspectieven overkoepelen elkaar door gemeenschappelijke kenmerken, maar hebben ook hun eigen leidraad. De gemeenschappelijkheid vertaalt zich in de beschikking van een reeks aan deugden die in samenhang staan met vertrouwen kweken, flexibel zijn, overbruggen van belangen en leiding nemen. De activiteiten van een boundary spanner liggen in lijn met de elementen van PA.

De elementen van public affairs

De betekenis van PA heeft zich, en blijft zich ontwikkelen. In dit onderzoek wordt de definitie van Timmermans et al. (2019, p.27) gehanteerd:

*'Public affairs is het **repertoire aan systematisch voorbereide activiteiten** dat wordt ingezet om het **beleidsproces** en de eigen **maatschappelijke positie** te beïnvloeden'*

Het **beleidsproces** van PA richt zich op alle fasen: van agendasetting tot implementatie en evaluatie (Timmermans et al., 2019, p.27). De **maatschappelijke positie** verwijst naar het bewaken en/of versterken van het eigen imago, maar ook het vertrouwen in de organisatie overeind houden. Tot slot verwijst **repertoire aan systematische voorbereide activiteiten** naar een georganiseerde rationaliteit en

reflectie naast intuïtie. Een goede inrichting, taakverdeling en regels over verantwoordelijkheid horen daarbij (Timmermans et al., 2019, p.28).

Er zijn drie processen te onderscheiden binnen PA met een externe- en interne werking. Voor dit onderzoek zijn de elementen met een interne werking en twee deelprocessen van belang.[4] Deze twee processen binnen PA sluiten het meest aan bij de kernactiviteiten van KZH. De processen zijn los van elkaar uiteen gezet maar in de praktijk zijn zij met elkaar verweven. Daarnaast is de chronologie niet strikt. Binnen PA is een vermogen vereist om zich aan te passen aan de situatie. Dit vraagt om anticipatie van de boundary spanner om stappen terug/vooruit te zetten in het denk- en doe proces (Williams, 2002, p.104).

Processen PA	Interne werking
1. Monitoren van relevante informatie	Signalen uit eigen organisatie opvangen
2. Analyse van strategieontwikkeling	Doelen, belangen en issues voor de organisatie herkennen, bijstellen en afstemmen op de organisatie

Figuur 2 – Twee processen van PA met interne werking, uit Timmermans et al. (2019, p.31)

Monitoren van relevante informatie

De ontwikkelingen buiten en binnen de organisatie moeten altijd duidelijk in beeld zijn omdat de doelstellingen van de organisatie hierdoor geraakt kunnen worden. Er wordt om een actieve rol gevraagd van de boundary spanner die voortdurend de vinger aan de pols houdt (Timmermans et al., 2019, p.32). De definitie voor een intelligente organisatie wordt hieraan gekoppeld; 2E = MI2' (Van Schendelen, 2017, p.45).[5] De betekenis van deze definitie is dat de elementen van effectiviteit en efficiëntie door massa en informatie worden verheven tot intelligentie. Het kwadrateren van de informatie wil zeggen dat niet alleen naar feiten en cijfers wordt gekeken, maar naar de achterliggende betekenis. Dit is van belang omdat issues zich snel manoeuvreren binnen bestuursniveaus en arena's in het beleidsproces. Zoals Timmermans et al. (2019, p.34) aangeven moet je kunnen anticiperen op maatschappelijke vraagstukken, de spelregels kennen van het beleidsproces en de standpunten van je

[4] De externe werking is buiten beeld gelaten omdat het gaat om de interne werking. Het deelproces dat zich buigt over het lobbyen en managen van de maatschappelijke positie is niet van toepassing op KZH.
[5] E = effectiviteit/efficiëntie; M= massa; I= informatie

vrienden en vijanden weten. Dit is te verkrijgen door voortdurend relevante informatie te monitoren. In dit onderzoek staat de boundary spanner centraal die informatie van de buitenwereld in de binnenwereld verspreid. De boundary spanner kan ook andersom informatie monitoren, maar voor dit onderzoek is dit niet van belang. De systematische monitoring van informatie speelt óók een rol in het onderhouden van netwerkrelaties. Elke stakeholder heeft oren en ogen naar nieuwe kennis, daarom is het goed om te blijven communiceren rondom die informatie. Het hebben van een netwerk is één van de voorwaarden om PA succesvol te beoefenen; hierin speelt kennis een rol in het onderhouden van dat netwerk (Timmermans et al., 2019, p.34).

Analyse en strategievorming

Bij de analyse en strategievorming ligt de focus op issues waar PA activiteiten worden verricht. Een issue bewandelt niet altijd een recht pad; het beleidsproces kan kronkelig zijn. Een organisatie bepaalt vooraf op welke issues er activiteiten zullen worden ondernomen. Maar door ontwikkeling in de loop van de tijd moeten doelen en belangen van een organisatie daarop worden aangepast (Timmermans et al., 2019, p.36). De boundary spanner is dan degene die het inzicht voor nieuwe doelen en belangen tot stand brengt in samenhang met de formule voor een intelligente organisatie (Van Schendelen, 2017, p.45). Met de uitkomst kan er een strategie worden gevormd rondom een issue. Het strategisch oogmerk vloeit voort uit de samenhang van de gebruikte middelen en het geheel van handelingen en gebeurtenissen binnen een issue (Timmermans et al., 2019, p.39). De analytische en strategische benadering van issues kan een organisatie helpen om te navigeren in het vaarwater van de politieke agenda dat voortdurend met de golven van de maatschappelijke ontwikkelingen meebeweegt.

Van stakeholderanalyse naar netwerkanalyse

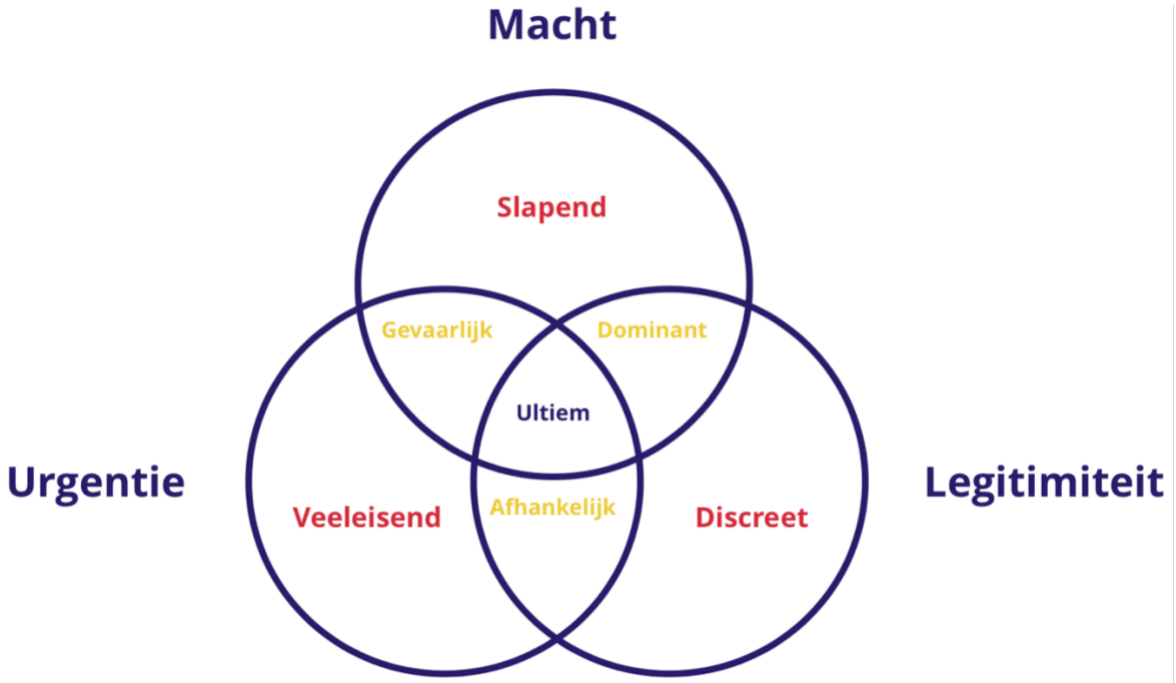
In een netwerkkaart worden alle stakeholders weergegeven die beïnvloed worden of invloed hebben bij een bepaald issue. De definitie van een stakeholder werd in de jaren ’80 vastgesteld door Freeman, als:

‘Een groep of individu die beïnvloed wordt door of invloed kan uitoefenen op het bereiken van doelstellingen van een organisatie’

Een later werkdocument van Freeman & Mc Vea (2001) bevestigd deze definitie. Dit legt de basis voor de stakeholderanalyse, dat als instrument wordt gebruikt bij het identificeren van stakeholders en de analyse van hun belangen. De stakeholderanalyse draagt bij aan het maken van een netwerkanalyse. Voor de stakeholderanalyse heeft Polonsky (1996) een stappenplan ontwikkeld.

Stap 1 - Stakeholder identificatie

Om te beginnen wordt er vastgesteld wie als stakeholder kan worden beschouwd. Hiervoor geeft Polonsky (1996, p.211) geen eenduidige aanpak, maar benadrukt dat er onderscheid moet worden gemaakt tussen interne en externe stakeholders. Om de impact van een stakeholder te bepalen, is de inhoud het uitgangspunt. Denk hierbij aan bepaalde thema's of in het geval van PZH aan de hand van de maatschappelijke opgaven. Een model dat in deze fase gebruikt wordt, is het stakeholder salience model van Mitchel et al. (1997). Een stakeholder wordt hierin geplaatst aan de hand van drie kenmerken: macht, legitimiteit en urgentie (figuur 3). **Legitimiteit** gaat in op de wenselijkheid en juistheid van de uitgevoerde acties en het recht op gezag bij besluiten. Het kenmerk **macht** gaat in op de uitoefening van invloed op het doen en denken van een organisatie. **Urgentie** geeft aan in hoeverre de uitkomst van belang is en wat de tijdsdruk is die ermee gemoeid gaat. Het hebben van één of meerdere kenmerken zorgt voor een categorisatie van de stakeholders; dit is een verdeling in 7 typen. Harrin (2021) groepeert deze in latente stakeholders (1 kenmerk)[6], verwachtende stakeholders (2 kenmerken)[7] en ultieme stakeholders (3 kenmerken)[8]. Een ultieme stakeholder moet nauw betrokken worden gehouden. Door het bezit van de drie kenmerken kan deze zaken makkelijker voor elkaar krijgen voor eigen gewin.



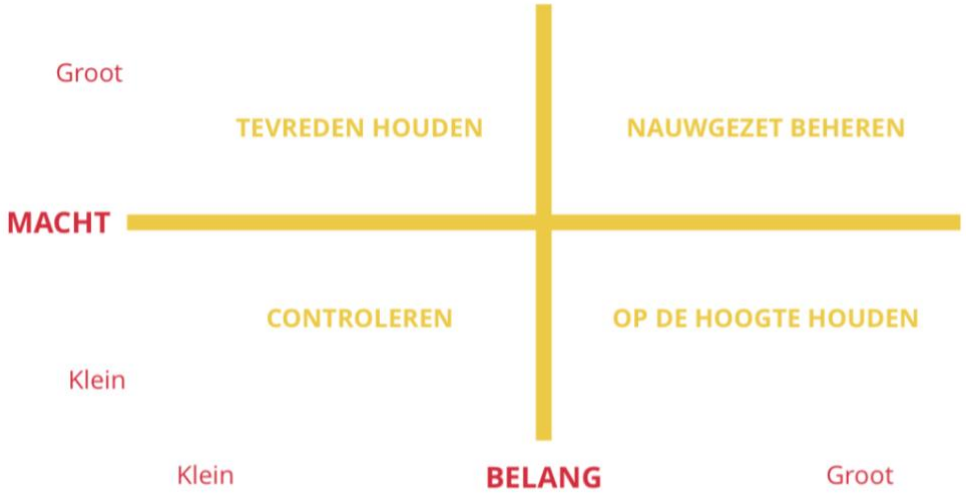
Figuur 3 – Stakeholder salience model van Mitchel et al. (1997)

[6] In figuur 3 aangegeven met rode letters.
[7] In figuur 3 aangegeven met gele letters.
[8] In figuur 3 aangegeven met donkerblauwe letters.

De categorisatie van stakeholders is afhankelijk van de tijd en de situatie (Harrin, 2021). Wanneer één van deze variabelen (mogelijk) veranderd, kan de plaatsing van de stakeholder in het model óók veranderen. Een stakeholder kan altijd zijn doelstellingen aanpassen en daarmee zijn belangen bij een issue. Daarnaast kan een stakeholder er voor kiezen om zich te voegen bij een andere coalitie of een andere strategie door te voeren; dit heeft effect op de plaatsing binnen dit model.

Stap 2: vaststelling belangen

Een belang kan de mate van betekenis en waarde aanduiden rondom een issue. De vaststelling van de belangen van een stakeholder zorgt dat een organisatie weet hoe deze haar kunnen beïnvloeden. Deze invloed kan zowel positief/negatief als direct/indirect zijn (Freeman & Mc Vea, 2001). Het grondig begrijpen van de belangen van de stakeholder voor een organisatie (en vice versa), is ter behartiging van het bereiken van de organisatorische doelstellingen en het tijdig herkennen van mogelijk bedreigend gedrag van een stakeholder (Polonsky, 1996, p.213). Om de belangen en de macht die een stakeholder kan uitoefenen in kaart te brengen, heeft Polonsky (1996) de *power-matrix* van Gardner et al. (1986) gebruikt (figuur 4). Hieruit wordt duidelijk hoe een organisatie met de uiteenlopende belangen van stakeholders kan omgaan.



Figuur 4 – De power-matrix van Gardner et al. (1986) gebruikt in Polonsky (1996)

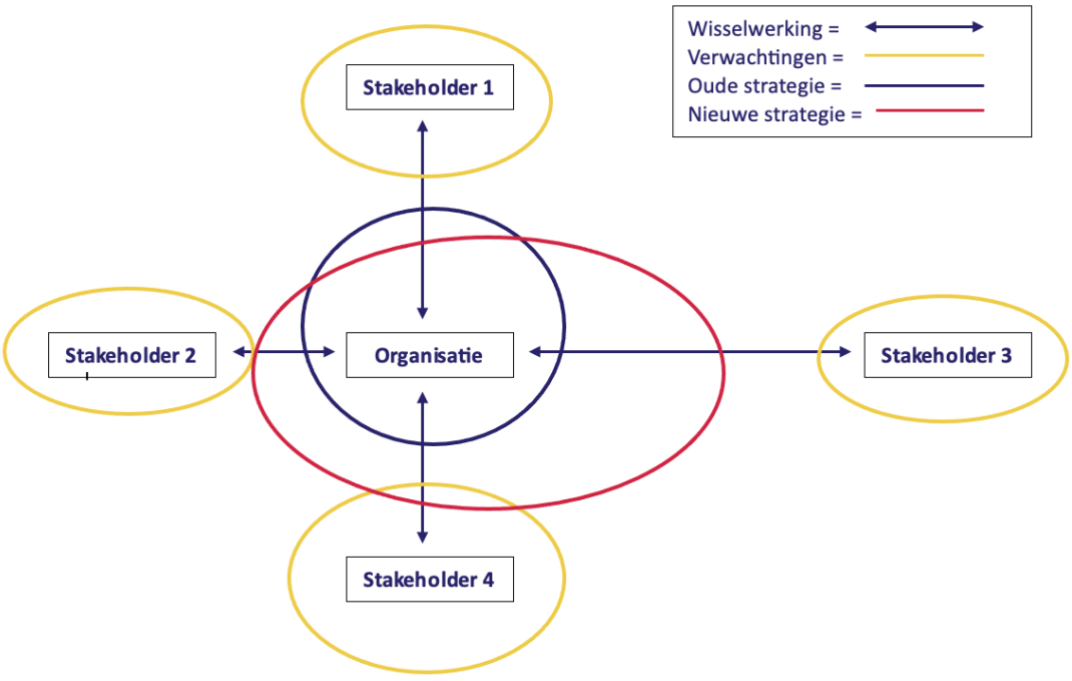
Stap 3: vaststelling verwachtingen en verhouding stakeholders

In deze stap wordt bepaald wat de verwachtingen zijn van een stakeholder tegenover het gedrag en acties uit kernactiviteiten van een organisatie. Dit geeft een beeld of er tegemoet kan worden gekomen aan de verwachtingen. Als er getipt wordt aan deze verwachtingen ontstaat er geen kloof tussen de

stakeholder en de organisatie. Andersom zal dit wel gebeuren, dan is het voor een organisatie goed om stap 4 van de stakeholderanalyse te doorlopen. Daarnaast kan een stakeholder een verwachting hebben van een andere stakeholder binnen het netwerk. Zij verhouden zich tot elkaar.

Stap 4: aanpassing organisatiestrategie

Bij het ontstaan van een kloof, kan een organisatie kiezen voor een strategieaanpassing. Een strategie is een plan waarin de doelstellingen van een organisatie zijn beschreven en op welke manier deze behaald worden. De doelstellingen hangen samen met de realisatie van de missie en de visie. Volgens Polonsky (1996, p.214) richt veel literatuur zich op het verkleinen, dichten of volledig voorkomen van die kloven. Echter betekent het niet dat een organisatie haar strategie altijd moet veranderen. Een verandering in de strategie kan namelijk ook gevolgen hebben voor een andere stakeholder. Het inspelen op de behoefte van een ontevreden stakeholder kan leiden tot de vervreemding van een ander eerder tevreden stakeholder. Een verschuiving in de strategie van een organisatie kan niet alle kloven dichten, maar kan wel leiden tot een verkleining van een kloof (figuur 5).



Figuur 5 – Stakeholderkaart met verwachtingen en herziene strategie uit Polonsky (1996, p.215)

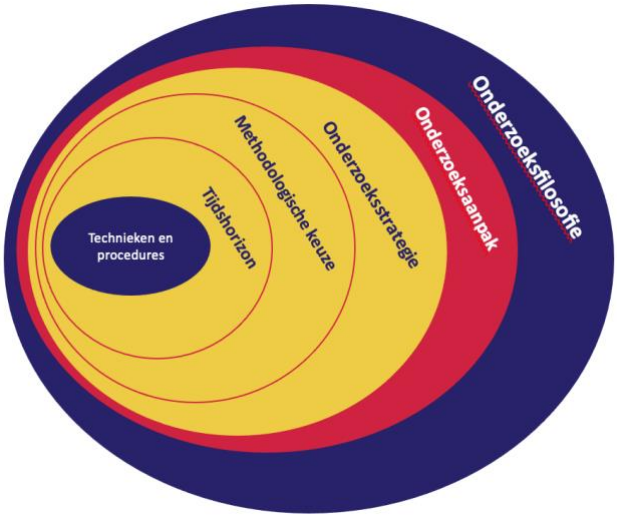
De wisselwerking betekent dat een stakeholder invloed uitoefent op een organisatie maar ook wordt beïnvloed door het handelen van die organisatie. Een stakeholder heeft een bepaalde verwachting van een organisatie op basis van de strategie die zij doorvoert. In figuur 5 is te zien dat met de doorwerking

van de oude strategie er een kloof is ontstaan tussen de organisatie en stakeholder 3. Om deze te verkleinen past de organisatie haar strategie aan; de keerzijde is dat stakeholder 1 die eerder tevreden was nu vervreemd wordt. Voor een organisatie is het van belang om bij het aanpassen van de strategie de stakeholderanalyse toe te passen om zo een duidelijk beeld te krijgen van alle belangen. Vooral binnen een dynamische en veranderende omgeving waar tijd en geld een rol speelt, is er baat bij het analyseren van een breder stakeholderperspectief om een passende strategie te formuleren.

Een kanttekening die Polonsky (1996, p.227) maakt bij de stakeholderanalyse, is dat sinds de introductie ervan door Freeman er geen pogingen zijn gedaan om de validiteit van deze strategie te achterhalen. Deze waarneming neemt niet weg dat deze analyse niet gebruikt moet worden. Integendeel wordt deze analyse gezien als effectief en als dé manier om stakeholders beter in kaart te brengen in een organisatie (Freeman & Mc Vea, 2001).

Hoofdstuk 3 – Methodologie

In dit hoofdstuk worden de gekozen onderzoeksmethoden en analysestrategie verantwoord. Deze dragen bij aan de beantwoording van de hoofdvraag en deelvragen van dit onderzoek. Verder zal er aandacht worden geschonken aan de dataverzameling en de analyse ervan. De achterliggende methode bij de toelichting van dit hoofdstuk is de 'research onion' van Saunders et al. (2019, p.130). Door een zestal schillen kan er op een consequente manier inzicht worden verkregen in de onderzoeksmethode. Hoe dieper in de ui, hoe verfijnder de informatie is over de methodologie. De pittigheid van de ui zit in elke schil; dit verwijst naar de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.



Figuur 6 – 'Research onion' van Saunders et al. (2019)

Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek is kwalitatief van aard; de verzameling van beschrijvende informatie geeft een beeld van hoe iets ervaren wordt. Deze vorm van onderzoek heeft baat bij een uitvoering in een natuurlijke omgeving om juist vertrouwen, participatie en toegang te verkrijgen. De resultaten zijn met dataverzamelingsmethoden verzameld die zowel kwalitatief als kwantitatief van aard zijn. Doordat de resultaten niet op een numerieke manier worden geanalyseerd, is het alsnog een kwalitatief onderzoek. Daarnaast wordt er uitgegaan van een deductieve manier van redenatie. In dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt en voortgebouwd op al eerder ontwikkelde theorieën en beschikbare literatuur. Deze vorm van redenatie vraagt om een theorie die de basis legt van het onderzoek om de hoofdvraag en deelvragen te beantwoorden. De basis om het interne stakeholder netwerk van KZH in kaart te brengen, ligt in de theorie van Freeman & Mc Vea (2001) en de uitwerking ervan door Polonsky (1996). De

onderliggende stijl in dit onderzoek is beschrijvend. De nauwkeurig verkregen data geven een overzicht van informatie over het onderwerp. De informatie omhelst kenmerken en aspecten die kunnen helpen bij de beantwoording van de hoofdvraag. Het eerste deel van de hoofdvraag wordt beantwoord aan de hand van zorgvuldig verkregen informatie; de vaststaande feiten en de literatuur zorgen voor een beschrijvende aanpak. Om het onderzoek niet té beschrijvend te maken, is ook gekozen voor een voorspellende stijl. Dit is te herleiden aan het tweede deel van de hoofdvraag dat door het beschrijvende karakter een voorspelling kan geven aan de hand van aanbevelingen.

