

Erasmus Universiteit Rotterdam

Eendracht maakt macht

Een onderzoek naar de duurzaamheid van een Triple Helix
clustersamenwerking in een dynamische omgeving.



Marit van Heugten, 449873
8-22-2017

Eendracht maakt macht

Een onderzoek naar de duurzaamheid van een Triple Helix clustersamenwerking in een dynamische omgeving

Door: M.T. van Heugten (449873)

Erasmus Universiteit Rotterdam

Master: Governance & Management van Complexe Systemen

Begeleidend docent: Dr.ir. J. Eshuis

Tweede Lezer: Prof.dr. J. Edelenbos

Stageplaats: Economie071

Begeleider: Jasmijn Bongers

Voorwoord

‘Eendracht maakt macht’; een welbekend Nederlands spreekwoord dat betekent dat men veel kan bereiken wanneer men samenwerkt. Het feit dat ik nu geneigd ben hier gelijk een bron bij te zoeken om onderbouwing en verantwoording voor deze uitspraak te geven typeert wetenschappelijk schrijven en misschien typeert het ook dat ik daar een beetje in doorsla, maar dat terzijde. Samenwerking en de dynamiek die hierbij ontstaat en speelt boeien mij enorm. Dit motiveerde mij om de master ‘Governance en Management van Complexe Systemen’ te volgen en mijn afstudeerscriptie te schrijven bij een netwerkorganisatie waar alles draait om samenwerking. Dat Economie071 een zeer complex systeem is waar veel dynamiek heerst is mij zeker duidelijk geworden tijdens mijn afstudeerstage. Het kostte mij minstens een maand om deze organisatie enigszins te begrijpen, waarbij ik hoop dat dit u lukt in een klein uur tijdens het lezen van deze scriptie. Al moet dit geen probleem zijn aangezien dit onderzoek er juist voor is bedoeld deze organisatie te begrijpen, te analyseren en overzichtelijk weer te geven.

Omdat het mij moeite kostte om een goed beeld te vormen van clustersamenwerking Economie071, kostte het ook veel moeite om te komen tot een onderwerp voor deze scriptie. Dit onderwerp is in de beginfase een aantal keren veranderd. Ik had het geluk om in een scriptiekring te zitten waarbij wij echt de moeite namen om elkaar verder te helpen. De doorslag voor het onderwerp kwam door mijn gesprek met Miranda Ebbekink. Ik heb een aantal van haar artikelen gebruikt voor het begrijpen van clustersamenwerkingen en kreeg de kans om haar hier persoonlijk over te spreken. Zij heeft mijn observaties aangehoord en in gesprek kwamen we er samen achter dat ik erg geïnteresseerd ben in het creëren van een duurzame samenwerking, waarvoor dank! Uiteraard wil ik ook mijn scriptiebegeleider Jasper Eshuis bedanken. Hij nam echt de tijd tijdens feedbackmomenten en heeft mij ontzettend geholpen om orde in de chaos te scheppen. Zonder zijn feedback had deze scriptie er heel anders uit gezien.

Het meest respect heb ik misschien nog wel voor mijn eigen directe omgeving, aangezien ik tijdens dit onderzoek zelf veranderde in een complex systeem. Het was voor hen onmogelijk te voorspellen of ik euforisch blij of als een mentaal wrak terug zou komen van een dag hard werken aan mijn onderzoek. Ik heb veel steun gehad aan jullie, al was het om af en toe even ergens anders aan te denken dan aan mijn onderzoek.

Hoewel het ontstaan van deze scriptie met vallen en opstaan is gegaan heb ik het onderzoek met veel plezier uitgevoerd. Ik ben ontzettend trots op het eindresultaat. Dan rest mij slechts u veel leesplezier te wensen.

Marit van Heugten

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave.....	3
Samenvatting	5
1. Inleiding.....	7
1.1 Inleiding:	7
1.2 Aanleiding:	7
1.3 Probleemstelling:.....	9
1.4 Onderzoeksopzet	9
1.5 Maatschappelijke relevantie	9
1.6 Wetenschappelijke relevantie.....	10
2. Theoretisch kader	11
2.1 Inleiding.....	11
2.2 Clustersamenwerking	11
2.2.1 Institutionele spelregels	13
2.2.2 Institutional entrepreneurs	15
2.2.3 Boundary spanners	15
2.2.4 Civic entrepreneurs	15
2.3 Duurzame clustersamenwerking	17
2.3.1 Institutionele spelregels - bijdragen aan duurzame clustersamenwerking.....	18
2.3.2 Institutional entrepreneurs - bijdragen aan duurzame clustersamenwerking.....	19
2.3.3 Boundary spanners - bijdragen aan duurzame clustersamenwerking.....	19
2.3.4 Civic entrepreneurs - bijdragen aan duurzame clustersamenwerking.....	19
2.4 Sociaal kapitaal.....	20
2.5 Vertrouwen.....	23
2.6 Conclusie.....	24
2.7 Conceptueel model.....	26
3. Operationalisering en Methodologie	27
3.1 Inleiding.....	27
3.2 Operationalisering	27
3.3 Methodologie.....	29
4. Onderzoeksbevindingen en -resultaten.....	34
4.1 Inleiding.....	34
4.2 Clustersamenwerking Economie071	34

4.2.1 Inleiding.....	34
4.2.2 Duurzame clustersamenwerking	36
4.2.3 Sociaal kapitaal.....	46
4.4 Vertrouwen.....	52
4.5 Conclusie.....	53
5. Conclusie.....	56
6. Discussie.....	61
7. Aanbevelingen.....	63
8. Literatuur.....	64
Bijlage 1 Codeerschema.....	67
Bijlage 2 Interviewguides.....	70
Bijlage 3 Respondenten.....	72
1. Respondenten van verslagen eerdere interviews	72
2. Respondenten persoonlijk uitgevoerde interviews	72
Bijlage 4 Observaties:	74
Bijlage 5 beleidsdocumenten.....	75

Samenvatting

Clustersamenwerkingen in de Triple Helix (overheid, ondernemers en onderwijs- en kennisinstellingen) komen steeds meer voor, aangezien dit ook wel gezien worden als de economische wapens van een land (Aziz & Norhashim 2008: 349). Tegelijkertijd hebben we te maken met wicked problems en een zeer veranderlijke omgeving waar op ingespeeld moet worden. Dit onderzoek gaat in op welke factoren invloed hebben op de duurzaamheid van een Triple Helix clustersamenwerking in deze dynamische omgeving.