Het gebruik van een casestudy kan een specifiek probleem of situatie ophelderen. De uitvoering ervan kan nieuwe inzichten bieden, gekoppelde theorieën weerleggen, praktische oplossingen aandragen, etc. (Yin, 2013). Er is gekozen voor een single embedded casestudie; er wordt enkel naar het interne stakeholder netwerk van KZH gekeken, maar ook ingezoomd op de belangen en verwachtingen van de verschillende interne stakeholders. De tijdsindicatie voor deze casestudie is een momentopname; een problematiek die op een bepaald moment wordt bestudeerd. De definiëring van het interne stakeholder netwerk van KZH is van het jaar 2023/2024 en de data is in november 2023 verzameld.

Dataverzamelingsmethoden

In dit onderzoek is een drietal dataverzamelingsmethoden gebruikt: interviews, enquêtes en deskresearch. De gebruikte methoden en de manier van analyse worden hieronder verder toegelicht:

Interviews

De leidraad van de interviews is een semigestructureerde vragenlijst van 16 vragen. Dit behelst dat de vragen vooraf zijn vastgesteld maar dat als het gesprek het toelaat er ruimte is om diepgaandere vragen te stellen (Yin, 2013). Er is voor deze manier gekozen omdat de extra vragen bevorderlijk kunnen zijn voor de verkrijging van aanvullende informatie. De vragen zijn gecategoriseerd en gaan van algemene vragen over functie tot vragen over het netwerk en rol van KZH.[9] Er is specifiek gekozen voor vier personen die een connectie hebben en een rol vervullen binnen het kennisprogramma. De interviews zijn op een consequente manier afgenomen; via Microsoft-teams in een vergadering van ongeveer 30 minuten. In dit programma is een functie die het gesprek automatisch transcribeert. Dit hulpmiddel is gebruikt om de antwoorden op een rijtje te zetten.[10]

[9] Zie bijlage B voor de vragenlijst.
[10] Zie bijlage A voor de antwoorden van de interviews.

Enquête

Voor de enquête is dezelfde vragenlijst gebruikt dan voor de interviews. Behalve het stuk 'Heden, verleden, toekomst' is hierin niet opgenomen.[11] De vragenlijst bevat dus 13 vragen. De reden is dat niet alle respondenten bij KZH werken en hiervan dus niet op de hoogte zijn. Deze is op een digitale manier uitgezet om een grotere groep te bereiken. Uiteindelijk hebben 18 respondenten deze ingevuld.[12] De groep bestaat uit personen die een connectie hebben met het kennisprogramma. De link van de enquête is in een mail op 6 november 2023 verstuurd; de termijn voor het invullen was een maand. Niet alle ontvangers van de mail hebben de enquête ingevuld. De antwoorden uit de enquête zijn een stuk bondiger dan die uit de interviews.

Deskresearch

De laatste dataverzamelingsmethode is deskresearch. In literatuur en documenten wordt gezocht naar relevante informatie die het onderzoeken kunnen ondersteunen. De vindplaats van deze bronnen is o.a. de catalogus van de Universiteit Leiden en Google Scholar. Het gebruik van deze manier kan als secundaire data bevestiging of ontkrachting geven aan de resultaten uit de andere methodes (Yin, 2013).

Analysemethode

Er is gekozen voor een thematische analyse; de focus ligt op de inhoud van de data. De opgehaalde data worden geanalyseerd om overkoepelende ideeën en patronen te identificeren. Echter worden deze waarnemingen niet klakkeloos overgenomen maar met een kritische blik bestudeerd. De waarnemingen worden aan de hand van literatuur en relevante theorieën verklaard en ondersteund; een kritische benadering om de onderliggende werkelijkheid te achterhalen. Deze vorm van analyse sluit aan bij de constante drang vanuit de mens om patronen en principes te vinden binnen informatie, om zo kennis te ontwikkelen (Bod, 2019).

Validiteit en betrouwbaarheid

Dit onderdeel sluipt door elke schil van de 'research onion' van Saunders et al. (2019) en is van belang om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen. Het wordt duidelijk of met de gebruikte methoden is

[11] Zie bijlage B voor de vragenlijst.
[12] Zie bijlage C voor de antwoorden van de enquête.

gemeten wat er gemeten moest worden (validiteit), en of een herhaling van het onderzoek tot dezelfde resultaten zal leiden (betrouwbaarheid).

Validiteit

Er zijn diverse vormen van validiteit binnen dit onderzoek. Te beginnen met de indruk validiteit die verwijst naar de relevantie van de gebruikte instrumenten. De stakeholderanalyse is een relevant instrument dat handvatten geeft voor de ontwikkeling van een netwerkkaart. Daarnaast zijn de onderzoeksmethoden relevant omdat deze feitelijke informatie geven over de huidige situatie. Ten tweede zorgt de ecologische validiteit dat de meetresultaten representatief zijn. Deze validiteit is hoog omdat de resultaten overeenkomen met die uit andere onderzoeken die óók de stakeholderanalyse hebben toegepast. Daarnaast zijn de enquête en interviews op dezelfde wijze uitgevoerd.

In de literatuur van Yin (2013) wordt ook een onderscheid gemaakt in interne en externe validiteit. De interne validiteit, die doelt op het trekken van conclusies, is binnen dit onderzoek hoog doordat aan de hand van literatuur een netwerkkaart kan worden opgemaakt. Daarnaast zijn de onderzoeksmethoden uitgevoerd met mensen die relevante en betrouwbare informatie kunnen verschaffen. De generalisatie van resultaten (externe validiteit) is in een kwalitatief onderzoek lastig te waarborgen door het gebruik van een specifieke case. De toepassing van de resultaten op een ander netwerk binnen de provincie zou niet mogelijk zijn. Echter vormt dit geen probleem omdat het onderzoek niet doelt op generalisatie.

Betrouwbaarheid

Het gebruik van diverse dataverzamelingsmethoden is van invloed op de objectiviteit van de resultaten en de betrouwbaarheid (Yin, 2013). De verslaglegging van het onderzoek heeft op een heldere en consistente manier plaatsgevonden. Bij de afname van de interviews heeft de objectieve houding gezorgd dat de respondenten ruimte kregen om hun eigen antwoorden en visie uit te spreken. De consistentie zorgt dat dit onderzoek opnieuw kan worden uitgevoerd; met hetzelfde resultaat.

Hoofdstuk 4 – Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk wordt aandacht geschonken aan de analyse van de onderzoeksresultaten die voortvloeien uit de onderzoeksmethoden. De hoofdvraag van dit onderzoek is tweedelig; de resultaten zijn verdeeld in deel A en B. Deel A richt zich op de kennis en het interne stakeholder netwerk van KZH. Deel B richt zich op de rol van KZH en haar positionering in dat interne stakeholder netwerk.

A. Het interne (kennis)netwerk van Kennis Zuid-Holland

KZH maakt deel uit van een netwerk waarin contact met andere stakeholders zorgt voor creatie, verzameling en deling van kennis. In dit netwerk zijn externe en interne stakeholders betrokken die zich bezighouden met sectordoorsnijdende strategische kennis voor de lange termijn. Dit sluit aan bij de omschrijving die Du Preez et al. (2008, p.161) geven aan een 'kennisnetwerk'. Er kan dus worden vastgesteld dat KZH haar kernactiviteiten uitvoert binnen een kennisnetwerk.

Het belang van kennis bij de provincie

Een netwerk krijgt een functie door de toevoeging van een voorvoegsel (Timmermans et al., 2019, p.270). Een kennisnetwerk houdt zich dus bezig met kennis. Binnen de ontwikkeling en de uitvoering van beleid speelt kennis een belangrijke rol. Volgens Korsten & Hoppe (2006, p.37) is kennis de basis van beleid omdat deze ondersteuning geeft bij het oplossen van issues.

De provincie wil op een snelle en effectieve manier inspelen op haar opgaven. Zij heeft dus baat bij de productie van (strategische) kennis voor een effectieve aanpak van beleid (Provincie Zuid-Holland, 2020, p.3). Er is een onderscheid tussen kennis en strategische kennis. 'Kennis' is informatie die geïnterpreteerd wordt met behulp van ervaring en vaardigheden, bijvoorbeeld in de vorm van gegevens (data). Strategische kennis buigt zich over informatie die sectordoorsnijdend en voor de lange termijn is. Volgens Provincie Zuid-Holland (2020, p.3) is deze vorm van kennis nodig om de complexe opgaven te signaleren en op te pakken. De provincie haalt strategische kennis binnen door onderzoeken uit te voeren in samenwerking met externe stakeholders (plan- en onderzoeksbureaus). Binnen de organisatie produceert zij ook strategische kennis door middel van haar kennisprogramma en de domeinen die onafhankelijke onderzoeken uitvoeren. De onderwerpen van de onderzoeken vloeien voor 80% uit het omgevingsbeleid en het coalitieakkoord. De overige 20% komen voort uit signalering en agendering van nieuwe thema's door het kennisprogramma of de domeinen. In het coalitieakkoord van Provincie Zuid-Holland (2023) is vanuit vier perspectieven gewerkt en gedacht:

1. *Perspectief op een netwerk voor bereikbare en vitale steden, dorpen, gemeenschappen*

Zuid-Holland is een plek die al jarenlang mensen aantrekt. De steden en dorpen aan het water zorgen voor een uniek profiel. Dit zorgt voor een puzzel als het gaat om de bouw van woningen en infrastructuur. Daarnaast maken de wegen en de haven onderdeel uit van de toegang tot de rest van Nederland en Europa (Provincie Zuid-Holland, 2023, p.5).

2. *Perspectief op een welvarend Zuid-Holland: met een schone circulaire en innovatieve economie, een duurzaam energiesysteem en een concurrerend vestigingsklimaat*

Zuid-Holland kent een aantal structuren die verbonden zijn met Europa: de landbouwgronden geven een plek in de voedselketen, het stedelijk netwerk kent kennis-, onderwijs-, en onderzoeksinstellingen, de haven geeft een sterk petrochemisch, logistiek en maritiem cluster, etc. De provincie behoort tot de meest concurrerende en innovatieve regio van Europa. Dit trekt toeristen en expats aan die zorgen voor een welwarende provincie die een diversiteit aan talenten kent (Provincie Zuid-Holland, 2023, p.13).

3. *Perspectief op natuurherstel en duurzame landbouw: met een gezond natuur-, bodem-, en watersysteem en een toekomstbestendige landbouw*

Zuid-Holland kent diverse waterlandschappen die zorgen voor een leefgebied voor dierensoorten en planten. Dankzij haar vruchtbare grond heeft zij een sterke (internationale) landbouw. De kennis, ervaring en kunde zijn toegepast binnen deze sector. Het behoud van flora en fauna speelt hierin een grote rol (Provincie Zuid-Holland, 2023, p.21).

4. *Perspectief op een gezonde omgeving en slagvaardig bestuur*

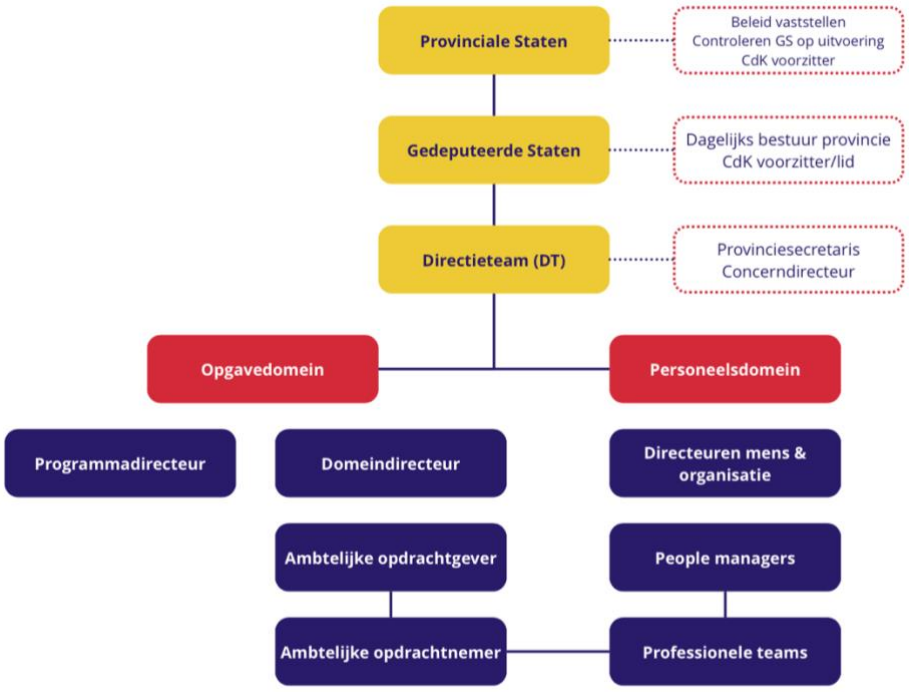
Zuid-Holland is het meest verstedelijkte gebied van Europa. De maatschappelijke opgaven hebben ingrijpende gevolgen voor de inwoners, vooral de ruimtelijke ordening zorgt voor complexiteit. De decentralisatie van opgaven en bevoegdheden zorgen voor een lastig pakket bij het openbaar bestuur. Dit vraagt om een bestuur dat goed en passend beleid kan formuleren ter bevordering van de provincie (Provincie Zuid-Holland, 2023, p.29).

Onder elk perspectief vallen onderwerpen die gericht zijn op de opgaven van de provincie. Deze opgaven hangen met elkaar samen en de provincie is degene die een perspectief biedt in die samenhang. Een indeling van de onderwerpen binnen de vier perspectieven, is al volgt (figuur 7):

Perspectief 1	Perspectief 2	Perspectief 3	Perspectief 4
Wonen Bereikbaarheid Mobiliteit	Duurzaamheid Innovatie Inclusiviteit	Gezonde natuur-, bodem- en watersysteem Duurzaam en toekomstbestendige landbouw	Gezonde omgeving Slagvaardig bestuur

Figuur 7 – Perspectieven met onderwerpen uit het coalitieakkoord (Provincie Zuid-Holland, 2023)

De organisatie streeft om opgavengericht te werken door haar personeel flexibel in te zetten en effectief in te spelen op ontwikkelingen die het werk doen verschuiven. Als het gaat om het behalen van de doelstellingen heerst er een mate aan organisatie (figuur 8). De doelstellingen worden vertaald in opgaven die op hun beurt worden gevormd naar concrete opdrachten. Deze opdrachten worden in het opgavedomein uitbesteed door een bestuurlijke opdrachtgever (BOG). De uitbesteding gaat naar een ambtelijke opdrachtgever (AOG) die toezicht houdt op degene die de opdracht uitvoert: ambtelijke opdrachtnemer (AON). Op deze manier worden de opgaven gerealiseerd.



Figuur 8 – Overzicht van het opgavengericht werken bij de provincie[13]

[13] Dit is een schets van de organisatie; voor dit onderzoek is het deel onder domeindirecteuren van belang.

Stap 1 - Stakeholder identificatie

De eerste stap in de analyse is het identificeren van de stakeholders. Volgens Polonsky (1996, p.211) is hiervoor geen eenduidige aanpak maar er moet wel een onderscheid worden gemaakt tussen externe en interne stakeholders. In de enquête en interviews zijn beiden genoemd in de vragen 6 en 8. De verdeling van stakeholders is in figuur 9 te zien.

Intern	Gedeputeerden (GS), Provinciale staten (PS), Ambtelijke opdrachtgevers (AOG), Kwartiermakers, Toekomstagenda, Trendteam, Afdeling strategie en advies, Frenk Bekkers, Mariana Faver Linhares, Helmut Thoele, Wijnand van Smaalen, Jos Brouwer, Irene Voskamp, Ronald Haverman, Barend Jansen, Laszlo van de Wal, Nasiem Vafa, Wouter van Heugten, Edith van Dam, Jan Harm Brouwer, Rens van den Bergh, Nicolien de Heer, Emma Cnossen, Jeroen van Schaik, Eric Terlien, Karin Harmen, Tim de Beer, Lieke Rotman, Cynthia Bockstart, Chris van Eijnsbergen, Meta van Ruijven, Marijn Kuitert, Jasper Dijkema, Pascal van Dam, Johan van Zalinge, Marco van Steekelenburg, Ivonne Jansen-Dings, Rogier Dijkgraaf, Patricia Polderman, Edith Andriesse, Marius Schwarts, Ingrid van Leeuwen, Gerard Wesselink, Martijn Los, Krispijn Beek, Meta van Ruijven, Harold Lesschen, Dick Berkhout
Extern	GGD, Hogescholen, Universiteiten, Bewoners Zuid-Holland, Veiligheidsregio's, Consultants, Planbureaus, College B&W, Onderzoeksbureaus, Rijk, Kwink, Risbo, TNO, ACCEZ, RIVM, Omgevingsdienst, Verwey-Jonker, Risbo, Innovation quarter

Figuur 9 – Stakeholder identificatie van KZH; verdeling in intern en extern

De focus voor dit onderzoek ligt op het interne stakeholder netwerk. Uit de genoemde namen valt op dat een groot deel ervan zich kan identificeren als 'kwartiermaker'. Voor het gemak zullen de namen in figuur 10 in dit onderzoek worden gebundeld tot deze categorie.

Kwartiermakers	Mariana Faver Linhares, Helmut Thoele, Jos Brouwer, Ronald Haverman, Barend Jansen, Wijnand van Smaalen, Jan Harm Brouwer, Martijn Los, Jasper Dijkema, Karin Harmsen, Pascal van Dam, Johan van Zalinge, Marco van Steekelenburg, Krispijn Beek, Ivonne Jansen-Dings, Rogier Dijkgraaf, Patricia Polderman, Edith Andriesse, Meta van Ruijven, Harold Lesschen, Dick Berkhout, Cynthia Bockstart

Figuur 10 – Lijst van personen die de functie van kwartiermaker hebben

Uit de resultaten komen vier aanwezige groepen interne stakeholders: **PS**, **GS**, **AOG** en **kwartiermakers**. Deze groepen kennen een eigen onderverdeling in opgaven en/of taken; dit komt later aan bod. Binnen het kennisnetwerk heeft elke interne stakeholder een functie: kennismaker en/of kennisgebruiker. In figuur 11 zijn de interne stakeholders verdeeld onder deze functies.

Kennismaker	Externen

Kennisgebruiker	Gedeputeerde staten (GS), provinciale staten (PS), Ambtelijke opdrachtgevers (AOG)
Beiden	Kwartiermakers

Figuur 11 – Verdeling interne stakeholders KZH in kennisfuncties

Externe stakeholders zijn in figuur 11 ook genoemd omdat zij ontwikkelingen signaleren binnen de maatschappij en onderzoek uitvoert ter kennisgeving (Ministerie IenW, 2023, p.7). Zij behoren tot de kennismakers. De provincie doet een beroep op hen als er een 'gat' in de interne kennis is. In de ideale wereld zou elke ambtenaar die beleid maakt, een kennismaker moeten zijn. Echter beschikt maar een kleine minderheid over de vereiste kennis en kunde om te komen tot doelmatig- en doeltreffend beleid. Die vakinhoudelijke- en beleidsmatige kennis met de intrinsieke motivatie ontbreekt. Om deze reden wordt die kennis soms buiten de organisatie opgehaald. Maar ook binnen de organisatie moet een klimaat heersen dat stimuleert om kennis te transformeren tot kansrijke ideeën voor beleid (Kwakman & Smeulders, 2017, p.236). Binnen de provincie kunnen kwartiermakers ondergebracht worden onder kennismaker; maar ook kennisgebruiker. Het is een tweerichtingsverkeer waarin een stakeholder soms een gebruiker is en soms een toeleverancier. PS, GS en AOG zijn kennisgebruikers omdat zij al opgedane kennis toepassen in de beleidsvorming.

De vier groepen interne stakeholders worden in het stakeholder salience model van Mitchel et al. (1997) verdeeld in drie categorieën aan de hand van de kenmerken macht, urgentie en legitimiteit (figuur 12).

Provinciale staten

PS is een ultieme stakeholder voor KZH omdat deze over de drie kenmerken beschikt (Harrin, 2021). Zij maakt besluiten die aansluiten op waarden, normen en moraal van de Zuid-Hollandse gemeenschap. Daarnaast heeft zij macht om besluiten uit te voeren en bepaalt zij de provinciale koers. De urgentie uit zich in de snelle en effectieve manier om in te spelen op de maatschappelijke opgaven.