Een Triple Helix clustersamenwerking bestaat uit een netwerk tussen veelal grote organisaties waarbinnen een gemeenschapsgevoel ontstaat en waarbinnen vele interacties plaatsvinden. Aangezien organisaties uit verschillende velden samenwerken sluiten vraag en aanbod beter op elkaar aan, kunnen risico's en kosten wat betreft projecten worden gedeeld en ontstaat er kennisdeling waardoor organisaties van elkaar leren (Porter, 2000: 18). Sociale netwerken bestaan niet van nature, waardoor er actoren nodig zijn die investeren in het construeren en institutionaliseren van relaties (Portes, 1998: 3). Boundary spanners en civic entrepreneurs vormen deze relaties door actoren te verbinden. Boundary spanners verbinden actoren van de eigen organisatie met de omgeving en andere organisaties (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014: 3). Civic entrepreneurs gaan een stap verder en werken naast het verbinden actief mee aan probleemidentificatie, probleemoplossing en het motiveren van anderen om mee te doen. Institutionele spelregels zorgen er vervolgens voor dat deze relaties worden geïnstitutionaliseerd en dat de actoren die een netwerk vormen een goed beeld krijgen van de inhoud van de samenwerking en hun taken hierbij. Institutional entrepreneurs houden deze regels in de gaten en zorgen dat deze meebewegen met de veranderende omgeving (Sotarauta & Pulkkinen, 2011: 97). Door de dynamische omgeving zal een samenwerking moeten meebewegen met veranderingen en daarmee flexibel zijn om duurzaam te blijven. Het gaat om het ontwikkelen van een leervermogen door het faciliteren van een doorgaande dialoog, het creëren van een leerinfrastructuur en het ontwikkelen van competenties en vaardigheden om deze infrastructuur te gebruiken. De voordelen van deze flexibiliteit moeten wel worden afgewogen tegen de resultaten en prestaties van de samenwerking, aangezien de samenwerking effect moet hebben (Glance & Huberman, 1995: 15). De gecreëerde relaties vormen het sociaal kapitaal van de samenwerking waarmee deze resultaten behaald kunnen worden (Webb, 2008: 65; Denters, 2016: 238; Portes, 1998: 2). Vertrouwen speelt een grote rol in dit geheel door te

zorgen dat duurzame relaties worden opgebouwd, waardoor het rendement van het netwerk wordt verhoogd (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014: 21).

Door middel van kwalitatief onderzoek is Triple Helix clustersamenwerking Economie071 onderzocht. Dit is een clustersamenwerking in de Leidse 071-regio tussen veertien partners bestaande uit overheden, onderwijs- en kennisinstellingen en ondernemers. Data is verzameld door middel van interviews en documentanalyse. Economie071 bestaat naast het programmabureau formeel uit een stuurgroep en een coördinatiegroep. In het Convenant van Economie071 zijn verschillende zaken vastgelegd, zoals: de gezamenlijke doelen, de posities binnen de samenwerking, de financiering en de toegang tot de samenwerking. De programmamanager fungeert als institutional entrepreneur en heeft na verschillende ervaringen wijzigingen doorgevoerd in het Convenant. Dit werkt goed voor de organisatie van Economie071 zelf, maar doordat aangesloten organisaties veelal diverse en grote organisaties zijn is het nog wel eens lastig om de institutionele spelregels op elkaar aan te passen. Aan de boundary spanners en civic entrepreneurs, voornamelijk de coördinatiegroep, de taak om Economie071 door te laten sijpelen binnen de eigen organisatie. De verbinding van de organisaties naar het programmabureau van Economie071 is aanwezig, maar de verbindingen tussen de organisaties onderling lopen nog achter. Hierdoor kunnen organisaties elkaar ondanks de korte lijnen niet altijd vinden. De waarde van de samenwerking, en daarmee het sociaal kapitaal, wordt gezien door de aangesloten organisaties. Hier wordt dan ook continu aandacht aan besteed. Er wordt nog veel nadruk gelegd op het moeten behalen van concrete resultaten en daarmee op de korte termijn. Het vertrouwen in elkaar en in de samenwerking is op dit moment aanwezig, maar lijkt te staan of te vallen met korte termijn resultaten. De factoren voor een duurzame clustersamenwerking zijn aanwezig bij Economie071, maar deze behoeven de nodige aandacht en uitbreiding waardoor het sociaal kapitaal en het vertrouwen kunnen groeien en de clustersamenwerking kan uitbreiden om een duurzame clustersamenwerking te worden.

Concluderend kunnen de factoren boundary spanners, civic entrepreneurs, institutional entrepreneurs, institutionele spelregels, sociaal kapitaal en vertrouwen zorgen voor een duurzame clustersamenwerking in een dynamische omgeving. Het gaat er alleen om hoe deze factoren te werk gaan. De dynamiek van de omgeving moet opgenomen zijn in de clustersamenwerking in de vorm van een leervermogen en leerinfrastructuur. Duurzame clustersamenwerking vraagt continue aandacht van personen voor relaties, instituties en resultaten.

1. Inleiding

1.1 Inleiding:

Verbindingen zoeken en samenwerken zijn belangrijke trends in de Nederlandse economie. Minister Henk Kamp van Economische Zaken presenteerde op 14 februari 2017 ‘de staat van de economie’. Een belangrijk aandachtspunt in zijn speech was de kennisontwikkeling door bedrijven, kennisinstellingen en overheden (pers. obs., 2017). De samenwerkingen die hier tot stand zijn gekomen zorgen voor innovatiekracht. Minister Kamp geeft aan dat de gezamenlijke onderzoeksprojecten van kennisinstellingen en bedrijven met een financiële stimulans van de overheid een groot succes zijn. Er is uiteindelijk in 2016 meer in deze samenwerkingen geïnvesteerd dan verwacht (pers. obs., 2017). Doordat bedrijven zo dicht mogelijk op de kennisinstellingen zitten zal deze kennis eerder ten goede komen van de consument en daarbij zorgen voor meer werkgelegenheid. Volgens Minister Kamp moeten samenwerkingen tussen onderwijs, ondernemers en overheid blijven plaatsvinden en nog meer worden gestimuleerd en uitgebreid, want dit zorgt voor een sterke economie (pers. obs., 2017).