Gedeputeerde staten

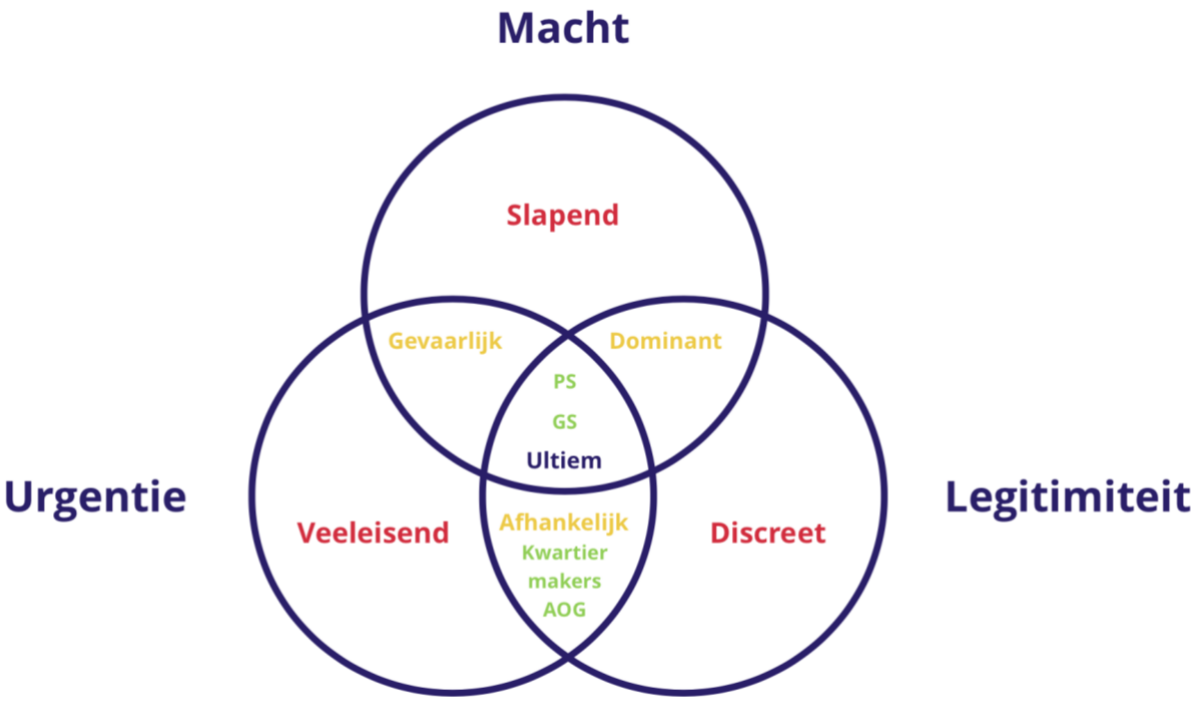
GS is een ultieme stakeholder voor KZH omdat deze over de drie kenmerken beschikt (Harrin, 2021). De besluiten die zij maakt, verlopen op een legitieme manier. Daarnaast heeft zij macht om te bepalen welke onderzoeken worden uitgevoerd. Echter moet zij zich wel houden aan de richtlijnen die door PS worden opgelegd. De urgentie voor om de opgaven te behalen, is bij deze interne stakeholder aanwezig.

Ambtelijke opdrachtgevers

AOG is een afhankelijke stakeholder voor KZH omdat deze over twee kenmerken beschikt: legitimiteit en urgentie (Harrin, 2021). De legitimiteit vertaalt zich naar een ander perspectief dan bij PS en GS. AOG hebben geen directe legitimiteit als het gaat om het maken van besluiten. Wél leveren zij een bijdrage aan het maken van beleid. Dit wordt op een legitieme manier gedaan omdat zij de acties op een correcte wettelijk wijze uitvoeren. Bij AOG speelt urgentie ook een prominente rol. Het kenmerk 'macht' is niet aanwezig bij deze interne stakeholder, omdat zij dit wel kunnen uitoefenen door middel van agendering van thema's die uit onderzoeken voortvloeien. Echter zijn zij niet degene die de provinciale agenda bepalen. De agendering zorgt voor een poging ertoe.

Kwartiermakers

De kwartiermakers zijn afhankelijke stakeholders voor KZH omdat deze over twee kenmerken beschikken: legitimiteit en urgentie (Harrin, 2021). Bij deze interne stakeholder past dezelfde legitimiteit als AOG, omdat hun werkzaamheden op een correcte wijze uitvoeren. Daarnaast zijn de onderzoeken die zij uitvoeren ter bevordering van de urgentie van de maatschappelijke opgaven. Kwartiermakers kunnen een poging wagen om macht te krijgen over de politieke agenda, door onderzochte thema's te agenderen bij GS en/of PS.



Figuur 12 – Interne stakeholders KZH in het stakeholder salience model van Mitchel et al. (1997)

Onderverdeling interne stakeholders

Elke interne stakeholder binnen het kennisnetwerk van KZH kent een eigen verdeling. Deze wordt gedaan aan de hand van kernactiviteiten en/of opgaven uit het coalitieakkoord. Ook KZH kent een eigen verdeling (bijlage D) vanuit haar kerntaken: signaleren, produceren, delen en agenderen van kennis. De KZH-teamleden kennen naast het programma ook werkzaamheden in andere provinciale domeinen.

Voor de vier groepen interne stakeholders is een verdeling. De vormgeving ervan is in diverse bijlage te zien. Deze zullen terugkomen in de uiteindelijke interne stakeholderskaart van KZH.

Provinciale staten

PS bestaat uit 55 statenleden die afkomstig zijn uit 14 politieke partijen en één groep. Voor de verdeling van PS is gekozen om de indeling van partijen aan te houden (bijlage E).

Gedeputeerde staten

GS bestaat uit 7 gedeputeerden die verantwoordelijk zijn over hun eigen portefeuille. De verdeling is gemaakt aan de hand van deze onderwerpen die voortvloeien uit het coalitieakkoord (bijlage F).

Ambtelijke opdrachtgevers

AOG bestaat uit een groep medewerkers van PZH dat worden aangestuurd door DD. Er zijn 6 DD die een eigen perspectief uit het coalitieakkoord aansturen met opdrachten. Deze opdrachten worden aan AOG toegewezen. Dit overzicht is te zien in bijlage G.

Kwartiermakers

De kwartiermakers zijn ingedeeld per onderwerp uit de vier perspectieven van het coalitieakkoord (Provincie Zuid-Holland, 2023). De namen van de kwartiermakers staan in figuur 10. Voor de koppeling van de naam en het onderwerp is gebruik gemaakt van het provinciale intranet. De verdeling tussen thematiek en kwartiermaker is te vinden in bijlage H. Naast de kwartiermakers zijn er andere collega's die zich bezighouden met onderwerpen uit het coalitieakkoord. Als aanvulling is gekozen om een aantal collega's (genoemd in figuur 9) toe te voegen die in het verleden een toekomstonderzoek hebben laten uitvoeren bij het kennisprogramma. Deze personen horen op dit moment niet bij de huidige club kwartiermakers, maar kunnen wel nuttig zijn voor een toekomstig onderzoek of nodige kennis.

Stap 2 - Vastelling belangen

De belangen van de interne stakeholders worden in kaart gebracht. Het wordt duidelijk hoe de belangen KZH kunnen beïnvloeden en hoe zij zich verhoudt tot die interne stakeholders. De onderstaande indeling is gerangschikt van stakeholder die ver staat tot stakeholder die dichterbij staat. Hiervoor wordt de power-matrix van Gardner et al. (1996) gebruikt. Om de interne stakeholders hierin te plaatsen, worden de kenmerken macht en belang gebruikt.

Provinciale staten

De mate van macht van deze ultieme stakeholder is hoog. Dit vertaalt zich in het feit dat KZH onderzoeken van PS opgelegd krijgt. Het belang daarentegen ligt lager. PS heeft geen direct belang dat de onderzoeken specifiek via KZH worden uitgevoerd; als dit maar gebeurt. In de power-matrix wordt deze stakeholder linksboven geplaatst. Voor KZH is het de kunst om PS tevreden te houden; bij enige vorm van irritaties/onvrede kan de positie van PS veranderen met verstrekkende gevolgen voor KZH.

Gedeputeerde staten

De mate van macht van deze ultieme stakeholder is hoog. Om goed beleid te vormen, draagt GS onderzoeken over aan KZH. Zij bepaalt voor 80% wat er op de onderzoek agenda van KZH komt te staan. Aangezien zij het dagelijkse bestuur is van de provincie en meer contact heeft met KZH, staat deze stakeholder hoger in macht dan PS binnen de power-matrix. Het belang van GS is ook hoog. Dit vertaalt zich in het contact vanuit KZH met één of meerdere gedeputeerden. Zij willen dat specifieke onderzoeken door KZH worden uitgevoerd; het belang is hoog dat dit succesvol plaatsvindt. Deze stakeholder wordt in de power-matrix rechtsboven geplaatst, wat verwijst naar nauwgezet beheren.

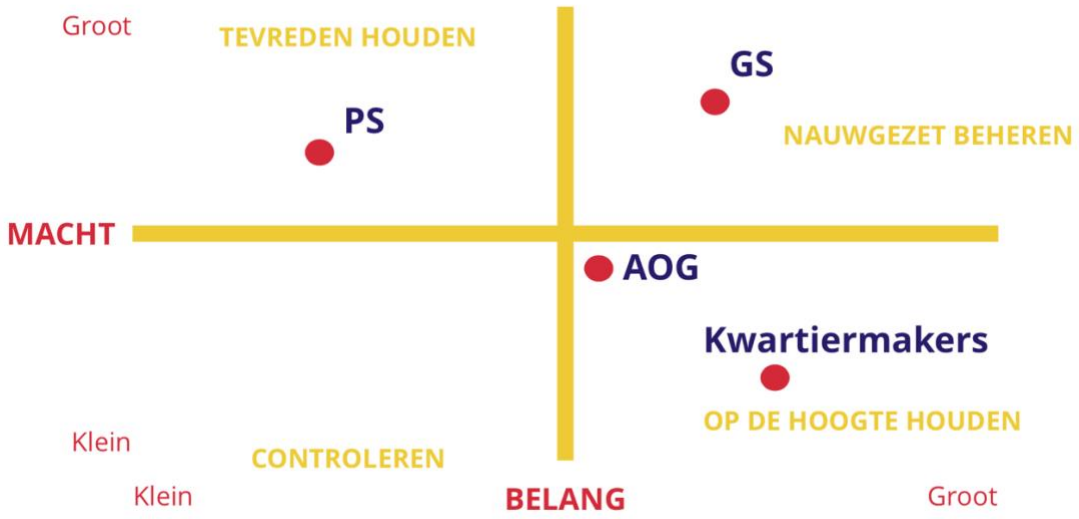
Ambtelijke opdrachtgevers

De mate van macht van deze afhankelijke stakeholder is gemiddeld. AOG zorgen dat opdrachten in goede orde worden volbracht door KZH. De opdrachten worden niet door hen maar door PS/GS opgelegd. Vandaar de gemiddelde mate van macht. De mate van belang is iets hoger dan het gemiddelde. AOG hebben een informatieplicht richting GS over de voortgang van de opdrachten. Voor hen is het van belang dat KZH de onderzoeken dus uitvoert, zodat de opdrachten worden volbracht. Deze stakeholder wordt in de power-matrix rechtsonder geplaatst; op de hoogte houden van ontwikkelingen is voldoende.

Kwartiermakers

De mate van macht van deze afhankelijke stakeholder bevindt zich onder het gemiddelde. Dit verwijst naar het feit dat kwartiermakers niet voldoende macht hebben om een onderzoek bij GS te agenderen. Hiervoor maken zij gebruik van KZH. De macht die zij kennen, vertaalt zich in de uitvoering van eigen onderzoeken naar thema's die zich tot issues kunnen ontwikkelen. Het belang voor deze stakeholder is hoger omdat zij via KZH hun onderzoeken kunnen agenderen. Vanuit het perspectief van KZH zorgen deze kwartiermakers voor de invulling van de 20% onderzoeken die zij mag agenderen. Deze stakeholder moet ook op de hoogte worden gehouden.

De belangen van de interne stakeholders worden in figuur 13 weergegeven. Hierbij moet vermeld worden dat de plaatsing in de matrix een inschatting is en geen nauwkeurige wetenschap.



Figuur 13 – Interne stakeholders KZH in de *power*-matrix van Gardner et al. (1986)

Stap 3 - Vastelling verwachtingen en verhouding stakeholders

Elke interne stakeholder heeft bepaalde verwachtingen van het gedrag en de acties van KZH. Om die verwachting te achterhalen, moet er vanuit het perspectief van de stakeholder worden gedacht. De vraag is dan: "Hoe denk ik over de handelingen van KZH vanuit mijn positie?". Daarnaast kan een stakeholder ook iets verwachten van een andere stakeholder in dat netwerk. Voor elke interne

stakeholder van KZH, is nagegaan wat zijn verwachting is van het kennisprogramma en van andere stakeholders binnen het netwerk.[14]

Provinciale staten

Deze interne stakeholder heeft geen directe verwachting van het kennisprogramma, maar wel van de uitvoering van onderzoeken voor de maatschappelijke opgaven. Voor PS ligt de prioriteit bij de uitvoering van onderzoeken en niet bij de uitvoerder ervan. Zij heeft wel een verwachting van GS. De richtlijnen opgelegd door PS moeten op een goede manier verwerkt worden in de provinciale werkzaamheden door het dagelijkse bestuur. De verwachtingen van beiden stakeholders overlappen elkaar. De pijl richting GS geeft de controlerende taak aan op de dagelijkse werkzaamheden.

Gedeputeerde staten

Deze interne stakeholder heeft wél een directe verwachting van KZH; dit staat in het coalitieakkoord (Provincie Zuid-Holland, 2023, p.32). Zij geven aan waarde te hechten aan het kennisprogramma voor de ontwikkeling, uitwisseling en borging van strategische kennis om zodoende nieuwe kennis en inzichten toe te passen in het provinciale beleid. Daarnaast verwacht GS dat 80% van de onderzoeken voor hen wordt uitgevoerd en dat KZH onderwerpen agendeert bij haar. De verwachting van GS overlapt met die van PS en staat dichtbij die van AOG. De reden is dat AOG verantwoordelijk is voor de uitvoering van opdrachten die door GS worden opgelegd. De pijl richting PS is breed; dit weergeeft de informatieplicht. De pijl richting KZH is breed omdat 80% van de onderzoeken bij hen wordt neergelegd. De pijl vanuit KZH naar GS is dun omdat zij 20% ruimte krijgt voor de agendering van onderwerpen.

Ambtelijke opdrachtgevers

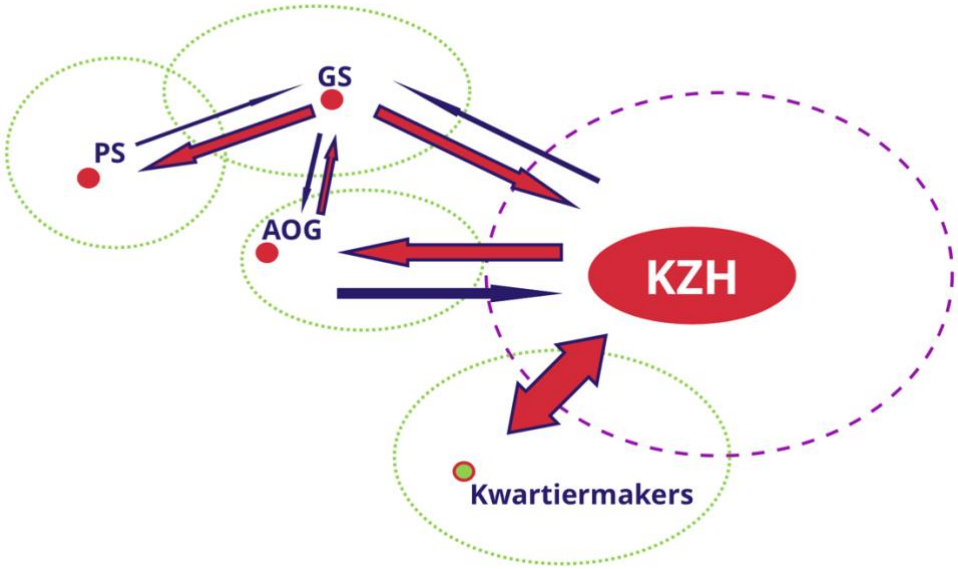
Deze interne stakeholder heeft de verwachting van KZH dat zij haar kerntaken uitvoert en hierin een passende rol aanneemt. De opdrachten worden vanuit GS via AOG, opgelegd aan KZH (dunne pijl). De gepaste afstand in de verwachting weerspiegelt de controlerende en informerende rol van AOG. De pijl richting GS is breed omdat zij verantwoording aflegt over de voortgang van de opdrachten. Daarnaast informeert en verantwoord KZH haar activiteiten bij AOG; weergegeven door de brede pijl richting AOG.

[14] In figuur 14 is de verwachting van een interne stakeholder aangegeven met een groene cirkel. De pijlen geven de mate van contact in de relatie tussen stakeholders.

Kwartiermakers

Deze interne stakeholder heeft de verwachting van KZH dat zij helpt bij de agendering van issues die voortvloeien uit onderzoek bij GS/PS. Hierbij verwachten de kwartiermakers dat KZH de helpende hand is bij het opzetten en het doorvoeren van die onderzoeken. Om deze reden overlapt de verwachting met de strategie van KZH. Deze interne stakeholder heeft het meeste contact met KZH. Dit contact is intensief en persoonlijk. Vanuit het perspectief van KZH wordt er verwacht dat kwartiermakers onderzoeken uitvoeren voor hen, die zij gezamenlijk kunnen agenderen. Kwartiermakers hebben contact met AOG, maar binnen dit interne netwerk van kennisontwikkeling gaat dit contact via KZH.

Uit figuur 14 kan worden opgemerkt dat hoe dichter de interne stakeholder bij KZH staat, hoe groter de verwachting is van deze stakeholder. De verwachtingen van PS zijn anders dan die van kwartiermakers, die intensiever en persoonlijk contact hebben met KZH.



Figuur 14 – Verwachting interne stakeholders van KZH en verhoudingen tussen de stakeholders

Stap 4 - Aanpassing organisatiestrategie

In de strategie van KZH komt haar missie en visie terug. In figuur 14 is de strategie te zien aan de paarse cirkel; de vormgeving is volgens Polonsky (1996, p.215). De missie buigt zich over het onderzoeken van de toekomst van PZH. Dit doet KZH door strategische kennis te ontwikkelen voor de langere termijn, die

op beleid toegepast wordt. De visie is om een centrale rol aan te nemen binnen deze strategische kennisontwikkeling.[15] De verwachtingen van de interne stakeholders zijn gebaseerd op deze strategie.

De strategie van KZH overlapt de verwachting van de kwartiermakers, omdat zij hen gebruikt om haar missie te vervullen. Voor AOG geldt dat de strategie precies op hun verwachting aansluit. Dit komt omdat zij de indirecte opdrachtgevers zijn van de onderzoeken. Met haar strategie neigt KZH meer naar GS dan PS. De onderzoeken gaan eerst langs GS voordat deze bij PS worden gepresenteerd. De afstand met GS verwijst naar de onderzoeken die KZH bij haar kan agenderen.

Een aanpassing in de strategie van KZH is onlosmakelijk van haar huidige rol en die van de lange termijn. Daarom moet deze rol eerst geanalyseerd worden, voordat er iets gezegd kan worden over een aanpassing in de strategie.

De interne netwerkkaart

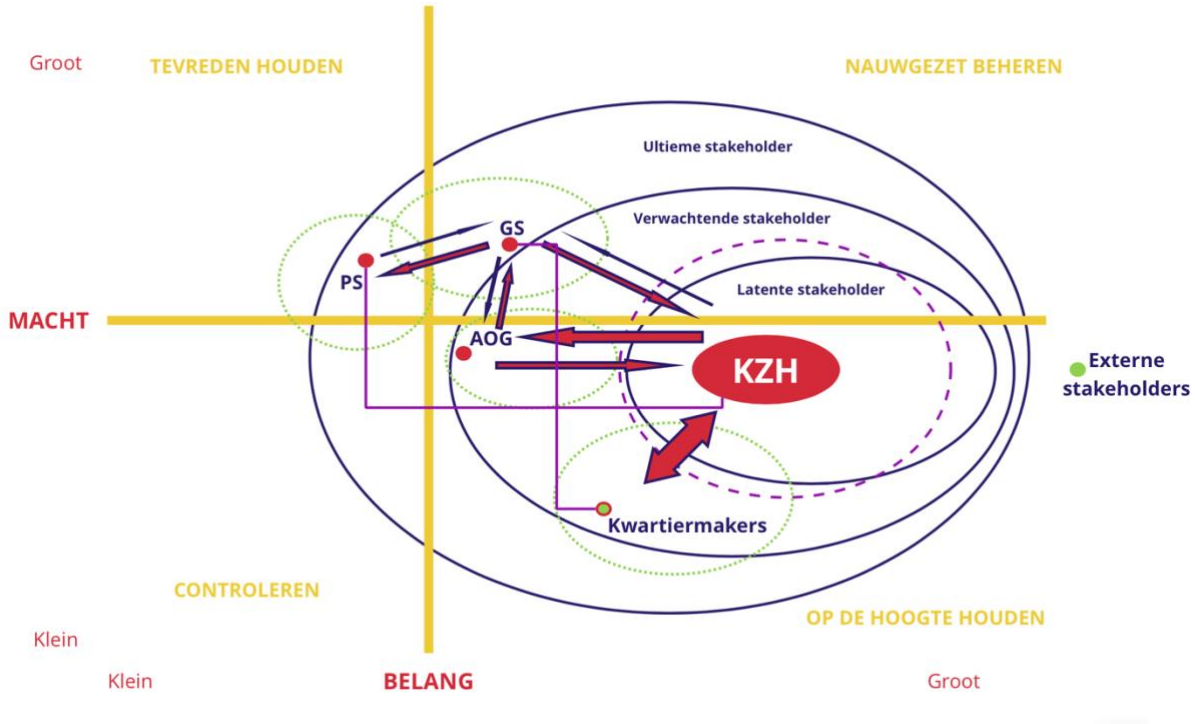
De interne netwerkkaart van KZH wordt opgebouwd aan de hand van de volgende modellen: het stakeholder salience model van Mitchel et al. (1997), de power-matrix van Gardner et al. (1986) en de stakeholder verwachtingenkaart van Polonsky (1996). Elk model laat een ander aspect zien van een interne stakeholder binnen het netwerk. Deze zijn in figuur 15 op elkaar gezet.

Het model van Mitchel et al. (1997) is weergeven met de drie donkerblauwe cirkels. Deze verwijzen naar de drie groepen stakeholders: ultieme, verwachtende en latente. Normaliter staan ultieme stakeholders het dichtst bij de organisatie; in figuur 15 staat het tegenovergestelde. In het interne netwerk staan GS en PS, in vergelijking met andere interne stakeholders, op een verdere afstand van KZH (figuur 14). Om deze reden is gekozen om het model omgekeerd toe te passen.