1.2 Aanleiding:

Gemeenten Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest, Voorschoten en Zoeterwoude hebben in oktober 2013 gezamenlijk de ‘Economische agenda Leidse regio 2020’ vastgesteld. Hierin stellen zij zichzelf het doel: ‘het duurzaam creëren van welvaarts-groei en werkgelegenheid in de Leidse regio alsmede het stimuleren van investeringen in het gebied’ (Gemeente Leiden e.a., 2013). Deze Economische agenda is opgesteld in samenspraak met ondernemerskoepels, ondernemersverenigingen en besturen van Universiteit Leiden, Hogeschool Leiden en regionale opleidingscentra. De regio heeft een sterke positie als één van de meest kennisintensieve regio’s van Nederland (Manders, Van Bochove & Weidema, 2017: 8). De vijf gemeenten erkennen dat de economie niet doet aan gemeentegrenzen. Er spelen gezamenlijke belangen tussen de gemeentes en zij zien in dat zij elkaar kunnen versterken. De gedachte achter deze samenwerking is dat samenwerken vanuit ieders kracht meer oplevert dan elkaar beconcurreren. De economische agenda is bedoeld als startpunt voor een meer intensieve samenwerking. Ten tijde van de startnotitie is ook Katwijk aangehaakt en luidt de doelstelling: “een inhoudelijke basis voor een duurzame samenwerking tussen ondernemers, onderzoeks- en onderwijsinstellingen en overheden te leggen, om daarmee de economische structuur, de innovatiekracht en het vestigingsklimaat van de Leidse regio binnen de metropool regio te

versterken en zowel nationaal als globaal meer positie te krijgen (Startnotitie agenda Leidse regio, 2013)”.

In mei 2014 is gestart met de uitvoering van de economische agenda onder de naam Economie071. Economie071 is een clustersamenwerking en bestaat uit 14 partners: gemeenten Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest, Voorschoten, Zoeterwoude en Katwijk, Universiteit Leiden, Hogeschool Leiden, ROC Leiden, LUMC, Koepel Leidse regio, KOV, VNO-NCW Rijnland en ondernemersvereniging Bio Science Park. Zij worden ondersteund door een klein programmabureau dat verantwoordelijk is voor het initiëren van projecten, het inrichten en aanjagen van projectstructuren, het leggen van verbindingen tussen de projecten en de gezamenlijke communicatie. Of in het kort: koers houden, tempo maken en zorgen voor een overall communicatie. De verschillende partners nemen vervolgens de verantwoordelijkheid voor één of meer acties van realisatie tot benodigde middelen en capaciteit van de projecten, al dan niet gezamenlijk. Voordat projecten kunnen worden gestart is het van belang dat de partners op één lijn zitten en er een partner opstaat als trekker van het project (Economie071, 2016).

Economie071 komt voort uit de economische agenda van de zes aangesloten gemeentes in de Leidse regio, waardoor het initiatief voor de samenwerking ligt bij deze overheden. Na bijna drie jaar zijn al een aantal projecten succesvol afgerond en de samenwerking wordt door alle partners als positief ervaren. Op dit moment is Economie071 druk bezig met de gemeenteraadsverkiezingen van 2018 waarin zij hopen weer in de coalitieakkoorden opgenomen te worden zodat zij voort kunnen blijven bestaan. In de Economische agenda stellen de gemeenten zichzelf een duurzaam doel, maar de onzekere situatie van dit moment roept vragen op over de duurzaamheid van de clustersamenwerking. Uit de aangesloten organisaties zijn er slechts een aantal personen actief betrokken bij de samenwerking. Wanneer deze personen wegvallen moet er met een vervanger opnieuw een relatie worden opgebouwd. Deze onzekerheden leiden tot de vraag hoe de clustersamenwerking Economie071 kan worden ingericht zodat deze duurzaam kan blijven voortbestaan.

1.3 Probleemstelling:

Op basis van het bovenstaande luidt de doelstelling van dit onderzoek:

Inzicht verkrijgen in de factoren die zorgen voor een duurzame clustersamenwerking volgens de literatuur om vervolgens te toetsen hoe dit in de praktijk is terug te zien bij Economie071. Na deze toetsing worden er aanbevelingen gedaan over het al dan niet aanpassen van het clusterbeleid van Economie071.

Dit leidt tot de volgende vraagstelling:

- *Welke factoren hebben invloed op een duurzame Triple Helix clustersamenwerking in een dynamische omgeving?*

Deze vraagstelling zal door middel van de volgende deelvragen worden beantwoord:

1. *Wat houdt clustersamenwerking in en welke voordelen biedt het volgens de theorie?*
2. *Welke factoren zorgen voor een duurzame samenwerking volgens de theorie?*
3. *Hoe ziet de clustersamenwerking Economie071 eruit en welke factoren die zorgen voor een duurzame samenwerking uit de theorie zijn zichtbaar in clustersamenwerking Economie071?*

1.4 Onderzoeksopzet

In dit onderzoek wordt gekeken naar wat clustersamenwerking inhoudt en hoe deze kan blijven voortbestaan. Het onderzoek is kwalitatief en verklarend van aard. Data wordt verzameld door middel van documentanalyse en interviews. Door een theoretische verkenning wordt allereerst een beeld gevormd van wat clustersamenwerking inhoudt en welke factoren invloed hebben op een duurzame samenwerking. In documenten wordt vervolgens het beleid van het cluster geanalyseerd en door middel van interviews wordt gekeken hoe dit wordt ervaren door de verschillende partners.

1.5 Maatschappelijke relevantie

Economie071 heeft als hoofddoel het ‘duurzaam creëren van welvaartsgroei en werkgelegenheid in de Leidse regio alsmede het stimuleren van investeringen in het gebied’ (Economie071, 2016). Het behalen van dit doel is belangrijk voor de regio. Economie071 is om deze reden een belangrijke samenwerking voor de economie in de Leidse regio. Er worden verschillende projecten uitgevoerd waarbij overheden, onderwijs- en kennisinstellingen en

ondernemers uit de regio samenwerken waardoor zij verder komen. Er wordt bijvoorbeeld gezamenlijk gewerkt aan het vestigingsklimaat van de regio waardoor nieuwe bedrijven worden aangetrokken en er meer werkgelegenheid ontstaat. Daarnaast is er een centrum voor vitaliteit geopend dat zich inzet om bedrijven in de sector 'life science and health' aan te trekken, evenals ervoor te zorgen dat bewoners van de Leidse regio vitaler worden. Ook is de HUBspot geopend waar studenten de kans krijgen om begeleid een start-up te beginnen. Dit zijn drie voorbeelden, maar alle projecten van Economie071 zijn per definitie relevant voor de maatschappij. Het is daarom van belang dat de samenwerking voort blijft bestaan en dat dit onderzoek wordt uitgevoerd om erachter te komen wat ervoor kan zorgen dat Economie071 een duurzame clustersamenwerking wordt.

1.6 Wetenschappelijke relevantie

In de literatuur is veel geschreven over clustersamenwerkingen en hoe deze ingericht moeten worden. Vanuit de economische theorie wordt vooral gefocust op clusters gericht op een bepaalde bedrijfssector en op winst en nut behalen. De bestuurskundige theorieën die in dit onderzoek zijn gebruikt richten zich op netwerkorganisaties en samenwerken. Dit onderzoek combineert de economische en bestuurskundige theorieën, waardoor dit een aanvulling is op bestaande literatuur. Vervolgens wordt deze theorie getoetst aan de praktijk.

2. Theoretisch kader

2.1 Inleiding

De huidige maatschappij wordt gekenmerkt door ‘wicked problems’. Dit zijn maatschappelijke problemen die organisatiegrenzen overschrijden, waarvan de oorzaak onduidelijk is, waarvoor geen optimale oplossingen zijn en die niet door een individuele actor opgelost kunnen worden (Williams, 2002: 104). Om met deze problemen om te gaan moeten organisaties een meer inter-organisationale insteek hebben, gericht op samenwerking en netwerken. Organisaties moeten durven innoveren om problemen op te lossen in plaats van ermee om te gaan (Morçöl, 2003: 1). Daarnaast moeten zij risico's nemen, omdat wicked problems samengaan met een maatschappij die niet te voorspellen is (Guy Peters & Pierre, 2016: 52). Deze problemen vragen om meer relationele vaardigheden in plaats van professionele en kennisgerichte vaardigheden, doordat samenwerken over de grenzen van de eigen organisatie en interacties die daarmee gepaard gaan van belang zijn voor het oplossen van deze problemen (Williams, 2002: 105).

Verschillende organisaties hebben elkaar nodig om met wicked problems om te gaan. Zij kunnen met elkaar samenwerken in clusters. Dit wordt dan ook in toenemende mate gedaan. Het aangaan van deze samenwerking is vaak gericht op de (midden)lange termijn, waardoor duurzaamheid van deze samenwerking belangrijk is. Voor dit onderzoek is het van belang allereerst na te gaan wat clustersamenwerking inhoudt en welke kansen en bedreigingen hierbij opspelen. Zoals in het navolgende duidelijk zal worden bestaat clustersamenwerking uit actoren en institutionele spelregels. Actoren worden verbonden door boundary spanners en civic entrepreneurs en institutionele spelregels worden in de gaten gehouden door institutional entrepreneurs. Vervolgens wordt toegelicht wat wordt verstaan onder duurzame clustersamenwerking en hoe de hiervoor genoemde actoren en regels hieraan kunnen bijdragen. Uit de (duurzame) clustersamenwerking ontstaat sociaal kapitaal en vertrouwen speelt een grote rol in het geheel (Ebbekink, 2016; Burfitt & Macneill, 2008; Aziz & Norhashim, 2008; Porter, 2000).

2.2 Clustersamenwerking

Clustersamenwerkingen komen steeds meer voor. Zo ook clustersamenwerkingen in de zogenaamde Triple Helix: tussen onderwijs, ondernemers en overheid, waar in dit onderzoek op wordt gefocust. De meeste clustersamenwerkingen komen voor op regionaal niveau (Brakman & van Marrewijk, 2013: 218). Het creëren van een cluster is een manier om

economische groei te bewerkstelligen. Clusters worden door verschillende economen gezien als de economische wapens van een land (Aziz & Norhashim 2008: 349). Een veel geciteerde omschrijving van een cluster is die van Porter (2000). Hij definieert een cluster als een ‘geografisch nabije groep van onderling verbonden bedrijven en bijbehorende instellingen op een bepaald gebied, verbonden door overeenkomsten en complementariteit, die concurreren, maar ook samenwerken’. Interactie en omgeving zijn daarbij belangrijk (Brakman & van Marrewijk, 2013: 220; Burfitt & Macneill, 2008: 494). Overeenkomsten in definities van clusters zijn de link naar performance, de geografische nabijheid van organisaties, actoren in het cluster, connecties en onderlinge relaties (Aziz & Norhashim, 2008: 352). Geografische nabijheid verhoogt de frequentie en impact van interactie, doordat het eenvoudiger is om elkaar op te zoeken (Aziz & Norhashim, 2008: 351). Wanneer de kracht van de regio waar de verschillende organisaties toe behoren wordt benadrukt ontstaat er een gemeenschapsgevoel. Door het gemeenschapsgevoel en vele interacties emergeert een cluster als een systeem waarbij het geheel meer is dan de som der delen (Porter, 2000: 21).

Het ontwikkelen van een cluster is aantrekkelijk doordat er meerdere beleidsdoelen kunnen worden behaald, zoals innoveren en het ondersteunen van regionale ontwikkeling (Burfitt & Macneill, 2008: 494). Volgens Porter (2000: 21) verhoogt clustersamenwerking de productiviteit van een organisatie en vergroot het de capaciteit om te innoveren, waardoor nieuwe initiatieven ontstaan en het cluster wordt uitgebreid. Deze voordelen berusten op het werken over de grens van de eigen organisatie. Clusters zorgen ervoor dat er gefocust kan worden op prioriteiten in plaats van op de gehele economie (Porter, 2000: 28). Het beter op elkaar aansluiten van vraag en aanbod, risico's en kosten wat betreft projecten delen en het leren van andere actoren in het cluster zijn veelgenoemde voordelen van dergelijke samenwerkingen (Porter, 2000: 18).