De interne stakeholders zijn in de power-matrix van Gardner et al. (1986) verwerkt op basis van hun belangen. Dit is aangegeven met een stip en de naam van de stakeholder. De stip heeft 2 varianten: rood en groen met een rode rand. Deze verwijzen naar de kennisfunctie van de interne stakeholder.[16] Buiten het model staan de externe stakeholders die kennismakers zijn; niet relevant maar wel benoem waardig in dit onderzoek.

[15] In deel B van de onderzoeksresultaten zal dit terugkomen.
[16] Rood = kennisgebruiker; Groen met rode rand = kennisgebruiker en kennismaker.

De verwachtingen van de interne stakeholders aan de hand van de kaart van Polonsky (1996) is aangegeven door de groene stippellijn. Daarnaast geven de pijlen de mate van contact met KZH maar ook tussen de stakeholders onderling. De paarse lijnen tussen kwartiermakers/GS en KZH/PS geeft aan dat er soms contact is tussen die stakeholders. Als KZH een onderzoek moet toelichten bij PS en als kwartiermakers via KZH een onderzoek bij GS agendeert. Tot slot verwijst de paarse cirkel naar de strategie die KZH voert.



Figuur 15 – Modellen van Mitchel et al. (1997), Gardner et al. (1986) en Polonsky (1996) in interne netwerk KZH

Deelconclusie deel A

De deelvragen die aan bod zijn gekomen in het eerste deel van de onderzoeksresultaten zijn:

1. *Waarom is kennis belangrijk bij het maken van provinciaal beleid?*
2. *Waarom is het van belang om een netwerk in kaart te brengen?*
3. *Hoe wordt een netwerk in kaart gebracht?*

Om snel en effectief in te spelen op de maatschappelijke opgaven die op het bordje van de provincie liggen, heeft zij strategische kennis nodig. Deze kennis wordt extern opgehaald in samenwerking met onderzoeksbureaus, maar ook intern geleid door KZH en de domeinen binnen de provincie. Het ontwikkelen van strategische kennis is de basis van beleid door haar ondersteunende en voorspellende factor bij de oplossing van issues. Deze informatie is dan ook sectordoorsnijdend en voor de lange termijn. Kennis is dus onmisbaar bij de ontwikkeling van provinciaal beleid.

Een netwerk bestaat uit verbindingen en knooppunten tussen diverse stakeholders. Elke stakeholder heeft zijn kerntaken en draagt bij aan het proces van strategische kennis ontwikkeling. Het is een bron waar nieuwe perspectieven en ideeën samenkomen. Het in kaart brengen ervan kan óók helpen bij de kwaliteit en de effectiviteit van dat netwerk. Zo kunnen eventuele verbeteringen achterhaald worden. Het in kaart brengen van het interne netwerk van KZH heeft voordelen. Door de interne stakeholders en hun belangen/verwachtingen in beeld te krijgen, kan het kennisprogramma daarop inspelen. KZH weet hoe zij beïnvloed wordt door die interne stakeholders en hoe zij zich tot hen verhoudt. Zij kan dan inspelen op hun verwachtingen. Het waarmaken van die verwachtingen geeft vertrouwen en zorgt voor een hechtere relatie binnen dat interne netwerk. Een interne stakeholder kaart kan dus bijdragen aan de effectiviteit in de uitvoering van haar kerntaken. Daarnaast kan het helpen bij het bepalen van haar eigen rol binnen dat interne netwerk. In het tweede deel van de onderzoeksresultaten zal op de rol van KZH worden ingegaan.

Een netwerk wordt doorgaans met de stakeholderanalyse in kaart gebracht. De interne netwerkkaart van KZH is opgebouwd aan de hand van de volgende modellen: het stakeholder salience model van Mitchel et al. (1997), de power-matrix van Gardner et al. (1986) en de stakeholder verwachtingenkaart van Polonsky (1996). Elk model laat een ander aspect zien van een interne stakeholder binnen het netwerk. De uitkomst is de interne netwerkkaart van KZH. Uit de resultaten komen vier groepen interne stakeholders: PS, GS, AOG en kwartiermakers. Zij hebben hun eigen onderverdeling en functie binnen

de kennisontwikkeling. Binnen een netwerk geeft het effectiviteit als het contact tussen en met stakeholders soepel verloopt. Aan de hand van de belangen van de interne stakeholders is de afstand bepaald tot KZH. Maar ook tussen de onderlinge stakeholders. Deze informatie helpt KZH om met haar strategie in te spelen op de verwachtingen en belangen van haar interne stakeholders.

B. De rol van Kennis Zuid-Holland

In het tweede deel van de onderzoeksresultaten wordt ingegaan op de huidige rol van KZH. Daarnaast wordt besproken waar zij tegenaan loopt bij de uitvoering van deze rol.

De huidige situatie

De vragen in de onderzoeksmethoden over de rol van KZH schetsen een beeld ervan. De antwoorden zijn uiteenlopend, maar refereren direct naar de primaire rol van een signalerend, ontwikkelend, delend en agenderend programma. De primaire rol ligt in lijn met de kerntaken. De huidige rol van verbinder binnen de kennisontwikkeling en de beleidscyclus verwijst naar de rol van kennismakelaar.

In Timmermans et al. (2019, p.350) worden een aantal kenmerken en eigenschappen genoemd die voor deze rol belangrijk zijn. Een kennismakelaar is verbonden aan PA. KZH heeft een aantal kernactiviteiten die in lijn liggen met de elementen van PA. Zij monitort de omgeving en anticipeert daar actief op. Elke issue van een ander perspectief en waarde bekijken, leidt tot het beste beleidsresultaat. De analyse van trends en opvallende signalen behoort tot het scannen van de 'buitenwereld'. Het verder brengen van deze informatie voor kennisontwikkeling en -deling vindt plaats in de 'binnenwereld'. Deze taak neemt KZH op zich in de rol van kennismakelaar, oftewel boundary spanner. Williams (2002) heeft deze rol in vijf perspectieven verdeeld. Elk perspectief kent een aantal eigenschappen en disciplines die terugkomen in de manier van handelen binnen deze rol. Voor KZH gelden de eigenschappen van vier perspectieven die elkaar overlappen (Williams, 2002, p.109-113).

Ondernemer/innovator

Vanuit dit perspectief brengt de boundary spanner nieuwe ideeën door het visionaire denken. De problemen worden gekoppeld met beleid en politiek om nieuwe 'beleidsvensters' te openen. KZH brengt maatschappelijke issues aan het licht door de buitenwereld te scannen. De ondernemer is gericht op het verbinden en het identificeren van issues. Daarnaast vertaalt en brengt zij de informatie verder naar relevante stakeholders (Williams, 2002, p.110). Dit is ook een kernactiviteit van KZH.

Vertrouweling

Binnen een samenwerking speelt vertrouwen een cruciale rol. Door vertrouwen te creëren en te behouden, vormen stakeholders bepaalde verwachtingen. Stakeholders die eerder met KZH succesvol hebben samengewerkt, komen terug om onderzoeken uit te voeren. De connectie in het interne

netwerk van KZH komt aan op het persoonsgerichte. Hier komt vertrouwen bij kijken. Het hebben van een gezicht versterkt de band. Als boundary spanner zorgt KZH voor verbinding en ontmoeting.

Leider

Vanuit de facilitaire en katalytische rol werkt de boundary spanner over de organisatorische grenzen. De vastberadenheid van KZH om 'cultuurdoorbrekers' te agenderen bij GS, laat blijken dat zij haar leiderschapsrol oppakt. Hierbij zou zij ook kritischer mogen zijn bij de onderwerpen die door GS bij haar worden neergelegd. Sectordoorsnijdend en lange termijn zijn kenmerken die doorgaans moeten gelden.

Reticulist

Vanuit dit perspectief probeert een boundary spanner om relaties te begrijpen en te beheren. Door effectief te netwerken kan een stakeholder beter begrepen worden. Dit zorgt voor bevordering van de wederzijdse tevredenheid in de samenwerkingsrelatie (Williams, 2002, p.109). De belangen en de verwachtingen begrijpen van stakeholders is voor KZH handig om daarop in te spelen met haar strategie. Een kernactiviteit van KZH is het onderhouden van kennisrelaties en nieuwe met elkaar te verbinden. Dit is om effectiviteit en waarde te creëren binnen het interne kennisnetwerk.

Waar loopt zij tegenaan?

KZH kent perspectieven en eigenschappen die horen bij de rol van een boundary spanner. In de praktijk uit zich dat op een andere manier. Bij de uitvoering van haar kentaken wordt tegen het volgende aangelopen: professionaliteit en zichtbaarheid.

Bij de oprichting van KZH is gepuzzeld over de leidraad die de samengevoegde teams vormden. Er is gekozen voor de vier kerntaken als uitgangspunt. Voor de onderzoeks-tak is een draaiboek ontwikkeld om structuur aan te brengen in deze fase van het proces. De andere kerntaken zijn toebedeeld aan specifieke teamleden van KZH. Ieder draagt bij aan een andere fase binnen de strategische kennisontwikkeling. Toch mag KZH een professionaliseringsslag krijgen die gepaard gaat met betere structurering. Enkele processen in de fasen gaan er nog niet professioneel genoeg aan toe. Dit kan ook stakeholders veren van een samenwerking. Het bevorderen van structuur zorgt voor een groei van het programma en het aantrekken van nieuwe interne stakeholders. Hier komt óók het volgende bij kijken.

De zichtbaarheid van het kennisprogramma binnen de organisatie is ook een knelpunt. Bij de oprichting van KZH is met GS de 80/20 regel ontwikkelt. KZH neemt een primaire rol in de onderzoeken die door

GS aangeleverd worden. Daarnaast worden binnen PZH een tal andere onderzoeken binnen domeinen uitgevoerd. Deze verlopen niet specifiek via het kennisprogramma omdat er geen monopolie is hierop. De interne stakeholders die gebruik maken van KZH zijn kwartiermakers/PZH-medewerkers die het programma kennen. Zij hebben al eerder gebruik gemaakt van de waarden die KZH aan een onderzoek kan geven. Zij zijn de usual suspects. De impact die KZH kan maken is organisatie breed niet voldoende kenbaar. Dit is in het nadeel van de bijdrage die zij kan leveren om passend beleid te maken. Dit stagneert de missie van het programma binnen de organisatie.

Deelconclusie deel B

De deelvraag die aan bod is gekomen in het tweede deel van de onderzoeksresultaten is:

1. *Wat voor rol neemt Kennis Zuid-Holland op dit moment aan binnen haar interne stakeholder netwerk?*

De rol die KZH aanneemt, is overeenkomstig met haar kerntaken. Zij is een verbinder binnen de ontwikkeling van strategische kennis. Hierbij hoort de rol van boundary spanner die verbonden is met PA. De kernactiviteiten die KZH uitvoert, liggen in lijn met de elementen van PA. Uit de perspectieven van een boundary spanner volgens Williams (2002, p.109-113) heeft KZH er vier: ondernemer/innovator, vertrouweling, leider en reticulist. Echter ligt deze rol in de praktijk anders. Het kennisprogramma bevindt zich in een omgeving die continu veranderd door ontwikkelingen. Zij moet een stabiele factor zijn die met ontwikkelingen meegaat om bij te dragen aan de strategische kennisontwikkeling. Haar voornaamste taak is het onderhouden en begunstigen van haar netwerk aan de hand van haar eigenschappen als boundary spanner. Toch zijn er zaken die dit belemmeren: professionaliteit en zichtbaarheid in de organisatie. Deze twee liggen in elkaars verlengde. De bevordering ervan kan het kennisprogramma laten groeien.

KZH bestaat 'nog maar' twee jaar en is zelf in volle ontwikkeling. In een omgeving waar snel en effectief op ontwikkelingen moet worden ingespeeld, heeft zij een positie in een bewegend netwerk. De eigenschappen van een boundary spanner bieden en geven haar houvast. Om meer impact te maken binnen haar vakgebied is het zaak om zichzelf te blijven ontwikkelen.

Hoofdstuk 5 – Conclusie en aanbevelingen

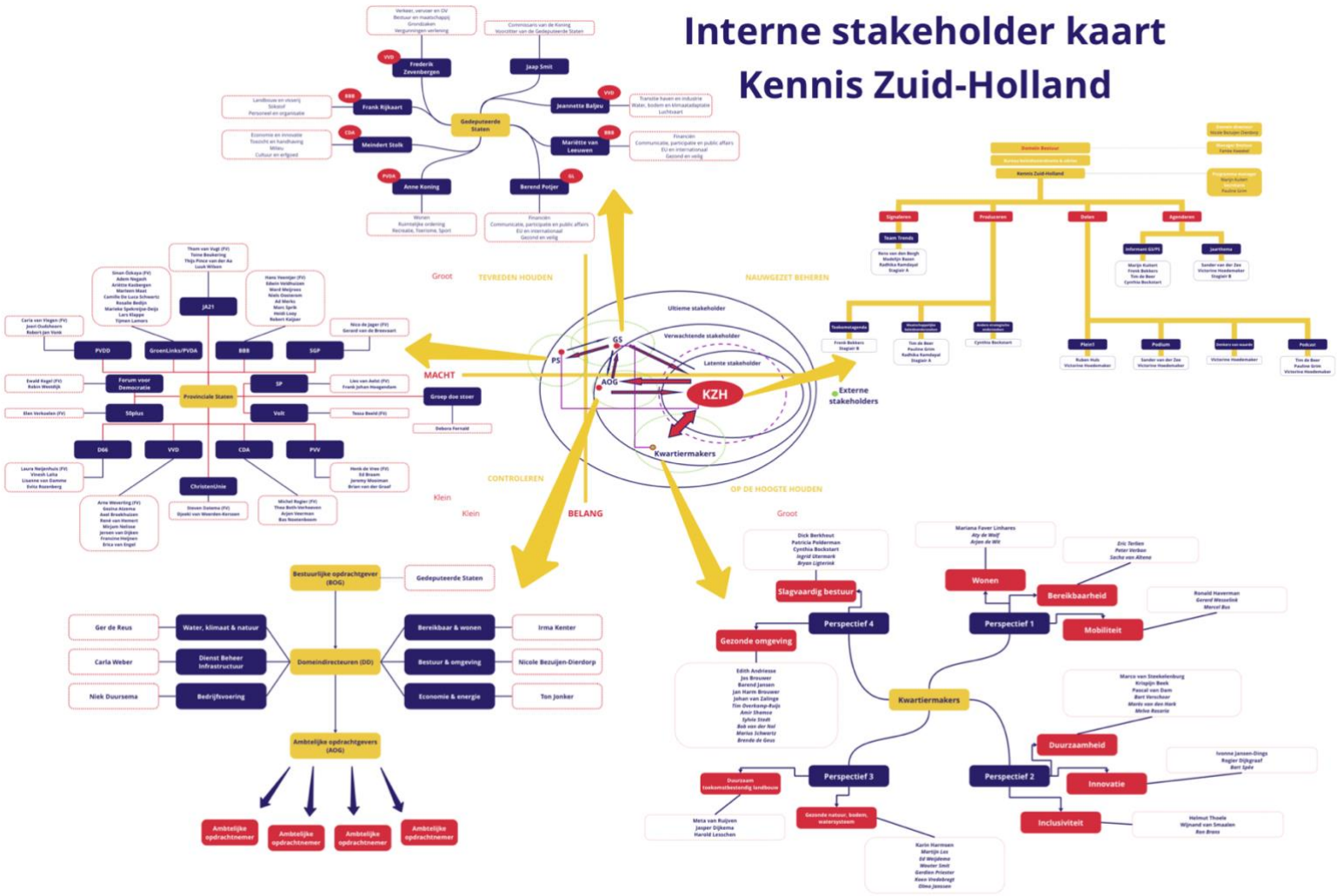
In de conclusie worden de belangrijkste bevindingen gedeeld. Daarnaast wordt de laatste deelvraag beantwoord die aanbevelingen geeft voor in de praktijk. De onderzoeksvraag luidt als volgt:

Hoe ziet het interne netwerk van Kennis Zuid-Holland eruit? En wat is haar positie in dat interne netwerk?

Conclusie

Kennis is onmisbaar bij de vorming van beleid voor de lange termijn. KZH draagt daaraan bij door haar kerntaken uit te voeren in het gebied van strategische kennisontwikkeling. Zij maakt deel uit van een kennisnetwerk. In dat netwerk van verbindingen en knooppunten bevinden zich stakeholders die beïnvloed worden of invloed hebben. In het interne netwerk van KZH zijn vier groepen interne stakeholders geanalyseerd: PS, GS, AOG en kwartiermakers. De interne stakeholders die geïdentificeerd zijn, kennen hun eigen kerntaken en verantwoordelijkheden om bij te dragen aan de strategische kennisontwikkeling voor provinciaal beleid. Daarnaast kennen stakeholders ook een onderlinge verhouding en afstand tot elkaar. Deze interne stakeholders hebben belangen en verwachtingen van KZH. Met haar strategie probeert KZH zo goed mogelijk op die verwachtingen in te spelen. Dit geheel is met de stakeholderanalyse als instrument achterhaald. Voor de interne netwerkkaart van KZH is figuur 15 als basis genomen (alle modellen van de stakeholderanalyse) met daarbij de onderverdeling per stakeholder. In figuur 16 is de interne stakeholder kaart van KZH te zien (ook in bijlage I). Dit resultaat is een simpel begin dat meerwaarde geeft aan KZH om haar kerntaken gerichter uit te voeren en een overzicht te hebben van de interne stakeholders. Vanuit het perspectief van PA is zij degene die informatie, issues en stakeholders binnen het speelveld monitort. Deze kaart helpt om de vinger aan de pols houden van de interne stakeholders en wellicht meer ervan toe te voegen aan het kennisnetwerk.

De rol die KZH inneemt binnen het interne netwerk wordt omschreven als die van een boundary spanner. Het kennisprogramma kent diverse eigenschappen en taken die te koppelen zijn met elementen uit PA die bij een boundary spanner horen. Zij houdt zowel de binnen- als de buitenwereld in de gaten ter bevordering van de strategische kennisontwikkeling. De rol als boundary spanner van buiten naar binnen toe is geanalyseerd. Hieruit is gekomen dat zij deze rol wil aannemen, maar dat de mate aan professionaliteit en zichtbaarheid binnen de organisatie ontbreken. Hieronder zijn aanbevelingen te vinden die bijdragen aan de professionaliteit en de zichtbaarheid binnen de organisatie.



Figuur 16 – Interne stakeholder kaart van KZH

Aanbevelingen

Zowel de professionaliteit als de zichtbaarheid worden genoemd als verbeterpunten voor het kennisprogramma. Deze worden gezien als een belemmering bij de uitvoering van haar rol als boundary spanner. Deze zaken liggen in elkaars verlengde. Enkele aanbevelingen bevorderen beiden kenmerken. De laatste deelvraag buigt zich hierover door aanbevelingen te geven voor in de praktijk:

1. *Wat zijn de aanbevelingen om deze rol naar een hoger niveau te tillen, ter ontwikkeling van Kennis Zuid-Holland?*

Patronen geven structuren

Bod (2019) benadrukt dat principes en patronen leiden tot structuren. Structuren zorgen voor een goed verloop van zaken. Het doorvoeren van structuur begint bij de eerste fase van het proces binnen de kerntaken van KZH. De signalering van trends moet in samenwerking worden gedaan met gespecialiseerde onderzoeksbureaus. Dit zorgt voor een gestructureerde manier van trends signaleren.

Vanuit het perspectief van een (interne) stakeholder wekt het vertrouwen op om te zien dat KZH zijn zaken op een gestructureerde manier op orde heeft. Dit verwijst naar een perspectief van de boundary spanner van Williams (2002, p.111). Dit vertrouwen zit goed bij de usual suspects. Er wordt waarden toegevoegd aan de onderzoeken die zij in samenwerking met KZH doen. Die interne stakeholders hebben vertrouwen dat dit bij een toekomstige samenwerking óók zal gebeuren en durven dus meer risico's te nemen (Edelenbos, 2021, p.8). Een stakeholder verwacht dat de zaken op een goede en gestructureerde manier worden uitgevoerd. Het geeft een professionele uitstraling. Binnen PA wordt professioneel handelen vertaald door in te spelen op de verwachting van een stakeholder. De mate van vertrouwen, eerlijkheid en transparantie zijn kenmerken die dit bevorderen. Structuren zorgen dus voor vertrouwen en stralen professionaliteit uit.

Een patroon dat zich herhaald bij de provincie is de beleidscyclus. Elke fase van deze cyclus draagt bij aan de ontwikkeling van beleid. Als dit uit de evaluatiefase blijkt, wordt het beleid doorontwikkeld. Deze cyclus is een patroon dat wordt herhaald waarin diverse stakeholders hun belangen kenbaar maken binnen een fase (Timmermans et al., 2019, p.341-342). KZH maakt geen deel uit van de vaste stakeholders binnen de beleidscyclus. Zowel GS als PS laten zich ook adviseren door onderzoeken die niet door het kennisprogramma zijn uitgevoerd. Het is wel zo dat complexe problemen op het gebied van overheidsbeleid zich niet lenen voor de conventionele benadering (Williams, 2002, p.110). De boundary spanner heeft de eigenschap om professionele normen los te laten. Dit doet KZH door in te spelen op die problematiek met nieuwe ideeën, creativiteit en lateraal denken. De ervaring die KZH heeft door haar kerntaken, die samen een patroon vormen, kan bijdragen aan de provinciale beleidscyclus. Zij moet in het 'gat' springen bij de agenderingsfase van de beleidscyclus. Haar kerntaken draaien voornamelijk om deze fase. De positie die KZH heeft is niet standaard omdat er niet voldoende waardering wordt gegeven aan haar producten. Dit komt door het gebrek aan zichtbaarheid. Voor KZH is het niet de bedoeling om monopolie te krijgen rondom de strategische kennisontwikkeling bij de provincie. De strategische kennisvergaring uit diverse hoeken is goed om tunnelvisie te voorkomen. KZH kan als standaard helpende stakeholder binnen de beleidscyclus worden beschouwd. Hierdoor krijgt zij meer bekendheid binnen de organisatie. Als een domein een onderzoek moet uitvoeren voor GS of zelf onderzoek wil uitvoeren, moet zij eerst langs KZH. De ervaring die KZH heeft, kan helpen bij de definiëring van een onderzoeksvraag, een onderzoek, de doorwerking en deling van die resultaten. Door het kennisprogramma een prominentere plek te geven, wordt er gezorgd voor een professionaliseringsslag.