Ieder cluster is uniek, doordat kennis specifiek is voor de context (Burfitt & Macneill, 2008: 496). Deze kennis wordt geconstrueerd door complexe processen van sociale onderhandeling en interpretatie, gevormd door de toegang tot middelen, reputatie en sociale netwerken (Ebbekink & Lagendijk, 2013: 744). Dit laat zien dat informatie-uitwisseling tussen organisaties van belang is. Overheid en private organisaties beschikken bijvoorbeeld beiden over andere kennis van dezelfde omgeving. Wanneer deze kennis wordt samengevoegd door met elkaar in gesprek te gaan en te onderhandelen zal een meer gedragen beleid ontstaan (Ebbekink & Lagendijk, 2013: 741). Het gaat dan om coproductie tussen publieke, semi-publieke en private clusteractoren. Binnen het cluster worden de wederzijdse afhankelijkheden

en verantwoordelijkheden duidelijk (Ebbekink, 2016: 2). Wanneer clustersamenwerking goed verloopt door intensieve interactie en wederzijds vertrouwen worden het netwerk en verschillende relaties uitgebreid, waardoor kennis, vaardigheden en middelen kunnen worden gecreëerd en verspreid (Burfitt & Macneill, 2008: 492, Aziz & Norhashim, 2008: 359). Clusters bieden hiermee nieuwe manieren van nadenken en nieuwe rollen voor bedrijven, overheid en andere instituties (Porter, 2000: 15). De overheid ontwikkelt en implementeert bijvoorbeeld een langdurig economisch actieprogramma waarin overheid, bedrijven, instituties en burgers worden gemobiliseerd. Dit gaat om top-down beleid waarbij de overheid een representatieve rol aanneemt en bestuurders beslissingen nemen als gekozen delegatie (Bekkers & Edwards, 2007: 50). Door clusterbeleid krijgt de overheid een meer participatieve rol en wordt zij een partner (Porter, 2000: 26).

Dit alles samengenomen bestaat een clustersamenwerking uit samenwerkende organisaties, ofwel actoren, en heeft het een eigen beleid dat door coproductie tussen de verschillende actoren tot stand komt. Binnen de clustersamenwerking ontstaan institutionele spelregels om de samenwerking te laten werken. Deze spelregels worden in de gaten gehouden door institutional entrepreneurs. Ook zijn er actoren nodig die zich inzetten voor het verbinden van de verschillende actoren in de clustersamenwerking, dit zijn de boundary spanners en civic entrepreneurs. Deze zullen hieronder worden behandeld.

2.2.1 Institutionele spelregels

In organisaties, groepen en netwerken heersen geschreven en ongeschreven regels, ook wel institutionele spelregels. Dit zijn voorschriften die gebruikt worden door een groep om samenwerking vorm te geven (vergelijk Ostrom, 1986: 5). Voorschriften refereren naar welke acties zijn toegestaan, verboden of vereist. Deze sturen, beïnvloeden en limiteren het gedrag van actoren (Klijn & Koppenjan, 2006: 144). Clusterbeleid bestaat uit het reguleren van de interacties in het cluster, zorgen voor het belang van het cluster als geheel (en niet per actor individueel) en zorgen voor het zelfbewustzijn van het cluster waarbij alle actoren in het cluster idealiter worden betrokken (Aziz & Norhashim, 2008: 362). Institutionele spelregels worden bewust of onbewust opgelegd door de eigen organisatie of door een externe stakeholder om een doel te behalen (Ebbekink, 2015: 75) en om orde en voorspelbaarheid in bepaalde situaties te bereiken; denk hierbij aan het creëren van posities en het vastleggen van hoe actoren posities kunnen krijgen of verlaten (Ostrom, 1986: 5). Regels worden over het algemeen vastgelegd, maar moeten worden begrepen om echt gebruikt te kunnen worden (Ostrom, 1986: 7). Wanneer

dit wordt begrepen weten actoren dat anderen hen verantwoordelijk houden als zij een regel breken.

Institutionele spelregels zijn vaak het resultaat van interactieprocessen waarbij actoren hun tegengestelde belangen hebben weten overeen te stemmen. Deze spelregels vormen de sociale infrastructuur van gedrag en bieden daarmee stabiliteit en houvast voor collectief gedrag (Klijn & Koppenjan, 2006: 143). Binnen institutionele spelregels kan er een onderscheid gemaakt worden tussen arenaregels en interactieregels (Klijn & Koppenjan, 2006: 145). Arenaregels bieden actoren handvatten voor het bepalen van de aard van het netwerk en de arena waarin zij zich bevinden. Het gaat om het specificeren van posities, realiteiten en verdiensten. Deze regels beschrijven de aard van het netwerk en worden als vanzelfsprekend gezien, waardoor zij soms lastig te herkennen zijn als regels. Interactieregels gaan vervolgens over procedures en vertellen actoren wat wel en niet is toegestaan in een netwerk. Het gaat om gedrag binnen de arenaregels. Interactieregels gaan over de toegang tot het netwerk, de interacties en interventie. Bij interventie gaat het om de beschikbaarheid en het gebruik van informatie en over het omgaan met conflicten (Klijn & Koppenjan, 2006: 145). De volgende tabel geeft een overzicht van arenaregels en interactieregels.

Tabel 1: typen regels in netwerken			
	Beschrijving	Aspecten	Voorbeelden
Arenaregels	Regels die de setting van de samenwerking reguleren; regels die specificeren welk beleid wordt toegepast in een bepaalde situatie.	Realiteit	- identiteit van actoren
		Verdiensten	- productregels - status - evaluatiecriteria
		Posities	- status - macht
Interactieregels	Regels die interactie reguleren in de samenwerking; regels die specificeren wat is toegestaan en wat niet in de samenwerking tussen actoren.	Toegang tot de clustersamenwerking	- exclusiviteit - selectie - exit opties
		Interactie binnen de samenwerking	- (non)-interventie - verstrekken van informatie - conflict

Bron: Klijn & Koppenjan (2006: 146)

2.2.2 Institutional entrepreneurs

In een cluster gaat het om een aantal actoren met verschillende belangen, verschillende normatieve betrokkenheid en verschillende machtsposities die allemaal institutionele spelregels creëren en herontwerpen (Sotarauta & Pulkkinen, 2011: 97). Wanneer deze actoren willen komen tot een samenwerking, zullen zij zich op een manier los moeten weten te maken van de institutionele spelregels van de eigen organisatie. Institutional entrepreneurs vormen de institutionele spelregels voor het cluster. Institutional entrepreneurs participeren actief, maar hebben te maken met beperkte mogelijkheden om dit te doen door politiek, grote economische spelers en formeel beleid. Zij zijn als het ware beperkt door dezelfde instituties die zij juist willen veranderen (Sotarauta & Pulkkinen, 2011: 101).

2.2.3 Boundary spanners

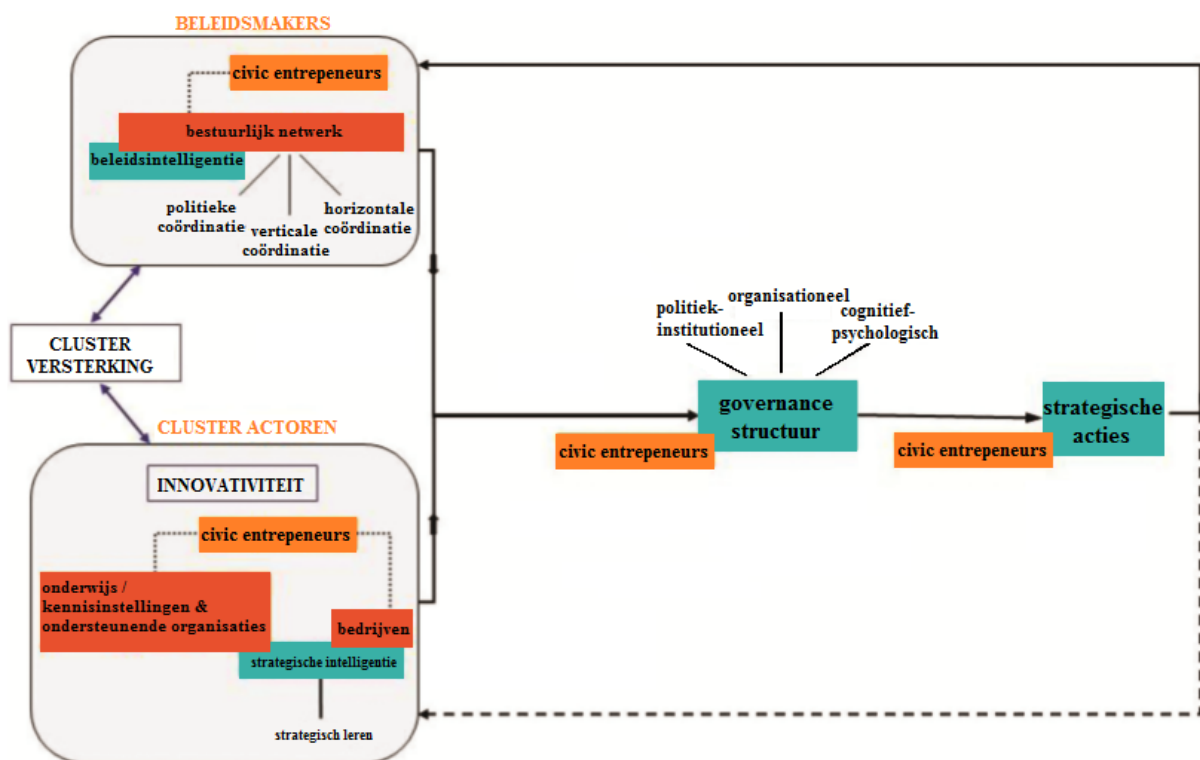
Volgens Williams (2002: 106) wordt de bijdrage van individuele actoren in een netwerk nog weleens over het hoofd gezien, terwijl de betrokken actoren en hun vermogen om samenwerkingsvaardigheden toe te passen belangrijk zijn. Boundary spanners, ook wel grenswerkers, werken op en over grenzen van de eigen organisatie om met wicked problems om te gaan (Williams, 2002: 102). Deze grenzen zijn zowel intra- als interorganisationeel (Levina & Vaast, 2005: 338). Boundary spanners verbinden actoren met verschillende standpunten en belangen. Het gaat dan om het verbinden van de eigen organisatie met haar omgeving (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014: 3). Een boundary spanner heeft veel kennis van één gebied en weet tegelijkertijd een beetje van alles (Williams, 2002: 119). Daarnaast kent hij het netwerk en weet hij wie wat doet (Williams, 2002: 120). Boundary spanners zijn belangrijk om de coördinatie rondom besluitvorming en implementatie te verbeteren. Zij selecteren relevante informatie aan beide kanten van de grens en vertalen de informatie van de ene naar de andere kant van de grens (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014: 8). Dit betekent dat boundary spanners goed zijn in zowel interne als externe communicatie (Tushman & Scanlan, 1981: 290). Aangezien een boundary spanner op de grens werkt moet hij in staat zijn aan beide kanten van de grens vertrouwen te winnen (Williams, 2002: 111).

2.2.4 Civic entrepreneurs

Naast boundary spanners zijn civic entrepreneurs onmisbaar bij clusters (Ebbekink & Lagendijk, 2013: 747), zoals naar voren komt in onderstaande figuur 2. Waar boundary spanners vooral de rol van verbinder op zich nemen, werken civic entrepreneurs naast het verbinden van actoren

intensief mee in het proces van beleidsvorming en probleemoplossing. Zij kunnen ook wel gezien worden als clustertrekkers. Een civic entrepreneur heeft drie kerntaken. Allereerst ‘diagnostic framing’ waarbij het gaat om probleemidentificatie en -toeschrijving. Ten tweede ‘prognostic framing’ waarbij de civic entrepreneur een mogelijke oplossing voor het probleem beschrijft, of in ieder geval een plan bedenkt om tot een oplossing te komen. Ten derde ‘motivational framing’ wat gaat om de sociale constructie van geschikt taalgebruik dat zorgt voor het motiveren van anderen om tot actie over te gaan (Ebbekink, 2016: 12).

Volgens Ebbekink & Lagendijk (2016: 747) nemen civic entrepreneurs een duidelijk zichtbare leiderschapsrol aan. Zij hebben gevoel voor timing en netwerken en kunnen participanten en stakeholders motiveren en enthousiasmeren. Daarnaast kennen zij de clusteractoren, het clusterproces en de aanwezige middelen. Civic entrepreneurs ontstaan in interactie. De taak bij het maken van clusterbeleid is om deze civic entrepreneurs te herkennen en te ondersteunen in hun werk.