De naamsbekendheid groeit, waardoor het kennisprogramma meer aanspraak zal maken. De erkenning van KZH door GS in het coalitieakkoord is een startpunt van de zichtbaarheid binnen de organisatie.

In de persoonlijke communicatie (bijlage A, november 2023) wordt een balletje opgegooid voor de verre toekomst van KZH. Het kennisprogramma wordt vergeleken met Horizon Europe op Europees niveau. Dit programma heeft zichtbaarheid verkregen binnen de strategische kennisontwikkeling door aan de buitenwereld kenbaar te maken wat zij kunnen betekenen op dit gebied. Om te beginnen kan KZH dit opvolgen binnen PZH. Haar zichtbaarheid kan gecreëerd worden door haar eigen waarde te benadrukken! Dit idee verwijst direct naar het structurele gebruik van KZH bij de ontwikkeling van strategische kennis en het uitvoeren van onderzoeken.

Om in de structuren te blijven, zorgt zichtbaarheid en de garantie van professionaliteit voor een capaciteitsopbouw. Een grotere zichtbaarheid binnen de organisatie kan leiden tot meer aanspraak van PZH-medewerkers die gebruik willen maken van KZH. Om de kerntaken van KZH op een professionele manier uit te blijven voeren, moeten er meegroeimogelijkheden. Alleen door capaciteitsopbouw kan zij de eigenschap van boundary spanner goed blijven vervullen.

Communicatie

De erkenning van KZH in het coalitieakkoord geeft zichtbaarheid aan het kennisprogramma binnen de organisatie. Die zichtbaarheid vergroten kan zorgen voor een sneeuwbaleffect. Een instrument om dit te verrichten, is communicatie. Bij de oprichting van KZH is een communicatieadviseur betrokken geweest. Echter is dit geen vast persoon meer binnen KZH. Een boundary spanner moet al haar stakeholders op een eerlijke en inclusieve manier behandelen en deze blijven informeren via effectieve communicatiemiddelen. Elke vorm van communicatie is tweezijdig; er is een zender en een ontvanger (Buiting, 2000, p.7). Een van die middelen is de website die als database van de activiteiten van KZH dient (Provincie Zuid-Holland, 2022). Stakeholders kunnen inzien wat het programma kan doen en voor hen kan betekenen. Daarnaast zorgt dit middel voor transparantie en toegankelijkheid. KZH als boundary spanner richt zich op het verbinden van informatie aan (interne) stakeholders om de organisatieprestaties en innovaties te bevorderen. Daarbij hoort communicatie als concept die de samenwerking onderbouwt en doordringt (Williams, 2002, p.111). Daarnaast behoort communicatie tot de manier om binnen PA netwerken te onderhouden en te informeren (Timmermans et al., 2019, p.99).

Aandacht hebben voor de interne communicatie moet plaatsvinden op een moment dat er geen veranderingen zijn in de organisatie (Buiting, 2000, p.7). In het geval van een (plotselinge) verandering kan het communicatieproces juist een bijdragen leveren aan die aanpassing. Het gebruik van een planmatige en systematische aanpak in de interne communicatie heeft invloed op de manier waarop extern wordt gecommuniceerd (Buiting, 2000, p.12). In eerste instantie moet KZH het interne communicatieproces op orde hebben. Dit begint bij de kennisvermeerdering; het zichtbaar maken van het programma binnen de provincie. Hierbij wordt gezocht naar een verbinding met de organisatie en dus ook met de beleidsdomeinen (persoonlijke communicatie, bijlage A, november 2023). Informatieverschaffing zorgt voor de afname van onzekerheden bij stakeholders. Dit ligt in het perspectief van vertrouwen van de boundary spanner (Williams, 2002, p.111). Met kennisvermeerdering als middel, wordt voorlichting toegepast waarbij beïnvloeding het doel is (Buiting, 2000, p.13). In deze stap geeft KZH bewust advies om hulp te bieden bij menings-of besluitvorming vragenstukken. De ontvangende stakeholder weet wat zij aan het programma kunnen hebben. Als de interne communicatie heeft gezorgd voor een vergroting van de zichtbaarheid binnen de organisatie, is dit een startpunt om deze wijze uit te breiden richting de externe stakeholders. De ervaring met de interne planmatige communicatieaanpak zorgt dat KZH weet hoe dit op externe stakeholders zal uitpakken. Vanuit het perspectief van een externe stakeholder schept dit vertrouwen richting KZH door te zien dat dit op een structurele manier wordt aangepakt. Om de communicatieaanpak zo goed mogelijk intern te verwerken, is een vaste communicatieadviseur nodig.

Waardecreatie

De missie van KZH is het waarde geven aan het ontwikkelen van strategische kennis. Echter wordt in de organisatie, en binnen het team, niet voldoende waarde gegeven aan haar product. Bij de uitvoering van haar taken moet KZH in het oog houden wat haar doelstellingen zijn en wat haar bestaansrecht is. Dit is de kern van ‘werken volgens de bedoeling’ (Schmidt et al., 2019, p.13). De manier van denken is ontstaan door de kloof tussen de systeemwereld (regels, structuren, etc.) en de leefwereld (dagelijkse ervaring, realiteit, etc.). Door regels en beleid zwaarder te laten wegen dan de opgestelde doelen, komt de meerwaarde van het programma onder druk te staan. Het ‘werken volgens de bedoeling’ voorkomt dit. Het is een werkwijze vanuit de doelen als visie. Een mooi perspectief voor de realisatie van meerwaarde komt uit de strategische driehoek van Moore (geciteerd in Schmidt et al., 2019, p.25). Hieruit wordt opgemaakt welke meerwaarde gerealiseerd moet worden, wat daarvoor nodig is en of er steun bestaat:

Figuur 17 – De strategische driehoek van Moore (in Schmidt et al., 2019)

De toepassing van dit model op KZH zorgt voor een groter bewustzijn voor de meerwaarde van het product. Zowel binnen het teams als de organisatie. De hantering van de denkwijze 'werken met de bedoeling' creëert meerwaarde. Daarnaast is het werken over de conventionele grenzen een eigenschap van de boundary spanner. In Schmidt et al. (2019, p.50) wordt benadrukt dat leiderschap in de context van meerwaardecreatie van belang is, omdat de boundary spanner de schakel is tussen de binnen- en de buitenwereld.

De aanpassing van de strategie van KZH is een stap uit de stakeholderanalyse waar nog op terug zou worden gekomen.[17] De aanbevelingen die zijn gegeven kunnen worden toegepast op die strategie. Zo kan KZH haar strategie rondom de communicatie aanpassen, zodat zij de informatieverschaffing met haar (interne) stakeholders verbeterd. Dit draagt bij aan de vergroting van haar zichtbaarheid binnen de organisatie. Daarnaast kan zij haar strategie rondom haar rol in de beleidscyclus aanpassen, door een onderdeel te worden bij de uitvoering van strategische kennisonderzoeken. Zij kan dan een vast aanspreekpunt zijn voor kwartiermakers, maar ook PZH-medewerkers binnen een domein die onderzoeken naar strategische kennis willen uitvoeren, doorwerken en delen.

Deze aanbevelingen zijn gunstig voor haar rol als boundary spanner. De prioriteit ligt bij de binnenwereld. Als dat op orde is, kan er een slag worden geslagen in de buitenwereld. Het denken vanuit de 'werken met de bedoeling', oftewel een doelstelling, helpt KZH om lef en durf te tonen om zichzelf en haar product meerwaarde te geven. Om haar missie uit te voeren, moet zij denken vanuit het motto 'Krachtig Kennis Zuid-Holland, binnen een krachtig Zuid-Holland'.

[17] Zie deel A van de onderzoeksresultaten.

Literatuurlijst

Bod, R. (2019). *Een wereld vol patronen: De geschiedenis van kennis* (1ste editie). Prometheus. https://www.google.nl/books/edition/Een_wereld_vol_patronen/K7WODwAAQBAJ?hl=nl&gbpv=1&pg=PP1&printsec=frontcover

Buiting, E. (2000). *Interne communicatie: Een handreiking ter verbetering* (1ste editie). Bohn Stafleu van Loghum. https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=ioOLVLc4PoAC&oi=fnd&pg=PA6&dq=belang+interne+communicatie+organisatie&ots=RCVFiIZ_94&sig=aCaF4WsH-TWgUhr8-_mHTtE8mnM#v=onepage&q=belang%20interne%20communicatie%20organisatie&f=false

Du Preez, N., Louw, L., & Lutters, E. (2008). A Knowledge Network Approach Supporting the Value Chain. *In Methods and Tools for Effective Knowledge Life-Cycle-Management*, 159–168. https://doi.org/10.1007/978-3-540-78431-9_9

Edelenbos, J. (2021). Het belang van boundary spanning en vertrouwen voor samenwerking. *Bestuurskundige Berichten*, *36*(2), 7–8. https://www.narcis.nl/publication/RecordID/oai%3Ascholarlypublications.universiteitleiden.nl%3Aitem_3212667

Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *Social Science Research Network*. https://doi.org/10.2139/ssrn.263511

Gardner, J., Rachlin, R., Sweeny, H., & Richards, A. (1986). *Handbook of Strategic Planning* (1ste editie). Wiley-Blackwell. https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1989.tb00639.x

Harrin, E. (2021, 3 augustus). The stakeholder salience model and how to use it. *Rebel's Guide to Project Management*. Geraadpleegd op 7 november 2023, van https://rebelsguidetopm.com/stakeholder-salience/

Kaashoek, B., Ongena, G., & Raab, J. (2009). Netwerken die werken? Netwerkanalyse als instrument voor beleidsevaluatie. *Bestuurswetenschappen*, *5*, 55–72. https://www.researchgate.net/publication/235333291_Netwerken_die_werken_Netwerkanalyse_als_instrument_voor_beleidsevaluatie

Korsten, A., & Hoppe, R. (2006). Van beleidswetenschap naar kennissamenleving: voortgang, vooruitgang en achteruitgang in de beleidswetenschap. *Beleidswetenschap*, *20*(4), 34–73. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjhy8bLk7eDAxWV2gIHHTahD-8QFnoECBAQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.arnokorsten.nl%2FPDF%2FBeleid%2FVan%2520beleidswetenschap%2520naar%2520kennissamenleving.pdf&usg=AOvVaw2YQfo02KncSGcFTnaHp_9R&opi=89978449

Kwakman, F., & Smeulders, R. (2017). Cultuur & organisatie. *Het groot innovatie modellenboek*, 235–242. https://www.jeffgaspersz.nl/dl-23740-1-42984/download/het_zandlopermodel.pdf

Ministerie van IenW. (2023). Kijk op kennis: Visie kennisinfrastructuur. In *Rijksoverheid*. Geraadpleegd op 22 november 2023, van https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/07/04/bijlage-visie-kennisinfrastructuur

Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. The Academy of Management Review, 22(4), 853–886. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105

O'Toole, L. J. (1997). Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. *Public Administration Review*, *57*(1), 45. https://doi.org/10.2307/976691

Polonsky, M. J. (1996). Stakeholder Management and the Stakeholder Matrix: potential strategic marketing tools. *Journal of market focused management*, *1*(3), 209–229. https://doi.org/10.1007/bf00190039

Provincie Zuid-Holland. (2020). *Notitie strategische kennisfunctie Zuid-Holland*. Geraadpleegd op 2 december 2023, van https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj7jprT4_CCAxWZgP0HHXZJBXEQFnoECCMQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.zuid-holland.nl%2Fpublish%2Fpages%2F25231%2Fa2_bijlage_bij_gs_brief_strategische_kennisfunctie_docx.pdf&usg=AOvVaw1CyzgI0npZQ5MdwtnH3sWe&opi=89978449

Provincie Zuid-Holland. (2022, 17 november). *Webpagina van Kennis Zuid-Holland*. Kennis - Zuid - Holland. Geraadpleegd op 27 oktober 2023, van https://kennis.zuid-holland.nl/

Provincie Zuid-Holland. (2023). *Krachtig Zuid-Holland: Coalitieakkoord provincie Zuid-Holland 2023-2027*. Geraadpleegd op 31 oktober 2023, van https://www.zuid-holland.nl/politiek-bestuur/coalitieakkoord-2023-2027/

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research Methods for Business Students (8ste editie). Pearson. http://dspace.uniten.edu.my/handle/123456789/18304

Schmidt, J., Kuipers, B., Groeneveld, S., Fraussen, B., Ashikali, T., Laterveer, H., & Slooff, A. (2019). Publiek leiderschap en maatschappelijke meerwaarde. *Leiden Leadership Centre*. https://scholarlypublications.universiteitleiden.nl/access/item%3A2980010/view

Timmermans, A., Coops, R., Van Keep, S., De Lange, R., & Van Venetië, E. (2019). *Public Affairs in maatschappelijk perspectief: professionals tussen wetenschap en praktijk* (1ste editie). WoltersKluwer.

Van Schendelen, R. (2017). *Beïnvloeding in Nederland en Europa: Achter de schermen van belangengroepen* (1ste editie). Amsterdam University Press. https://www.google.nl/books/edition/Beïnvloeding_in_Nederland_en_Europa/QEwrDwAAQBAJ?hl=nl&gbpv=1&printsec=frontcover

Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, *80*(1), 103–124. https://doi.org/10.1111/1467-9299.00296

Yin, R. K. (2013). *Case Study Research and Applications: Design and methods* (5de editie). Sage Pubications Inc. http://cds.cern.ch/record/2634179

Bijlage A – Interviews

Interview 1 - Cynthia Bockstart

Algemene vragen

1.	Kennismakelaar. Vanwege het onderhoud met de kennisinstellingen binnen KZH, de samenwerking op maatschappelijke onderzoeken met Tim de Beer, community manager netwerkbeheer van de Zuid-Holland Academie, het onderhouden van contacten met gemeenten en beroepsinstellingen, de financiering in netwerken (project met universiteiten en andere provincies)
2.	Het onderhouden van contact met kennisinstellingen. Binnen mijn netwerk kan ik personen uitvragen die kunnen spreken bij evenementen van KZH. Wat betreft onderzoeken haak ik meer aan bij Tim de Beer dan Frenk Bekkers (dus connectie MBO); bij Frenk zitten daar nog meer mensen achter en meer technische vraagstukken. Tim opereert doorgaans alleen. Aanhaken bij deelprojecten die vanuit het coalitieakkoord binnen een programma lopen zoals schuldhulpverlening of antisemitisme. Omdat we een klein team zijn, pak je sneller dingen met elkaar op.
3.	Meer op de kennisdeling. Kennis wordt gemaakt en deze verspreid ik verder in het netwerk. Zelf doe ik geen onderzoeken, ik ondersteun deze alleen in de deling en verspreiding. Maar soms sta ik wel aan het begin van het onderzoek (bijvoorbeeld team trends); als een issue/onderwerp wordt geanalyseerd als belangrijk.
4.	Vaak, deze deel ik met het netwerk.
5.	Nauwelijks.

Kennispartners

1.	Universiteiten, kennisbureaus, onderzoeksbureaus. Meer externe partijen
2.	De kwartiermakers bij de provincie
3.	X
4.	In de samenwerking met beroepsorganisaties merk ik dat iedereen zijn eigen programma al heeft en draait; daar is het soms lastig om tussen te komen. De vraag is dan: wat hebben zij aan jou? De relatie moet je dan met hen opbouwen. Vaak helpt het als er een voorzet is vanuit het bestuur (GS of PS), zodat de wens kenbaar wordt gemaakt om samen te werken. Er zijn diverse fasen wat kenbaarheid maakt: ambtelijk daarna bestuurlijk. De capaciteit is klein bij KZH, dus dan merk je dat tijd schaars is en dat sommige samenwerkingen lastig te onderhouden zijn. Voor veel collega's binnen KZH, is het team een deelvak van hun functie. Een samenwerking opzoeken met een kennisinstelling is ook lastig omdat zij hun eigen belangen hebben. Wij hebben een bepaald belang, maar die kennisinstellingen ook. Die kennisinstellingen zijn met bepaalde onderwerpen concurrenten en een ander weer dikke vrienden. En geld speelt ook een rol; er kan best veel qua samenwerking om onderzoeken uit te voeren maar toch merk je dat geld daarin een plek inneemt. Geld is niet het allerbelangrijkste, maar het zorgt wel voor een goeie start. Als die samenwerking er daarna gewoon is, dan speelt het niet meer zo mee. Voor niks komt de zon op; maar het hoeft niet veel te kosten over het algemeen. Het gaat in een samenwerking om de wederzijdse liefde; universiteiten willen dolgraag een publieke samenwerking is; andersom ook.

Rol Kennis Zuid-Holland

1.	Trends signaleren, acteren, ontwikkelen en kennis delen, om gesteld te staan voor de toekomst en toekomstig beleid. De problemen worden vertaald en geven inzichten uit die kennis, die wij het liefste ook door vertaald zien worden in beleid. In dat laatste stukje ligt wel een uitdaging. De rol van KZH ten opzichte van onze partners en hun belangen, is dat wij vaak meewerken aan de kennisontwikkeling en wij werken aan actuele zaken. Dit maakt het voor partners interessant om met ons samen te werken. Als je aan het onderwijs denkt, kunnen wij studenten een praktijkervaring geven en zij kunnen kennis vergaren en onderzoek doen. We hebben elkaar nodig; KZH is degene die zichzelf aanbiedt als partner en het is interessant om met ons samen te werken. Het is kruisbestuiving aan beide kanten.
2.	KZH kan wel denken aan professionalisering. De handelingen die wij verrichten zouden wat professioneler opgepakt kunnen worden; met meer structuur. Deze structuur zou ook misschien wat

	zwaarder mogen wegen. Voornamelijk bij het begin, dus de analyse van trends. Hierbij zouden wij hulp kunnen vragen aan onderzoeksbureaus gericht op trends, zodat we allemaal naar een hoger niveau kunnen tillen. Voor de TA heeft Frenk een mooi draaiboek ontwikkeld in de loop der jaren wat structuur aanbrengt binnen het doen van onderzoeken. We moeten ook meer de verbinding zoeken met de organisatie; de zichtbaarheid van KZH. Dat is ook een stukje communicatie wat daarbij komt kijken, zodat we binnen de organisatie beter bekend zullen worden. Er zijn al een aantal collega's die ons kennen en bij ons terugkomen, maar een hoop weet niet wat wij doen en wat wij voor hen kunnen doen. Om zichtbaarder te worden, moeten we de verbindingen zoeken met de beleidsafdelingen, dit gaat deels al via de kwartiermakers en de TA. Er is niet gestructureerd wie de stakeholders zijn, een kaart is er niet van het netwerk. Dit is er niet eens voor de organisatie. Voor KZH is het netwerk misschien wel in beeld, maar dat is heel informeel. Meer in de hoofden van teamleden of via simpele lijsten op Excel.

Verleden, heden en toekomst

1.	Dit is in het verleden niet echt gedaan. Het in beeld brengen gaat bij KZH meer ad hoc. De een komt naar ons toe en dan hebben wij daar een relatie mee, maar het formeel in kaart brengen is niet eerder gedaan. Voornamelijk omdat dit lastig is om het hele netwerk in beeld te krijgen; het kan heel snel uitdijen. Zelf heb ik niet het totale overzicht, misschien dat alle KZH-teamleden gezamenlijk dat overzicht wel hebben.
2.	Er is niet per se een acute consequentie als dit niet zal worden gedaan. Het gaat erom dat het wel noodzakelijk is om betere samenwerkingen aan te gaan en onze rol aan te passen. Als we dit nu niet doen, zal onze zichtbaarheid altijd zo blijven. Dan wordt het een gewoonte dat je maar 'erbij komt kijken' als team, terwijl je veel voor een organisatie en de structuur daarin kan bieden.
3.	Je kan dan nog beter dingen aan elkaar knopen en verbindingen leggen. Als het nodig is, waar dat nu misschien niet altijd gebeurt. Elkaar beter kunnen vinden binnen de organisatie. Maar dit moet ook andersom, dat wij ook makkelijker te vinden zijn. Als KZH doen wij veel mooie dingen, onderzoeken en programma's maar veel mensen binnen de eigen organisatie weten niet wat wij doen. Ik moet zeggen dat dat lastig is, je kan niet alles weten en aan alles meedoen. Je komt als KZH op de 'hoop' terecht. We moeten onszelf beter op de kaart zetten; lef hebben en durven. We moeten ook iemand vanuit communicatie hebben die voor ons team werkt, want dat is ook wel een functie die ons beter op de kaart kan zetten binnen de organisatie.

Netwerkkaart

1.	Een mind map van stakeholders. Het zicht op de interne organisatie is het meest boeiend voor nu. Misschien ook handig om bepaalde allianties en coalities terug te zien in de mindmap.
2.	Simpel houden zodat er een goed overzicht is.

Eventuele extra vragen

1.	X
2.	X

Interview 2 - Tim de Beer

Algemene vragen

1.	Beleidsmedewerker of adviseur maatschappelijke ontwikkeling. Maatschappelijke beleidsonderzoeken en ontwikkelingen vielen toen ik werd aangenomen onder het voormalig bureau cultuur en vrije tijd. Bij dat bureau zou ik dan activiteiten verrichten voornamelijk gericht op cultuurparticipatie. Maar mijn voornaamste werkzaamheden, zeg maar 80% van mijn tijd, besteed ik aan KZH.
2.	Bij KZH ga ik over de maatschappelijke beleidsonderzoeken, oftewel MBO. Maar het gaat verder dan onderzoek doen. Ook bijeenkomsten mede organiseren om die kennis te delen. Het opzetten en uitvoeren van maatschappelijke onderzoeken en daar doorwerking aan geven.

3.	Eigenlijk allebei, ik zou mijzelf wel identificeren als kennismakelaar. Alhoewel ik het een beetje een gekke term vind, want ik ben geen huisjesmelker die winst wil maken op kennis. Bij gebrek aan betere woorden.
4.	Regelmatig, het is dan wel handig om onderscheid te maken in primaire en secundaire kennis. Onderzoek wat ik doen en de activiteiten die daarop volgen, zijn vaker op eigen initiatief dus deze komen voort uit al bestaande vragen. Daar geven wij dan een slinger aan om beleidsgerichte vragen te stellen.
5.	Binnen mijn taken zijn ook vrije opdrachten, daarbij gaat het meer om het vergaren van eigen kennis. Daarbij gaat het om het zelf faciliteren van een proces voor de vorming van een eigen onderzoek.

Kennispartners

1.	Onderzoeksbureaus, universiteiten, verkenningsbureaus, onderzoekers die wel of niet zijn aangesloten bij een wetenschappelijke instelling, innovation quarter, rijk, planbureaus, accez. Voornamelijk externen partners.
2.	De collega's van KZH, TA mensen, bepaalde afdelingen waar je veel mee samenwerkt (dit is afhankelijk van de opdrachten). Afdeling bestuur, strategie en advies hebben we veel mee te maken. Gemeenten (met name de grote gemeenten); zij houden zich vaak bezig met overkoepelende zaken. Er zit veel kennis binnen het netwerk van KZH
3.	X
4.	KZH is nog niet voldoende bekend (wat we precies doen). Omdat wij diverse onderzoeken uitvoeren, worden wij vaker gezien als een databank maar dit zijn wij niet. Er is een misverstand over onze visie en missie. Er wordt te weinig gekeken naar KZH als er onderzoek wordt gedaan naar een beleidsafdeling. Wij zijn er juist om vragen goed te kunnen vertalen en mee te denken; als er een slechte vraag is zal er ook een slecht antwoord komen (garbage in garbage out). Wij moeten daarom beter vindbaar zijn. Daar is collega Marijn Kuitert ook mee bezig om toekomstscenario's uit te denken voor KZH. We worden soms aangezien als een loket met informatie wat oneindig lang kan worden opgevraagd; dat is niet de bedoeling.

Rol Kennis Zuid-Holland

1.	Intern staan wij bekend als facilitator. Voornamelijk is dit bij usual suspects. Gedeputeerde Zevenbergen weet van ons bestaan en steunt ons, terwijl andere gedeputeerden alleen kijken naar hun eigen portefeuille. Wij staan bekend van bepaalde evenementen zoals Denkers van waarde, Plein1. En extern zijn er een aantal mensen die ons kennen. Maar onze rol is niet heel duidelijk binnen het netwerk.
2.	Onze rol moeten we aanpassen door zichtbaarder te worden binnen de provincie; dat begint met goede PR. Daar hoort een goede website (die wij hebben en bijhouden). Maar toch moet er gezocht worden naar de website, deze moet een prominentere rol krijgen. In het binnenplein misschien (intranet van de provincie), als een plek van kennis waar wij om overkoepelende kennis vragen. Iets wervend in de trend van: "Hebt u een kennisvraag nodig bij een dringend onderzoek, kom bij KZH". Maar de ambassadeurs van KZH zijn uiteindelijk de gedeputeerden; zij moeten ons allemaal adviseren. Er zijn maar een beperkt aantal statenleden die nu echt weten wat wij doen en wat wij kunnen betekenen voor de organisatie. Als meer mensen ons kennen, zal je het sneeuwbaleffect krijgen; dan weten mensen ons te vinden en kunnen wij daarmee groeien. Wij pakken belangrijke maatschappelijke opgave aan die iedereen aangaan.

Verleden, heden en toekomst

1.	Goede vraag; er is wel een Excel lijst met strategen maar deze is voornamelijk van externen. Voor het interne netwerk is dit nog niet gedaan. Al helemaal niet specifiek voor Kennis Zuid-Holland. Iedereen heeft er wel een bepaald beeld bij. Er zijn meerdere teams: team trends, team Plein1, team Denkers van Waarde, team Podium, team TA, team MBO, team Zuid-Holland Academie. Samen werken wij hybride samen, maar het is nog niet helder gemaakt wie in dat netwerk zit (informeel weten wij dit wel, maar formeel in beeld niet). Het is niet in een mooi organogram neergezet. Je bent de eerste die het echt zo doet. Mensen die nieuw zijn, moeten zoeken, maar dat is ook voor mensen die al langer werken; het blijft zoeken want je weet niet alles.

2.	Er zijn niet per se consequenties, het is niet dat wij in de vergetelheid komen als die netwerkkaart er niet komt. Het kan ons juist veel positieve dingen opleveren en zorgen dat KZH in ontwikkeling blijft. Het is goed om als programma in ontwikkeling te blijven; wij zijn immers bezig met opgaven in de maatschappij die ook voortdurend in ontwikkeling zijn. Dus het past helemaal dat wij daarin meegaan, al is het op organisatorisch en praktisch vlak.
3.	Het hebben van een blauwdruk is nuttig omdat er veel nog niet uitgesproken is binnen het netwerk. Het in beeld krijgen helpt om verwarring te voorkomen en ok dat je op een gegeven moment tot bijziendheid niet ver genoeg kan kijken. Dan ga je denken 'we laten ons leiden hoe de wind nu waait' maar het is juist goed om daar verder weg naar te kijken. Je moet durven en lef tonen daarin; misschien soms een beetje brutaal zijn.

Netwerkkaart

1.	Het is handig om de sterkte van de verbinding aan te duiden. Hoeveel ben je met een bepaalde partner bezig. De afstanden tussen partners aankaarten. Kijken naar wie onze vrienden zijn of die kennen we nog niet zo goed of hier kunnen we nog terecht om winst te halen. Ik heb de indruk dat er best veel concurrentie zit, ook tussen afdelingen. Bijvoorbeeld met ACCEZ houden wij deze op afstand, terwijl we best wel hetzelfde doen en elkaar kunnen helpen.
2.	Het zou fijn zijn als je door middel van pijltjes o.i.d. kan zien hoe de samenwerking gaat of er kruisbesmetting zit tussen partners onderling.

Eventuele extra vragen

1.	X
2.	X

Interview 3 - Frenk Bekkers

Algemene vragen

1.	Verkenner, in de zin van iemand die verkenningen laat verrichten; dus wat ik doe is het organiseren van strategische verkenningen en onderzoeken. Daarnaast ben ik ook ondergeschikt onder het domein ruimtelijke ordening.
2.	Voornamelijk projectleider toekomstagenda (TA), misschien ben ik wel de kennismakelaar binnen die TA. Dat is de agenda voor strategisch onderzoek.
3.	Voornamelijk kennisgebruiker. Vanuit mijn rol van de TA is dat vooral iemand die helpt om kennis gebruikers van kennis te voorzien (kennismakelaar) en vanuit mijn rol binnen de voormalige afdeling ruimte, daar ben ik meer iemand die kennis nodig heeft om ruimtelijk beleid mee te ontwikkelen. In beiden gevallen ben ik iemand die de kennis organiseert; ik ontwikkel zelf geen 'nieuwe' kennis, dus ook geen beleid.
4.	Redelijk vaak. Ik ben veel bezig met het verbinden van al vergaarde kennis aan mensen die die kennis gebruiken bij hun werkzaamheden.
5.	Niet meer want ik maak geen beleid meer rondom kennis

Kennispartners

1.	Externen partijen. We schakelen via KZH andere partijen in als wij bepaalde kennis niet hebben; zij ontwikkelen deze verder. TNO Leiden universiteit, etc.; zij zijn er om kennis te ontwikkelen die wij niet hebben. Collega's die bezig zijn met dataverzameling binnen de provincie; dat is een andere vorm van kennis (Chris van Eijnsbergen). Provinciaal adviseur ruimtelijke kwaliteit is ook een kennismaker, die ook een groot team om zich heen heeft.
2.	Kwartiermakers; zij hebben bepaalde kennis wel en zij schakelen KZH in om juist de 10% aan kennis die zij missen op te vullen.
3.	Over het algemeen zijn de partners 10% kennismakers en 90% kennis gebruikers, daarin is KZH een tussenschakel in.
4.	De communicatie kan soms beter onderling in die relatie. Voor de rest niet veel problemen die spelen. Met de ene partner heb je betere contacten dan met de andere.

Rol Kennis Zuid-Holland

1.	De lijntjes met de onderzoeksinstellingen onderhouden. Wij bieden geld aan; dat is ook iets wat belangrijk; bij grote opgave ligt dat geld er voornamelijk wel. Wij zijn goed in het organiseren van strategisch onderzoek, de doorwerking geven binnen de organisatie in de vorm van evenementen. Wij houden ons bezig met het hele proces van strategische kennisontwikkeling. Dat is onze kracht! KZH geeft een toegevoegde waarde. Wij werken heel erg met de 80/20 regel; hiervan wordt 80% door bovenaan opgelegd door een gedeputeerde (van dit is een belangrijk onderwerp) en dan 20% is bottom up, daarbij komen kennismakers met nieuwe onderwerpen en kaarten zij issues aan die misschien niet door gedeputeerde belangrijk zijn voor het moment, maar wel eventueel voor de toekomst.
2.	Daar vraag je mij wat. Die rol die we hebben ontwikkeld zich al werkend en we moeten vooral kijken waar ligt onze toegevoegde waarde. Het zou eigenlijk een gewoonte moeten worden dat beleidsmedewerkers bij ons komen; dat wij een logische stap zijn dat elke keer wordt benut. Het beleidscyclus afgaan en dat KZH daar een onderdeel van wordt. Wij kunnen namelijk helpen met het vormen van beleidsvragen met behulp van kennis. De rol van kennisontwikkeling binnen beleidsontwikkeling is nog niet goed gestructureerd. In de afgelopen paar jaren hebben we veel succesvolle voorbeelden ontwikkelt die kunnen worden gebruikt. Als deze mensen anderen weer warm maken om contact met ons op te nemen en ons mee te nemen in hun beleidscyclus, zouden wij nog meer aanspraak maken op collega's. Zij komen naar ons omdat zij kennis hebben en wij hun het deel van geld kunnen bieden om het traject aan te gaan. Het is nu te incidenteel dat collega's naar ons toe komen. Je merkt dat het nu ongeveer 10/15 collega's zijn die door hebben hoe je strategische kennis kan ontwikkelen, maar het is belangrijk dat meer dit kunnen. KZH moet een gestandaardiseerde positie aannemen binnen de mensen die beleid ontwikkelen. Wij moeten een extra stap worden om meer kennisontwikkeling te verwerven. Wij moeten geen optie meer zijn, maar een nodige stap. Het ideale zou zijn om ons te vormen tot een onderzoeksprogramma net zoals op Europees niveau (Horizon, Ashton); hier zijn ook Nederlandse voorbeelden van. Iedereen weet hen te vinden, die hebben altijd voldoende aanmeldingen. Dan kiest het bestuur of zij die onderzoeken uitvoeren of dat de mensen dat zelf kunnen doen. Het zou mooi zijn als KZH op den duur ook z'n positie zal krijgen in Nederland, of in eerste instantie binnen de provincie.

Verleden, heden en toekomst

1.	Intern is dit nooit gedaan, in ieder geval niet voor KZH. Bij het opzetten van KZH in 2019 hebben we wel een lijst gemaakt met de eerste en tweede schil (ongeveer 20 mensen); die mensen hadden ook dubbele rollen. Het externe netwerk is wel een poging tot gedaan om deze in beeld te krijgen, maar dat lukt bijna nooit omdat het heel erg onderwerp gebonden is. En dat is ook wel op het interne vlak. Het is opgave gebonden. Er is wel eerder in het verleden een poging gedaan om een overzicht te maken van de provincie zelf; maar dit is gefaald omdat het te ingewikkeld werd.
2.	Door geen inzicht te hebben in ons netwerk is misschien de stap naar KZH 2.0 niet te maken; in ieder geval een ontwikkeling maken voor ons team. Het is natuurlijk lastig om het gehele netwerk in kaart te brengen.
3.	Op korte termijn levert het een overzicht van klanten om dat woord maar te gebruiken voor de TA en dus mogelijke kwartiermakers. Maar ook voor team trends, voor sprekers bij evenementen. Ook voor MBO want in elke opgave is wel een maatschappelijke kant te vinden.

Netwerkkaart

1.	De gedachte van een bepaalde partner ophangen aan een bepaalde ambitie. De verschillende lagen aanduiden (GS directeuren strategisch adviseur beleidsmedewerkers). Deze is afhankelijk van domeindirecteuren en allereerst GS en PS. Deze laatste proberen wij ook steeds meer mee te nemen in wie wij zijn en wat wij doen. Je hebt alle lagen nodig bij de 20% van je ontwikkeling van nieuwe opgaven. De kwaliteit van die persoon/organisatie aangeven, zodat je weet voor welk deel van het proces je deze kan benaderen (bijv. iemand die zorgt voor doorwerking).
2.	Heel simpel beginnen, met pijltjes. Het hele netwerk erachter is belangrijk, maar niet noodzakelijk. Door bijvoorbeeld de naam van een kwartiermaker te benoemen, kan deze je in principe al verder leiden naar zijn netwerk. Dat is ook de bedoeling van z'n netwerkkaart. Zien op zoveel mogelijk bestaande opgaven wie de aanspreekpunten zijn, deze geven weer aanknopingspunten voor

	bepaalde onderwerpen. Door de onderzoeken van TA hebben wij al een lijstje van usual suspects. Begin vooral simpel! Je kan de kaart langzaamaan laten opbouwen; maak het niet al te ingewikkeld. Hang het op aan een indeling die al bestaat of misschien aan het coalitieakkoord.

Eventuele extra vragen

1.	Waarom heb je de toekomstagenda opgezet? Wat was de noodzaak dat je dacht 'dit heeft de provincie nodig? Ik was betrokken bij het maken van de visie bij ruimte en mobiliteit (voorganger van de omgevingsvisie). Hierbij kwamen wij erachter dat we bepaalde kennis nodig hadden maar op het moment niet paraat hadden. Het bepalen en onderzoeken van bepaalde strategische kennis duurt dik een jaar. Dan ben je dus te laat. Dat moment bepaalde dat er meer structuur aangebracht moest worden om het toewerken en het verkrijgen van kennis die nodig was voor het omgevingsbeleid. Anders blijf je altijd achter de feiten aan lopen. Naar aanleiding hiervan zijn wij in 2015 begonnen met het zogenaamde 'concern brede onderzoek en verkenningen agenda', nu heeft het een mooiere term gekregen namelijk TA.
2.	Met het bovenstaande is dus ook KZH opgericht, kan je hier meer over vertellen? Het ontstaan van KZH is toen in twee stappen gegaan. De toekomstagenda was de eerste stap in 2015. Toen al bestond Plein1 om de verschillende behoeften in debatten te uiten, maar dit werd los van de TA georganiseerd. Toen ontstond team trends, die trends spotten en aan de hand daarvan dus belangrijke onderwerpen die in de toekomst groter zullen worden aankaarten. Het zoeken naar trends begon ook iets meer structuur te krijgen. Toen ontstond er een permanente samenwerking tussen meerdere teams die KZH vormde. Vanuit daar is er gaan kijken, wie hebben wij nog meer nodig, wie is er ook bezig met strategische kennisontwikkeling op allerlei manieren. Toen kwam Tim de Beer erbij die de MBO leidde. Dat team had toen wat meer budget en zocht ook naar iets meer dan MBO, daar kwam TA dus goed van pas om zich erbij te voegen. KZH is eigenlijk een samenvoeging van ongeveer 10 teams bij elkaar, die in 2020 zijn begonnen om intensief samen te werken.

Interview 4 - Marijn Kuitert

Algemene vragen

1.	Ik ben programmamanager van Kennis Zuid-Holland; dat wil zeggen dat ik verantwoordelijk ben voor de uitvoering van het hele programma. Dus alle onderzoeken die we doen, het budgetbeheer, samen met mijn opdrachtgever (Famke Kweekel). Zowel het bestuurlijke als ambtelijke regelen rondom het programma
2.	Connectie met KZH vloeit voort uit vraag 1.
3.	Ik vind het eigenlijk dat het bij beiden hoort, omdat je zorgt voor kennisvergaring als programmamanager. Dat doe je niet per se zelf, maar dat doe je dan indirect en die kennis gebruik je weer. Die kennis is er ook weer om nieuwe kennis te vergaren. Het is dan ook belangrijk dat je als programmamanager weet hoe je kennis kan gebruiken en toepassen. Dus beiden
4.	Het is afhankelijk van het onderwerp. Dus ik zou zeggen 5 als het een onderwerp is waar ik kennis van heb, anders 3.
5.	Gerelateerd aan vraag 4.

Kennispartners

1.	Kwartiermakers, Frenk, Tim, demograaf bij de provincie, beleidsmedewerkers, Floris van Batenburg die zit bij domein bestuur en zijn team evalueert en monitort; dat is een soort van kennis op basis van data.
2.	Daar zou je eigenlijk een onderzoek naar willen doen, omdat je uiteindelijk niet per se weet wie er gebruik maakt van de kennis die jij hebt ontwikkeld. Het zijn mensen voornamelijk bij team strategie en advies. Cynthia Bockstart, Nicolaas van Geelen, Jildau Flap, Marius Schwarts, Peter van Aarts, Sander van der Zee, ikzelf. Alle mensen bij de ruimtelijke puzzel. Emma Cnossen van de Zuid-Holland Academie. Alle gemeenten, directie en ODB, GS en PS

3.	x
4.	Niet per se; we zijn een goed functionerend netwerk. Het enige wat ik weet is dat er soms een beetje om bedragen wordt gepraat. Soms hebben wij ook last van machtsverhoudingen. Ik vraag me zelf af of we niet te veel van de onderzoekers/kwartiermakers vragen. Het is elk jaar moeilijk om mensen te vinden voor de toekomstagenda; dat heeft te maken met de werkdruk. Degenen die een onderzoek uitvoeren doen die in principe naast hun werk. Netwerken zijn heel erg persoonsgebonden; als je een prettig persoon voor je neus hebt zal je misschien harder werken ervoor. Daarnaast voelt het alsof een netwerk (hoe groot deze ook is) beperkend kan aanvoelen; dit is voornamelijk in de beleving van kennismakers, niet kennisgebruikers. Een kennismaker is een heel ander persoon dan een kennisgebruiker. Het is lastig om beiden werelden bij elkaar te laten komen.

Rol Kennis Zuid-Holland

1.	Ik vind dit een moeilijke vraag omdat wij eigenlijk 100 rollen hebben, dus dan kom je weer op het persoonsgerichte. In principe is onze primaire rol: agenderen, signaleren en produceren van kennis. Wij denken sectordoorsnijdend aan zaken die van belang zijn voor de provincie. We doen ook wat GS vraagt om uit te voeren als onderzoeken (80/20 regel). Daarnaast hebben we ook de rol van ontmoeting, het samenbrengen. Kennis verspreiden is ook een rol, maar dit pakken wij wat minder groots op
2.	Binnen de provincie speelt er veel en er zijn allerlei programma's en iedereen is van alles aan het doen, maar het is van belang om een steviger netwerk te maken. We moeten kritischer zijn over onderwerpen (dit gaan we wel doen; dit niet). De politiek is over het algemeen van de korte termijn en wij juist de kracht hebben van de lange termijn en dat lijkt nu in strijd met elkaar.

Verleden, heden en toekomst

1.	Volgens mij niet
2.	We zijn vooral bezig met kennis aan het kijken naar onze eigen positionering. Hoe staan wij zelf binnen de kaart. Als je zelf een netwerkorganisatie bent, dan is het gek dat je zelf geen netwerkkaart hebt. We kunnen ook beter inschatten waar we naartoe moeten gaan, want het kan namelijk ook zo zijn dat uit de netwerkkaart komt dat het goed functioneert en dat we eigenlijk misschien wel wat mensen moeten afstoten, dan moeten aantrekken.
3.	Inzicht in positionering van het kennisprogramma; binnen de organisatie en daarbuiten. Intern zit de meeste urgentie. Want dan kan je beter naar buiten toe communiceren.

Netwerkkaart

1.	Maak het simpel, omdat het nog nooit eerder is gedaan moet je ergens beginnen. Al levert het een basis op van het netwerk. Daarbij is het wellicht handig om aan te geven in welke fasering wij deze persoon/groep nodig hebben en praktisch gezien hoe je die kan bereiken (mail, telefoonnummer). Er zijn er 100 dingen die ik zou kunnen verzinnen, maar ik denk dat je gewoon ergens moet beginnen en dat zal de basis zijn van de netwerkkaart.
2.	Hoe verhouden we ons tot elkaar. Hoeveel contact hebben we met welke partner. Wellicht is het ook fijn om een klein advies erbij te schrijven over hoe de netwerkkaart kunt gebruiken en wat eventuele vervolgstappen zijn.

Eventuele extra vragen

1.	Wat voor definitie geef je zelf aan kennisgebruiker en kennisvergaarder? Kennisvergaring is iemand die samen met onderzoekers of een onderzoeksbureau of universiteiten of iets degelijks onderzoek doet en dus kennis maakt. Die kennis stellen zij beschikbaar aan kennisgebruikers. Dus iemand die die data gebruikt om zijn of haar werk beter te kunnen doen. De vergaring van kennis vindt niet alleen maar buiten de provincie plaats, dit gebeurt ook wel deels in huis. We werken bij een organisatie die het nu van kennis erg hoog heeft zitten. Als kennismaker is het soms lastig om die kennis te vertalen naar wat het betekent voor je werk.
2.	Wat ik extra wil meegeven is dat kennis ook gevoel/intuïtie is. Je doet soms dingen op gevoel.