Figuur 1. Bron: Ebbekink & Lagendijk, 2016: 743

2.3 Duurzame clustersamenwerking

In het voorgaande is clustersamenwerking in de basis behandeld. In dit onderzoek gaat het om de factoren die van invloed zijn op een duurzame clustersamenwerking. Duurzaamheid van clustersamenwerking heeft betrekking op samenwerking die langer voortduurt dan de korte termijn. Het heeft betrekking op een samenwerking over (middel)lange termijn. Bij duurzame clustersamenwerking gaat het niet om projectmatige samenwerking met een begin en een eind, maar om blijvende samenwerking waarbij deze samenwerking verankerd is geraakt in de organisatiestructuur (Vermeer, A.J.M., P.T. van Assema, M. Janse, B. Hesdahl & N.K. de Vries, 2012: 97). Het gaat dan om verankering in formele regels en afspraken, maar ook om verankering in het gedrag van actoren. Actoren handelen dan als vanzelfsprekend vanuit de (geschreven en ongeschreven) institutionele spelregels van de clustersamenwerking. Het verduurzamen van clustersamenwerking vraagt om een planmatige aanpak waarbij er steeds meer sprake is van verankering, ofwel institutionalisering, van de samenwerking in bestaande organisaties. Het gaat om de mate waarin de clustersamenwerking is opgenomen in beleid (Vermeer et al., 2012: 98). Duurzaamheid van clustersamenwerking wordt gerealiseerd door formalisatie, waarbij een betrekkelijk vrijblijvend samenwerkingsverband geleidelijk transformeert tot een formele organisatie. Dit begint met het formuleren van afspraken voor de langere termijn. Deze afspraken zijn bij de start algemeen van aard, maar richten zich geleidelijk meer op procedures en de onderlinge verdeling van taken en bevoegdheden. De samenwerkende organisaties gaan in dit proces een langdurig commitment aan, waarbij zij structureel middelen ter beschikking stellen zodat de samenwerking duurzaam kan worden en uiteindelijk een formele organisatie vormt (Vermeer et al., 2012: 100). De mate van formalisatie wordt zichtbaar door bijvoorbeeld een vastgelegde projectstructuur en een getekend convenant waarin de spelregels van de samenwerking staan. De samenwerkende organisaties en actoren moeten achter de clustersamenwerking staan en moeten deze willen voortzetten om formalisatie mogelijk te maken. Zichtbare resultaten en successen helpen daarbij, doordat deze actoren het gevoel geven dat de samenwerking “werkt”. Als voordelen zichtbaar worden zullen actoren de samenwerking willen voortzetten (Vermeer et al., 2012: 101).

Aangezien we met een veranderende maatschappij en wicked problems te maken hebben, zal een samenwerking moeten meebewegen met veranderingen en daarmee flexibel moeten zijn om duurzaam te worden. Dit klinkt paradoxaal aangezien duurzaamheid wordt gerealiseerd door verankering zoals hiervoor beschreven. Het gaat erom dat de clustersamenwerking zelf verankerd, maar dat de invulling van deze samenwerking flexibel meebeweegt met

veranderingen. Hiermee is het ontwikkelen van een leervermogen een belangrijke voorwaarde voor het voort blijven bestaan van de clustersamenwerking (De Jong & Van Witteloostuijn, 2004: 62). Dit leren kan plaatsvinden door een kleine correctie aan te brengen na een fout terwijl huidig beleid en huidige doelstellingen in stand worden gehouden of door het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe doelstellingen, beleid en routines. Om dit te realiseren moeten de sleutelactoren in de organisatie in staat zijn om een doorgaande dialoog te creëren. Een leervermogen ontstaat wanneer actoren beschikken over competenties en kansen hiervoor aanwezig zijn (De Jong & Van Witteloostuijn, 2004: 62). Het gaat om het creëren van een leerinfrastructuur en het ontwikkelen van competenties en vaardigheden om deze infrastructuur te gebruiken. De grootst mogelijke leerpotentie wordt bereikt wanneer gedrag en structuur, ofwel personen en afspraken, worden gecombineerd zodat deze kunnen samenwerken (De Jong & Van Witteloostuijn, 2004: 63). De voordelen van flexibiliteit in de vorm van een leervermogen moeten wel worden afgewogen tegen de resultaten en prestaties van de samenwerking, aangezien de samenwerking effect moet hebben (Glance & Huberman, 1995: 15).

Zoals in hoofdstuk 2.2 is beschreven bestaat een clustersamenwerking in de basis uit personen/organisaties (actoren) en afspraken (institutionele spelregels). De eerder genoemde institutionele spelregels, institutional entrepreneurs, boundary spanners en civic entrepreneurs zijn belangrijk om een duurzame clustersamenwerking tot stand te brengen. Hieronder wordt beschreven hoe zij kunnen bijdragen aan een duurzame clustersamenwerking.

2.3.1 Institutionele spelregels - *bijdragen aan duurzame clustersamenwerking*

Institutionele spelregels kunnen zowel geschreven als ongeschreven zijn en zijn voorschriften die de samenwerking vormgeven (vergelijk Ostrom, 1986: 5). Het is niet eenvoudig om af te wijken van institutionele spelregels, waardoor deze vaak voor lange tijd blijven voortbestaan (Ebbekink, 2015: 76). Een constant veranderende omgeving vraagt om een doorgaand overleg (Burfitt & Macneill, 2008: 493, 501) en vereisen daarmee het constant aanpassen en finetunen van regels (Lindenberg, 2014: 71). Aangezien alle elementen in een cluster mobiel en veranderlijk zijn, denk aan rollen, actoren en grenzen, vraagt dit om flexibele institutionele spelregels om een duurzame samenwerking te vormen (Brakman & van Marrewijk, 2013: 227). Deze flexibiliteit wordt gerealiseerd door het inbouwen van een zekere speelruimte (Lindenberg, 2014: 72). Hoewel flexibiliteit paradoxaal lijkt aangezien instituties juist gezien worden als stabiel en vast, is dit toch nodig (Sotarauta & Pulkinnen, 2011: 105). Institutionele

spelregels kunnen dan gezien worden als een soort dynamische ankers: zij liggen vast, maar kunnen worden verplaatst naar een ander vast punt.