Bijlage B – Vragenlijst voor interview en enquête

Algemene vragen

1.	Wat is uw functie binnen de provincie?
2.	Op welke manier heeft u connecties met het kennisprogramma Kennis Zuid-Holland?
3.	Op welke manier verhoudt deze functie zich met de vergaring of het gebruik van kennis?
4.	Hoe vaak maakt u gebruik van al vergaarde kennis tijdens uw werk?
5.	Hoeveel bent u bezig met de ontwikkeling van kennis binnen uw werk?

Kennispartners

6.	Noem een aantal kennismakers binnen het netwerk van Kennis Zuid-Holland
7.	Noem een aantal kennisgebruikers binnen het netwerk van Kennis Zuid-Holland
8.	Noem andere partners die een bepaalde connectie hebben met Kennis Zuid-Holland die u bij bovenstaande vragen niet hebt genoemd
9.	Ondervind u bepaalde problematiek in de samenwerking met enkele partners? Welke soort? *(De naam van de partner dient niet genoemd te worden, alleen de soort problematiek als dit van toepassing is)*

Rol Kennis Zuid-Holland

10.	Wat is volgens u de rol van Kennis Zuid-Holland binnen dit netwerk van kennisvergaring en kennis gebruik?
11.	Dient Kennis Zuid-Holland iets te veranderen aan deze rol? Zo ja, heeft u suggesties over de verbetering van haar rol binnen haar kennisnetwerk?

Verleden, heden en toekomst

12.	Welke oplossingen zijn er al uitgeprobeerd in het verleden om het netwerk beter in kaart te krijgen?
13.	Zijn er consequenties als dit niet in kaart wordt gebracht? Zo ja, welke?
14.	Wat zal volgens u de netwerkkaart brengen voor Kennis Zuid-Holland?

Netwerkkaart

15.	Zijn er aspecten waar rekening mee moet worden gehouden bij de ontwikkeling van de netwerkkaart?
16.	Heeft u suggesties over het vormgeven van de netwerkkaart?

Bijlage C – Antwoorden enquête

Respondent #1

1	Strategisch adviseur bestuur
2	Externe contacten met partners
3	T.b.v. (inhoudelijke) advisering
4	4 v.d. 5
5	3 v.d. 5
6	Onderzoekers, toekomstagenda, trendwatchers
7	Adviseurs, beleidsmakers, gemeenten, colleges B&W, gedeputeerden
8	Kennisinstellingen
9	Nee
10	Kernpunt van strategische m.b.t. provinciale thema's
11	Meer open informatie en communicatie, nog meer gericht op samenwerking met partners
12	Nee
13	n.v.t.

Respondent #2

1	Beleidsmedewerker
2	Ja, kwartiermaker voor een toekomstonderzoek
3	Kennis (ontwikkeling en implementatie) is essentieel voor een goede uitvoering van mijn functie
4	5 v.d. 5
5	3 v.d. 5
6	Universiteiten, onderzoeksinstituten, ingenieursbureaus
7	Overheden
8	Het lijkt me dat alle partners op een of andere manier betrokken, en in meer of mindere mate, zijn in ontwikkeling of gebruik van kennis
9	Nee
10	Verbinden van kennismakers en kennisgebruikers
11	Nee
12	Gerichte deelnetwerken op inhoud (dus niet een groot netwerk, maar duidelijke indeling naar onderwerpen
13	Geen

Respondent #3

1	Sen beleidsmedewerker lucht en geluid
2	Ja ik heb meerdere toekomstagendaonderzoeken gedaan
3	Een op een. Ik probeer op basis van kennis over lucht, geluid, gezondheid, relatie overheid-burger beleid vorm te geven
4	5 v.d. 5
5	4 v.d. 5
6	Kwink, TNO, Tudelft, Erasmus universiteit, CDMR, RIVM
7	Meerdere burgermeetgroepen, gemeenten, DCMR, MinIenW, GS, PS
8	IPO, Havenbedrijf Rotterdam, GGD, Veiligheidsregio's
9	Met een enkele burgergroep ontdekt dat ze te weinig wetenschappelijk wilden opereren en PZH vooral als financier zagen
10	Toegevoegde waarde creëren door beter wetenschappelijk onderbouwde kennisdeling
11	Nee
12	Zicht op levende vragen en beschikbare kennis in het netwerk
13	n.v.t.

Respondent #4

1	Onderzoeken en agenderen van mogelijkheden voor ruimtelijke optimalisatie
2	Ik doe soms toekomstonderzoek dat onderdeel is van programma KZH. Kan omschreven worden als Story-teller

3	Ik vergaar kennis en agendeer die in de politiek zodat die kennis gebruikt gaat worden voor beleid
4	3 v.d. 5
5	5 v.d. 5
6	Frenk Bekkers, Mariana Faver, Laslow, Helmut
7	Ik zelf, gedeputeerde Anne Koning
8	Gemeenten, verkeerskundigen
9	Ja, sommige afdelingen zijn niet bij met mijn onderzoekswerk als dat hun beleid in twijfel trekt. Ik ben wel flink tegen gewerkt
10	Kennis generatie en gebruik bevorderen
11	Kan altijd met meer durf en lef om te vertellen hoe het echt zit, of om te laten zien hoeveel onzekerheid er nog is
12	Geen idee, moet ik hem eerst zien denk ik\
13	Nee

Respondent #5

1	Strateeg mobiliteit
2	Ja snel studies/acht kansen voor mobiliteit
3	Veel: voor strategie is voorlopen en actuele/nieuwste kennis van groot belang
4	4 v.d. 5
5	4 v.d. 5
6	Zuid-Hollandse universiteiten en hogescholen. Andere provincies, gemeente in ZH
7	Wijzelf als provincie, andere provincie, gemeenten in ZH, provinciale verkeers en vervoersberaad
8	Consultants, ministerie IenW
9	Nee
10	Verbinden + transparant maken van de kennis en netwerken via goede website en open data
11	Goed bezig. Nog wat extra focus op verbinden en kennis transparant en toegankelijk maken
12	Nee
13	Goed bezig!

Respondent #6

1	Ik werk als ruimtelijk verkenner aan data gedreven analyses en ontwerpend onderzoek
2	Ja, binnen domein ruimte werk ik aan verkenningen en analyses die beleidskeuzen kunnen ondersteunen
3	Zelfde antwoord als vraag 2
4	4 v.d. 5
5	4 v.d. 5
6	Helmut Thoele, Frenk Bekkers, Irene Voskamp, Ronald Haverman, Barend Jansen, Laszlo van der Wal, Wijnand van Smaalen, Mariana Faver, Nasiem Vafa
7	Bestuurders en ambtelijk opdrachtnemers als bijvoorbeeld Astrid de Wit, Eric Terlien, Christiaan oud, Helmut Thoele
8	Buiten de provincie heb ik contact met andere kennisinstituten zoals het PBL het VU de Vereniging Deltametropool
9	Nee
10	KZH moet onderzoeken en kennis faciliteren en verbinden met de bestuurlijke en de ambtelijke opdrachtgever/nemer
11	Geen suggesties
12	Meer samenwerking met andere organisaties om de participatie binnen onderzoeken te verbeteren
13	Nee

Respondent #7

1	Beleidsmedewerker (officieel regisseur/verbinder)
2	Ja ik ben een collega bezig met een toekomstagenda onderzoek en dat doen we in samenwerking met de mensen van KZH

3	Dat is inherent aan mijn functie. Zonder kennis van interne collega's maar ook van externe partijen kan ik mijn werk niet goed uitvoeren. Samenwerking met interne en externe partijen is essentieel voor een goede uitkomst van een van de projecten waar ik verantwoordelijk voor ben
4	3 v.d. 5
5	3 v.d. 5
6	Alle voormalige beleidsafdelingen. Het TA-onderzoek waar ik op dit moment mee bezig ben doe ik in samenwerking met medewerkers binnen andere domeinen (ik ben zelf werkzaam in het domein wat zich met milieu bezig houdt)
7	Zie antwoord vraag 6. Het is een tweerichtingsverkeerd. Soms ben je een gebruiker en soms ben je een toeleverancier
8	De bureaus die het TA-onderzoek voor de provincie uitvoeren
9	Nee
10	Verbinden van de partijen, kennisuitwisseling tussen de partijen
11	Meer bekendheid geven aan KZH zal er volgens mij toe leiden dat de verbinding makkelijker gemaakt kan worden en dat de kennisuitwisseling beter gaat verlopen
12	Nee, niet echt
13	Ik heb geen bezwaar tegen het delen van de bovenstaande antwoorden

Respondent #8

1	Beleidsmedewerker/onderzoeker
2	Ik ben onderdeel van het team
3	Deel van mijn functie
4	4 v.d. 5
5	3 v.d. 5
6	Trekkers van de TA en de MBO, Team trends, podium (waaronder DvW en Plein1), trekkers van programma's van beleidsafdelingen waar KZH vaak mee te maken heeft
7	Een aantal beleidsafdelingen waar KZH nauw contact mee heeft, gedeputeerde, soms PS, gemeenten binnen ZH
8	Universiteiten en hogescholen, vaak via de Zuid-Holland Academie
9	Nee, behalve dan dat sommige beleidsactiviteiten nogal in hun eigen bubbel blijven zitten
10	Een superlokaal/regionaal kennisknooppunt, waar zowel de organisatie zelf als gemeenten als andere stakeholders (kennisinstellingen, in enkele gevallen het rijk) hun voordeel mee kunnen doen
11	Nee
12	Vooralsnog niet
13	Geen bezwaar. KZH is op de goede werk, maar zou intern en extern nog wat bekender mogen worden

Respondent #9

1	Ondersteunen bij maatschappelijke beleidsonderzoeken, organiseren van evenementen, beoordelen onderzoeken, team trends
2	Alle taken worden uitgevoerd in opdracht van KZh
3	Als startpunt is er een bestaande kennis. Op basis van bestaande kennis wordt gekeken naar de toekomst. In de MBO wordt bijvoorbeeld gekeken naar wat al bekend is en hoe op de bestaande kennis voortgeborduurd kan worden en onderzoeken uitgevraagd kunnen worden. Het ene rapport staat dan ten grondslag van het andere rapport. Als ondersteuner help ik beoordelen of de kennis bruikbaar en toepasbaar is
4	4 v.d. 5
5	5 v.d. 5
6	Universiteiten (Leiden), Verwey-Jonker Instituut, Risbo
7	Bewoners, belangenorganisaties, bestuurders, medewerkers van PZH
8	X
9	Communicatie, openstaan voor constructieve feedback, tussenmomenten plannen om voortgang te bespreken beperkt, weinig ingaan op inhoud (want zij zijn de experts)
10	Verbinder, realisator van onderzoeken, voorbereiden en inspelen op de toekomst
11	X
12	X

13	X

Respondent #10

1	Beleidsmedewerker Toerisme
2	Vanuit toerisme ligt een grootschalig onderzoek bij KZH
3	Een van de drie deeltaken van mijn werk is kennis/data ontwikkeling voor het netwerk van ZH
4	4 v.d. 5
5	4 v.d. 5
6	Kennismakers ken ik niet, alleen de begeleiders van het onderzoek, Lieke Rotman, Frenk Bekkers, Noor Ijpma
7	Wijnand van Smaalen, Amir Shamsa, Wouter van Heugten
8	Edith van Dam
9	Nee
10	Samenbrengen, begeleiden, overkoepelend waken
11	Nee
12	Nee
13	Interessant om nieuwe medewerkers meteen te laten weten wat KZH doet en waarvoor je hen kan benaderen. Maar dat geldt wel voor meer onderwerpen bij de provincie

Respondent #11

1	Senior beleidsmedewerker
2	Ja, initiator en opdrachtgever van het vanuit KZH uitgevoerde en gefinancierde toekomstonderzoek Beweegvriendelijk ZH
3	Om goed onderbouwd beleid te kunnen maken heb je actuele kennis nodig
4	2 v.d. 5
5	5 v.d. 5
6	Dat zou iedere ambtenaar moeten zijn die zich bezig houdt met het maken van beleid. Mijn ervaring is dat slechts een kleine minderheid van de beleidsmakers beschikt over de vereiste kennis en kunde om te komen tot doelmatig en doeltreffend beleid. Daarvoor ontbreekt vaak de vakinhoudelijke en beleidsmatige kennis en soms ook de intrinsieke motivatie. Goed beleid maken vraagt qua kennis en vaardigheden om heel veel kwaliteit, samenwerking en inzet
7	Het toekomstonderzoek Beweegvriendelijk ZH en de sessies die hierbinnen zijn georganiseerd hebben zowel bijgedragen aan de ontwikkeling van kennis en kunde bij medewerkers binnen en buiten de organisatie die met het bevorderen van bewegen in de openbare ruimte bezig zijn en hebben ook geholpen om dit thema hoger op de ambtelijke en bestuurlijke agenda te krijgen. Zo is over dit onderzoek in de SC ruimte en milieu gedebatteerd en ook in de media is hier veel over bericht
8	Heb ik geen zin op. In dit toekomstonderzoek waren bij de sessie zowel medewerkers van binnen als buiten de provincie betrokken en hebben hieraan bijgedragen
9	Nee niet direct. Dat probleem zit eerder intern. Vanuit de mobiliteitscollega's zie ik nog geen toegenomen inzet op lopen en fietsen ondanks dat zij het STOMP principe hanteren waarbij stappen (lopen) en trappen (fietsen) de voorkeur hebben boven OV, mobility as service en de personenwagen (gemotoriseerd verkeer)
10	Die kennisrol van KZH wordt nu nog onvoldoende benut. De vraag is dus hoe dit beter kan
11	Ja de kennis die KZH produceert zou een meer centrale en grotere rol moeten spelen in provinciaal beleid. De vraag is wel hoe je dit kunt realiseren
12	Lastig, vaak heb je per opgave of thema te maken met andere vraagstukken en partijen/partners met wie je kennis ontwikkeld en toepast
13	Dichter op de huid zitten van politiek en bestuur. Laten zien dat je nuttig en nodig bent.

Respondent #12

1	Beleidsmedewerker
2	Ik maak gebruik van kennis in de vorm van onderzoeken
3	Ik faciliteer kennisontwikkeling en kennisoverdracht. Zowel binnen als buiten het domein water, klimaat, natuur en zelf gebruik ik weer kennis van anderen om werkprocessen te verbeteren
4	4 v.d. 5

5	4 v.d. 5
6	Wijnand van Smaalen, Helmut Thoele, Jan Harm Brouwer, Mariana Faver, Barend Jansen, Martijn Los, Edith Andriesse, Ronald Haverman, Jean Chrsitophe Spapens, Meta van Ruijven
7	GS, alle domeindirecteuren (beide indirect). Karin Harmsen (biodiversiteit). Verder is mijn zicht op deze doelgroep beperkt, dat zegt denkt ik ook iets over de impact die we maken met onze vergaarde kennis binnen KZH, wie zijn onze afnemers nu precies?
8	Verschillende onderzoeksinstellingen, zoals universiteiten en hogescholen. EUR bijvoorbeeld en UNI Leiden
9	Nee
10	Die van verbinder, aanjager en makelaar
11	Nog meer impact voor hoe we impact maken met kennis, daar kan ook een ongevraagd advies aan ODB bijhoren bijvoorbeeld. We zouden ons wat minder bescheiden op kunnen stellen als het gaat om de toegevoegde waarde van onze producten
12	Geweldig als zoiets er komt, mooiste zou dan zijn dat het digitaal en interactief beschikbaar wordt gemaakt voor heel de organisatie, inclusief een zoekfunctie op naam, vakgebied, etc. Gebruiksvriendelijk is wel belangrijk willen we dat er echt gebruik van wordt gemaakt straks
13	X

Respondent #13

1	Begeleiden van onderzoeken, contact onderhouden met auteurs, bestuurders, medeambtenaren en bewoners. Secretaris functie van KZH
2	Yes, ik ben de secretaris en als AON van een matschappelijk onderzoek verbonden aan KZH
3	Om een opdracht goed uit te kunnen voeren en uit te zetten is kennis nodig van het onderwerp. Voor het nader bestuderen van een onderzoek of maatschappelijk thema heb ik tot nu toe echter weinig tijd. De kennis die ik wel heb kunnen opdoen, of al had, zet ik in om procedures in gang te zetten en andere collega's bestuurders mee te krijgen in mijn rol als adviseur
4	3 v.d. 5
5	3 v.d. 5
6	Ik denk hier allereerst aan Frenk en Tim, maar ook aan Rens vanuit team trends. Verder denk ik hier alleen aan onderzoekers, aangezien zij de kennis echt maken vaak in opdracht van de provincie
7	Ook hier denk ik aan frenk, tim en rens, maar dit geldt eigenlijk voor alle leden van KZH met een adviserende rol, plus alle kwartiermakers en bestuurder
8	X
9	Nee
10	Het overzichtelijk faciliteren van (de doorwerking) van kennis, het agenderen van kennis, adviseren over de gevolgen van opgedane kennis. Het netwerkend organiseren van mogelijkheden om kennis op te doen en uit te wisselen
11	Ik zou graag meer fysieke connecties met gemeenten zien die onze kennis goed kunnen gebruiken
12	X
13	X

Respondent #14

1	Programmamanager
2	Ja, ik ben de programmamanager van KZH
3	Ik pas kennis toe in mijn werk, verspreid de kennis en agendeer nieuwe kennisvragen
4	3 v.d. 5
5	4 v.d. 5
6	Lieke, Frenk, Cynthia, Tim
7	Gedeputeerden, Karen, Raap, Nicolein de Heer, Karin Harsen, Sandra van Veen
8	Emma Cnossen, veel mensen bij het domein bestuurd, mensen bij energietransitie, participatie, cultuur, stikstof, gemeenten uit het netwerk, strategische adviseurs
9	Nee
10	Schakel tussen kennis en beleid, agenderen van lange termijn issues binnen Zuid-Holland. Kennis produceren, verspreiden en mensen verbinden
11	Weet ik niet

12	Nee
13	X

Respondent #15

1	Teamleider strategie en strategisch adviseur van het bestuur
2	KZH maakt onderdeel uit van team strategie en domein bestuur en omgeving. Verder is het signaleren en agenderen van nieuwe ontwikkelingen en onderwerpen een kerntaak van mijn functie, wat overlapt met de taken en rollen van KZH
3	Ik scan continu nieuwe kennis voor mijn functie
4	3 v.d. 5
5	4 v.d. 5
6	Binnen PZJ: OA Jeroen van Schaik, Eric Terlien, Helmut Thoele en Wijnand van Smaalen
7	Ikzelf, domein economie (met brede welvaart als thema)
8	Partijen buiten PZH: bijvoorbeeld de planbureaus, individuele wetenschappers
9	Nee
10	Verbinden van partijen, agenderen van nieuwe beleidsvraagstukken bij de wetenschap die vragen om nieuwe kennis en andersom
11	Dichter op de beleidsagenda zitten
12	Nee
13	Nee

Respondent #16

1	Senior adviseur in domein bestuur van een provincie
2	Nee
3	Voor ons eigen bestuur en organisatie en voor de inliggende gemeenten is kennis over het onderwerp waar ik aan werk van belang. Wij organiseren thema en netwerkbijeenkomsten. Het zou mooi zijn als wij meer kunnen doen voor gemeenten om hun informatiepositie te versterken. Dat vraagt alleen meer dan kennis, namelijk ook fte en middelen om dat te doen en processen en hardware in te regelen
4	3 v.d. 5
5	3 v.d. 5
6	Universiteiten en hogescholen, gemeenten, provincie, RIEC's (fenomeen analyses), onderzoeksbureaus
7	Bestuurders, ambtenaren, veiligheidspartners (politie, OM), omgevingsdiensten
8	Nvt
9	Afstemming behoeften. Welke kennis voegt iets toe wordt gemist. Concurrerende onderzoeksopdrachten waardoor te veel druk op bevraagde partijen komt
10	Verbinden en koppelen
11	Te weinig ervaring met KZH om daar iets over te zeggen
12	Geen beeld bij
13	X

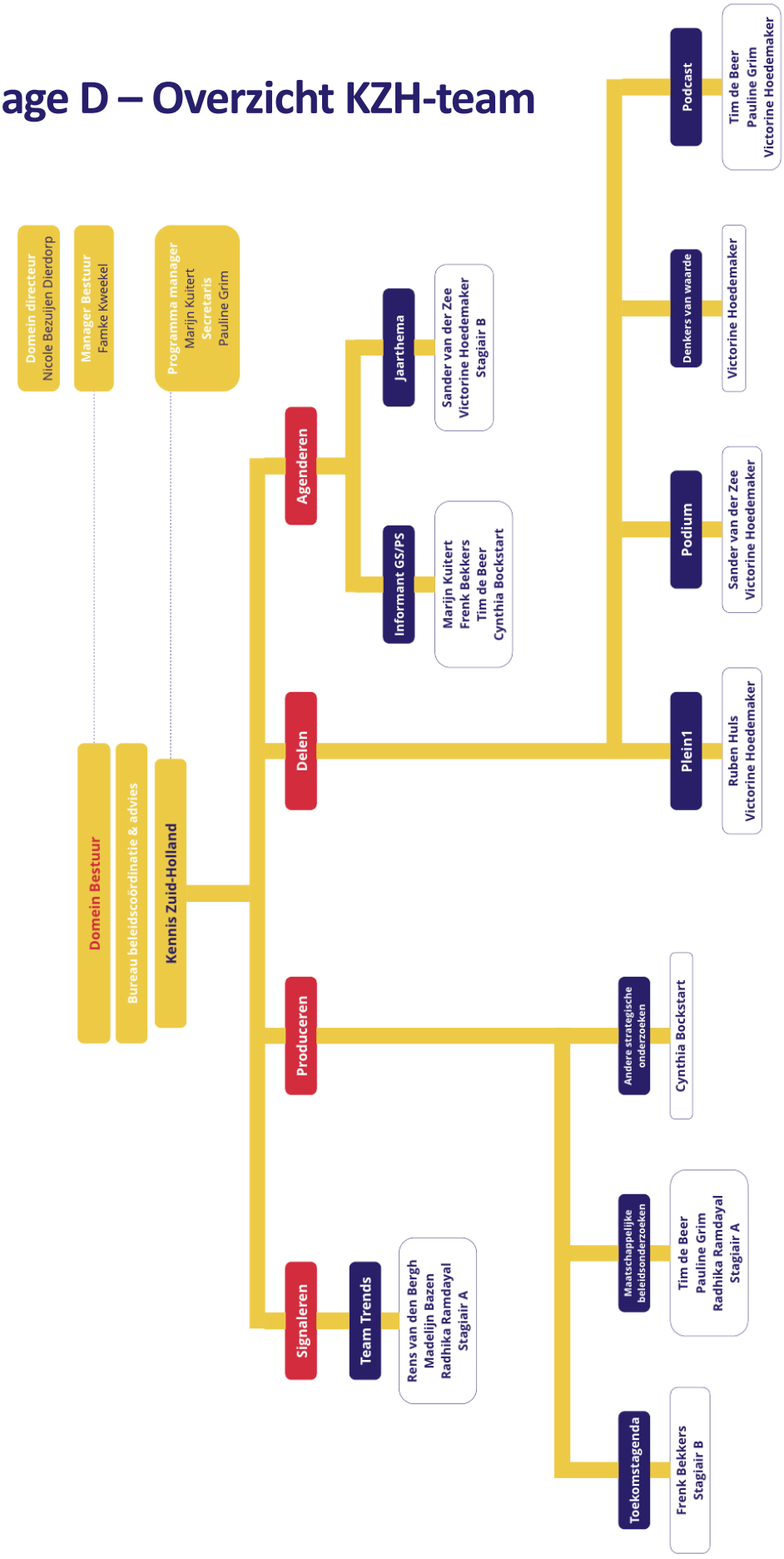
Respondent #17

1	Beleidsmedewerker
2	Ja. Nieuwe kennis en inzichten maken mijn adviezen beter
3	Nog te weinig
4	3 v.d. 5
5	5 v.d. 5
6	De collega's van KZH
7	Alle collega's
8	X
9	Nee
10	Geen idee
11	Meer bekendheid binnen de organisatie
12	Nee
13	X

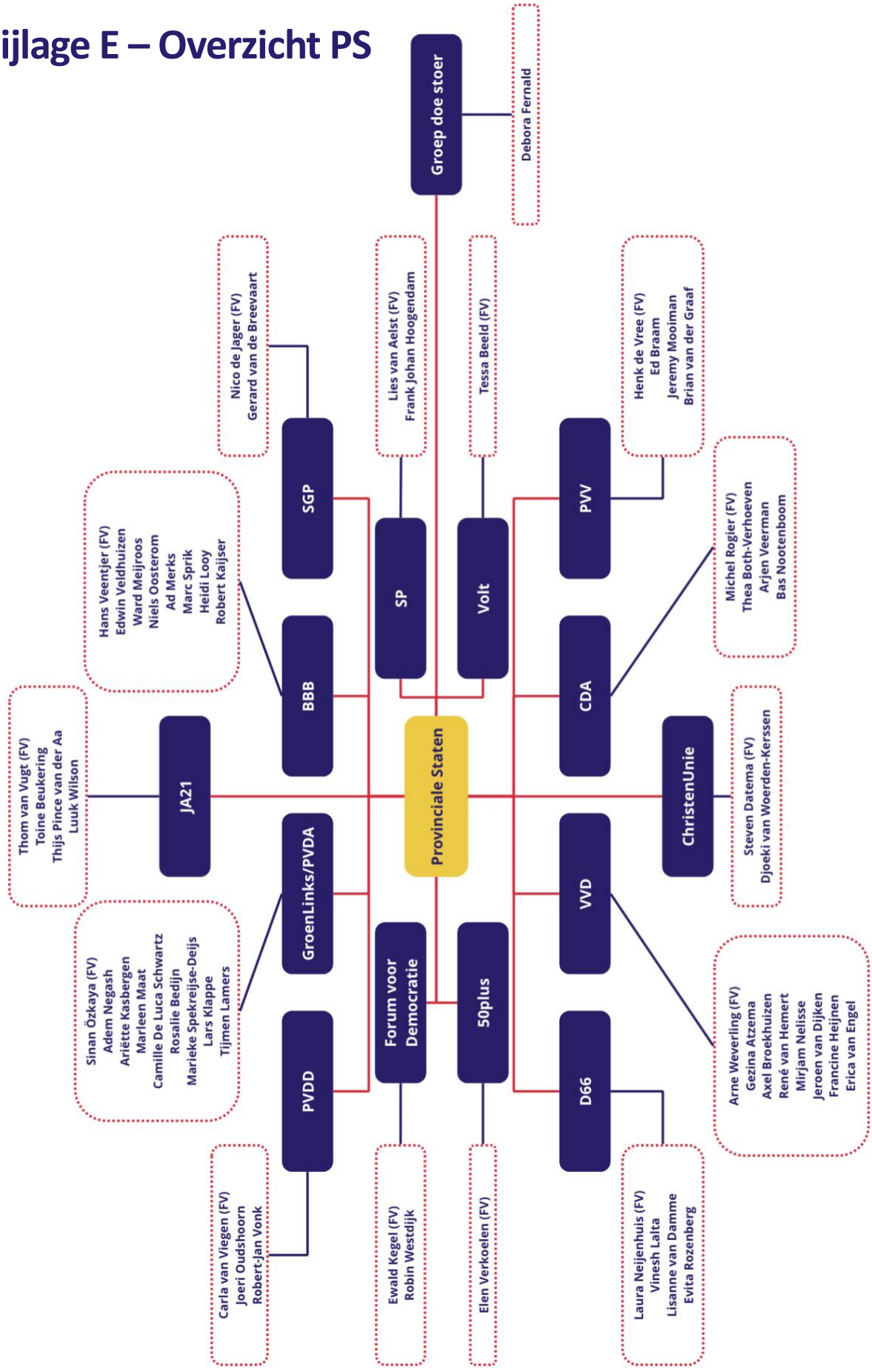
Respondent #18

1	Adviseur
2	Ja, als gebruiker en soms als uitvoerder van projecten binnen KZH
3	Zie hierboven
4	5 v.d. 5
5	2 vd5
6	Marijn Kuitert, Helmut Thoele, Eric Terlien, Pauline Grim, Jeroen van Schaik
7	Zie 6.
8	Dat zijn er tientallen
9	Overdracht en borging vanuit de kennisopdracht naar de (beleids)opdrachten
10	Er voor zorgen dat de kennisinfrastructuur op orde is
11	Front- en bacend van de infra: daar hapert het
12	Nee
13	Nee

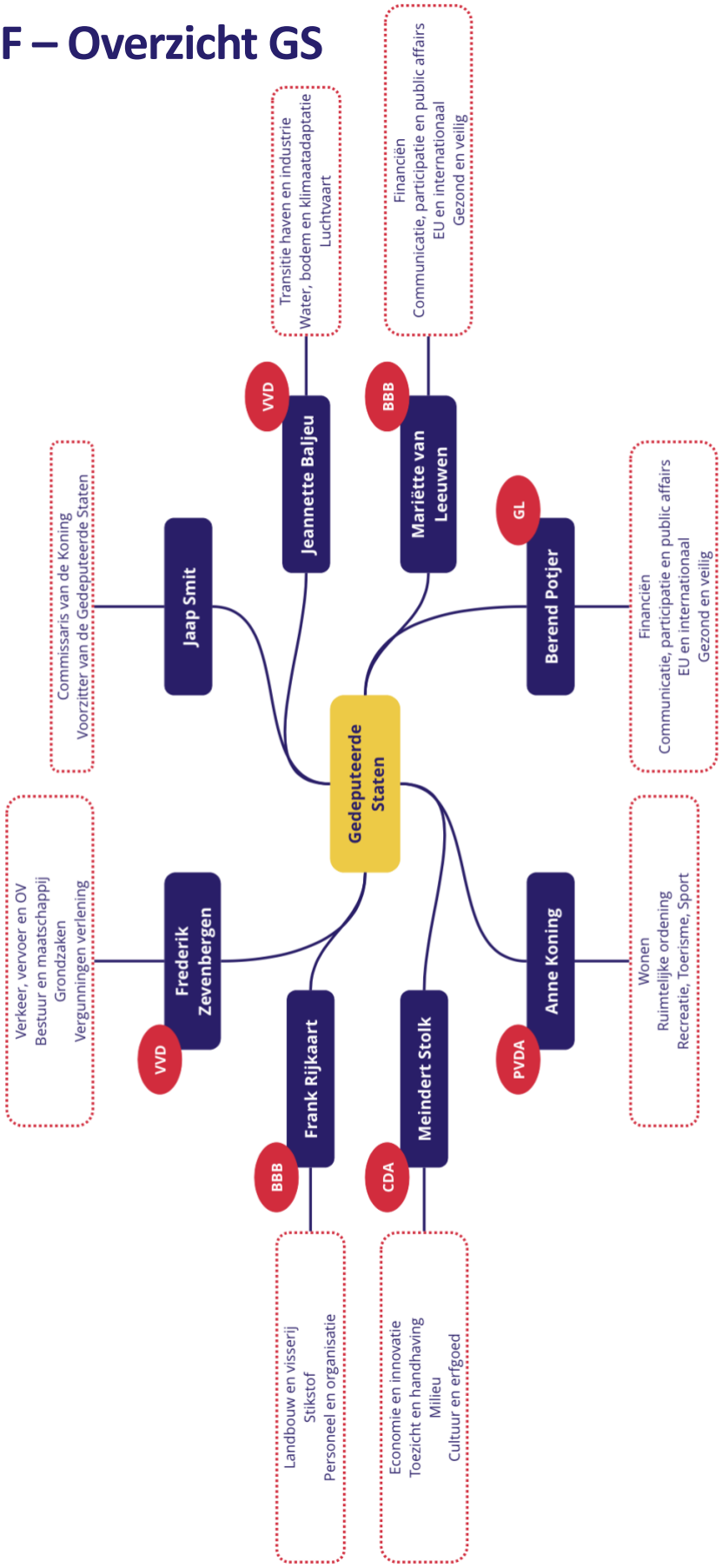
Bijlage D – Overzicht KZH-team



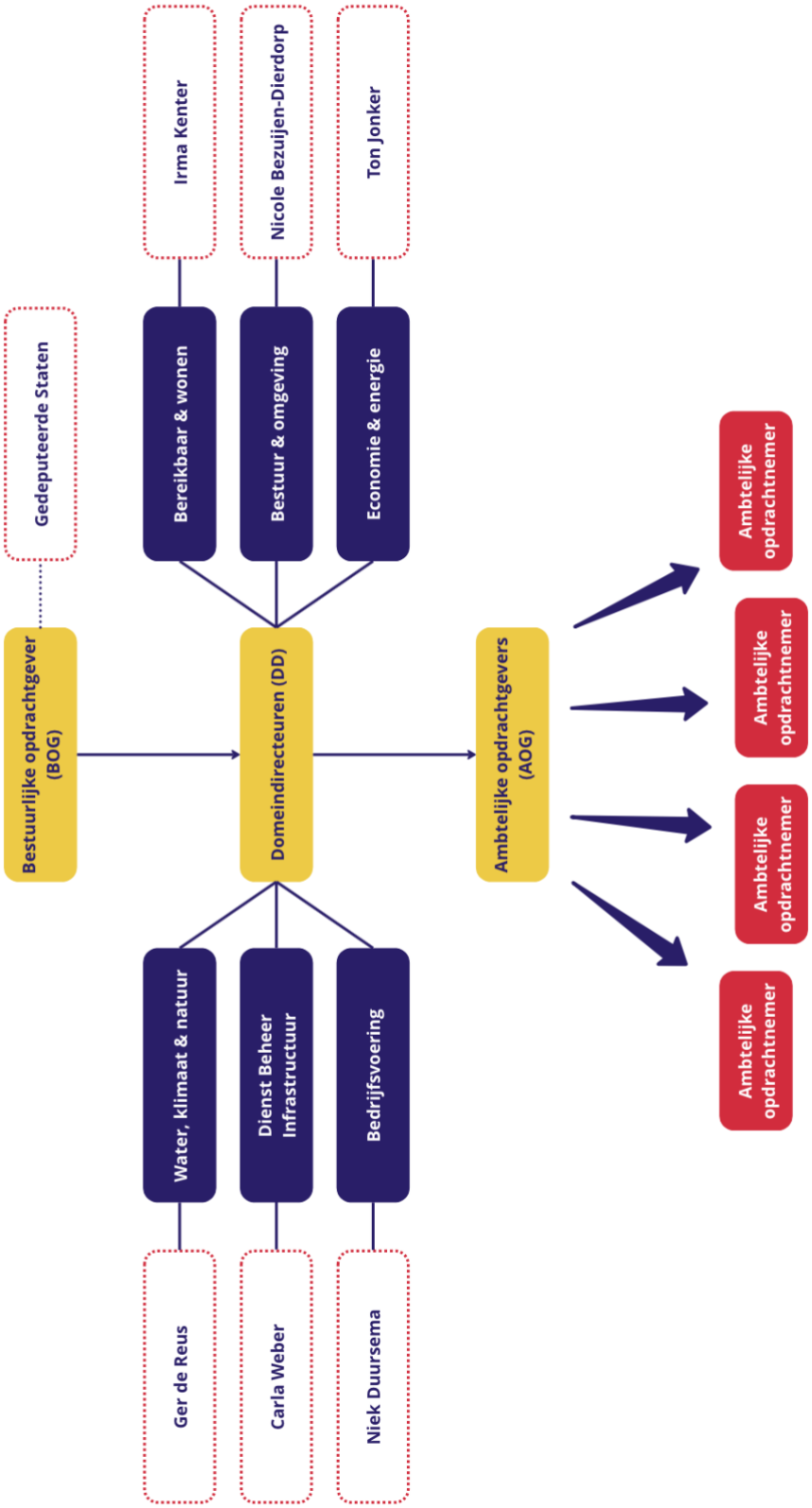
Bijlage E – Overzicht PS



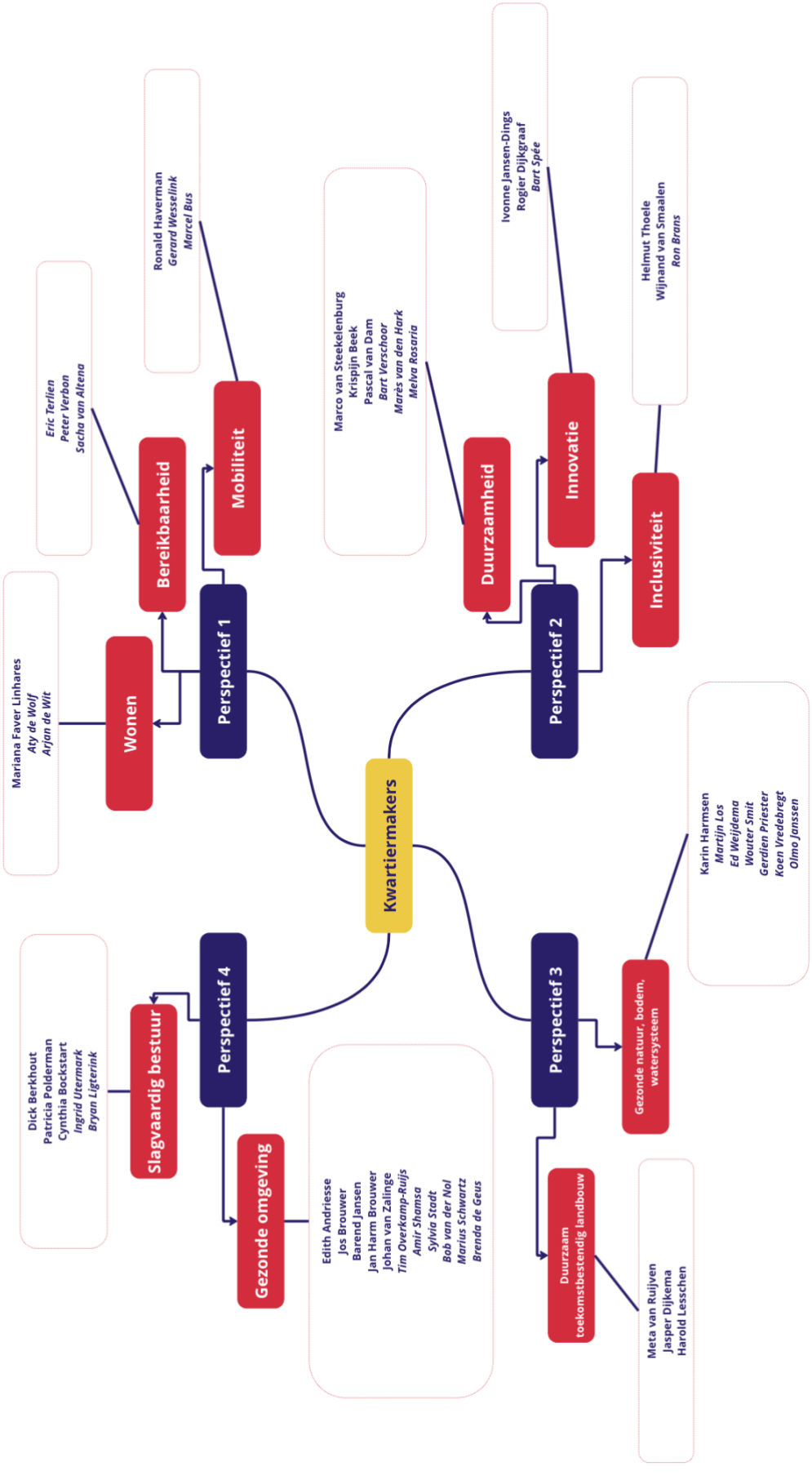
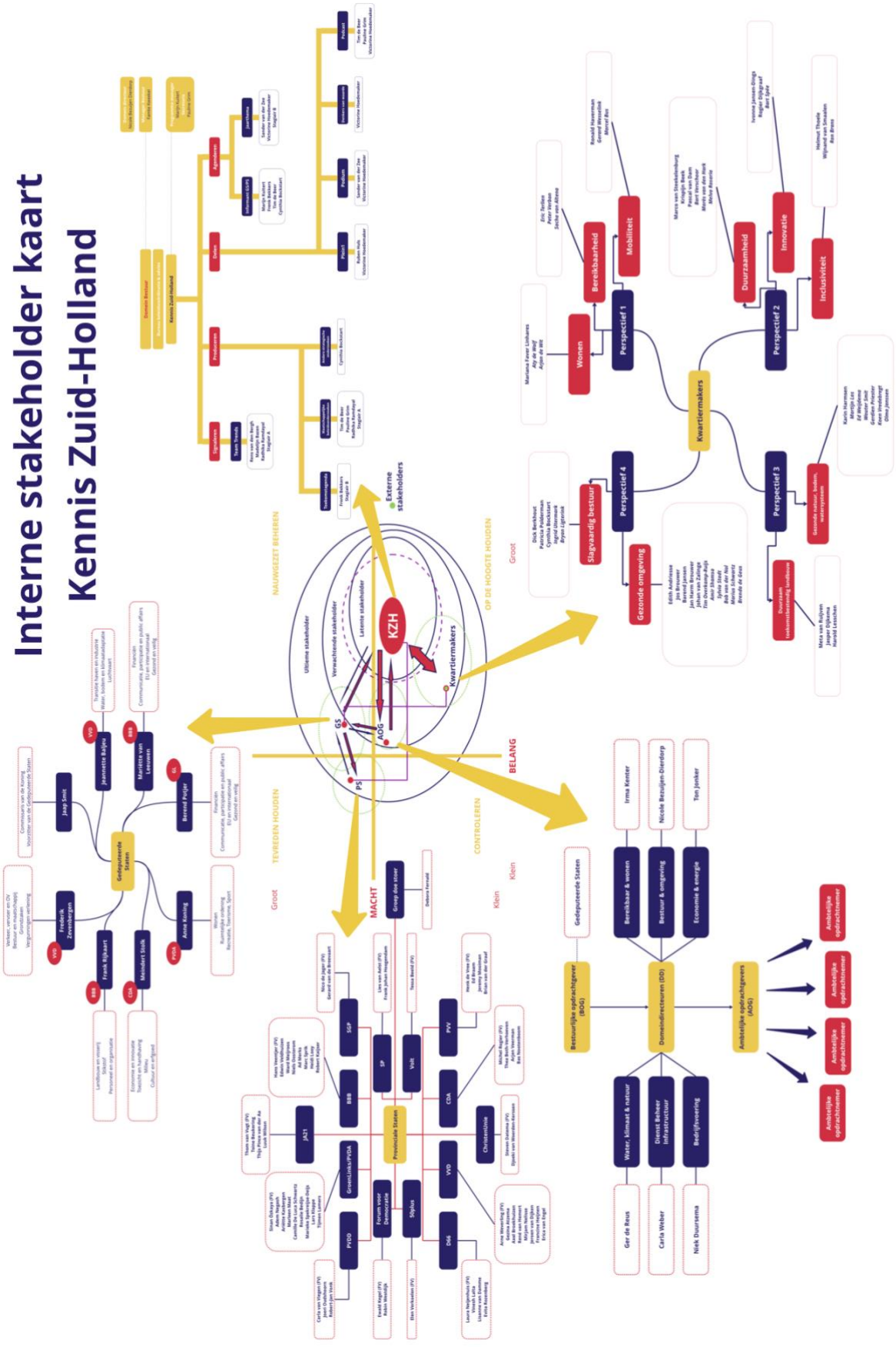
Bijlage F – Overzicht GS



Bijlage G – Overzicht AOG en DD



Bijlage H – Overzicht kwartiermakers



Bijlage I – Interne stakeholder kaart KZH