2.3.2 Institutional entrepreneurs - *bijdragen aan duurzame clustersamenwerking*

Institutional entrepreneurs zijn actoren die de heersende institutionele spelregels willen veranderen en middelen, competenties en macht mobiliseren om dit te bewerkstelligen (Sotarauta & Pulkkinen, 2011: 98). Het gaat niet om het proberen van verschillende mogelijkheden tot de beste oplossing is gevonden, maar het gaat om een constante bereidheid om te reageren op de context (Lindenberg, 2014: 75). Voor duurzame clustersamenwerking is het van belang te blijven kijken hoe het gemeenschappelijke doel dermate kan worden versterkt, zodat het eigen belang van actoren naar de achtergrond verdwijnt. Dit zorgt er namelijk voor dat actoren inspanning leveren om het gemeenschappelijke doel te behalen. Er is een erkende groep nodig die is verbonden aan het gemeenschappelijke doel, waarbij er een goed beeld moet zijn van wie erbij hoort en wie niet (Lindenberg, 2015: 75). Institutional entrepreneurs houden dit in de gaten en zien wanneer institutionele spelregels moeten worden aangepast om de clustersamenwerking in stand te houden. Institutional entrepreneurs participeren actief, maar hebben te maken met beperkte mogelijkheden om dit te doen door politiek, grote economische spelers en formeel beleid. Zij zijn als het ware beperkt door dezelfde instituties die zij juist willen veranderen (Sotarauta & Pulkkinen, 2011: 101). Institutional entrepreneurs houden in de gaten of heersende institutionele spelregels nog voldoen en geven deze spelregels zo vorm dat verandering kan blijven plaatsvinden (Ebbekink, 2015: 77).

2.3.3 Boundary spanners - *bijdragen aan duurzame clustersamenwerking*

Boundary spanners verbinden actoren en zorgen daarmee dat clustersamenwerking in de basis kan bestaan. Boundary spanners kunnen daarnaast bijdragen aan duurzame clustersamenwerking, doordat zij duurzame vertrouwensrelaties opbouwen (Williams, 2002: 115). Met behulp van deze relaties wordt het rendement van het netwerk verhoogd (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014: 21). Dit vraagt om een constante inspanning om actoren te blijven verbinden.

2.3.4 Civic entrepreneurs - *bijdragen aan duurzame clustersamenwerking*

Het identificeren van het gezamenlijke probleem en het laten zien hoe dit gezamenlijk opgelost kan worden zorgt ervoor dat clustersamenwerking in de basis kan bestaan. Civic entrepreneurs

zijn tactische spelers die actief bijdragen aan een sterker cluster. Zij combineren informatie tussen verschillende actoren in het cluster door middel van intensieve interactie, waardoor de samenwerking verder kan komen en het benodigde leervermogen kan opbouwen. Deze interactie en leervermogen bestaat uit zelfreflectie en feedbackloops, waarin het cluster feedback krijgt vanuit de eigen organisatie en de omgeving (Ebbekink & Lagendijk, 2013: 744). Dit zorgt ervoor dat de organisatie kan meebewegen met veranderingen. Wanneer civic entrepreneurs zich hierop focussen dragen zij bij aan een duurzame clustersamenwerking.

2.4 Sociaal kapitaal

Het opzetten van clusterbeleid wijkt af van een traditioneel proces van beleidsvorming, doordat het meer gaat over het relationele zoals interactie, collaboratie en associatie tussen actoren (Burfitt & Macneill, 2008: 497). Sociale netwerken ontstaan wanneer bovenstaande actoren investeren in het construeren en institutionaliseren van relaties (Portes, 1998: 3). Het netwerk dat bestaat uit relaties en institutionele spelregels ontstaat door de inzet van boundary spanners, civic entrepreneurs en institutional entrepreneurs en vormt het sociale kapitaal van de clustersamenwerking.

Sociaal kapitaal staat voor de relaties tussen mensen die het mogelijk maken om wederzijds voordeel te behalen (Webb, 2008: 65, Denters, 2016: 238). Het is een nonmonetaire vorm van kapitaal die een belangrijke bron van macht en invloed kan vormen (Portes, 1998: 2). Waar economisch kapitaal zichtbaar is in de vorm van geld en menselijk kapitaal in het hoofd van mensen zit, zit sociaal kapitaal in de structuur van relaties. Om over sociaal kapitaal te beschikken moet een persoon gerelateerd zijn aan anderen. De bron voor het voordeel zit dan in deze andere personen en niet in de actor zelf (Portes, 1998: 7). Het gaat om sociale netwerken met eigen normen en waarden die actoren in staat stellen om gedeelde doelstellingen na te streven, doordat middelen of hulpbronnen van alle actoren gemobiliseerd kunnen worden in het netwerk. Actoren in het netwerk interacteren direct en frequent waardoor dit netwerk een krachtig middel is om informatie en kennis te verspreiden en om onzekerheid en transactiekosten te verlagen (Webb, 2008: 68). Sociaal kapitaal bestaat uit twee elementen: de sociale relaties waardoor actoren toegang hebben tot middelen van andere actoren in het netwerk en de hoeveelheid en kwaliteit van die middelen (Portes, 1998: 3). De relatie vormt het sociaal kapitaal en de middelen waartoe actoren toegang krijgen door deze relatie geven de waarde weer van het sociaal kapitaal en daarmee van de


relatie. Het sociaal kapitaal en haar waarde bepalen de performance, dynamiek en innovativiteit van een cluster (Aziz & Norhashim, 2008: 354). Sterk sociaal kapitaal is vaak essentieel voor de ontwikkeling van nieuwe initiatieven, omdat krachten worden gebundeld (Brandsen, 2016: 344).

Sociaal kapitaal komt voort uit de motivatie van individuen om een relatie aan te gaan (Lillbacka, 2006: 205). Menselijk gedrag wordt bij uitstek geleid door motivatie. Waar een wil is, is een weg. In dit geval de weg waarbij toegang tot de eigen middelen wordt verleend en toegang tot middelen van anderen wordt gevonden. Deze motivatie is te herkennen aan een drietal kenmerken. Identificatie met de groep is allereerst een belangrijke bron voor motivatie (Portes, 1998: 8). Het gaat dan om het aannemen van een ‘wij’ mentaliteit (Aziz & Norhashim, 2008: 356). Wanneer actoren zich echt onderdeel van de groep voelen, zullen zij eerder geneigd zijn eigen middelen te delen en toegang te zoeken tot middelen van andere actoren in de groep. Ten tweede zijn individuen in het netwerk autonoom; hoewel zij wederzijds afhankelijk zijn kunnen individuen keuzes maken die zij zelf het meest geschikt achten (Lillbacka, 2006: 205). Deze autonomie laat zien dat individuele personen of organisaties in de groep bepaalde keuzes zelf kunnen maken en zelfstandig te werk kunnen gaan, maar ervoor kiezen te opereren in een netwerk samen met anderen. De reden hiervoor is dat het netwerk via sociaal kapitaal toegang geeft tot meer hulpbronnen en zo de beste uitkomsten kan geven. Individuele personen of organisaties hebben dan echt de wil om samen te werken en zijn daardoor gemotiveerd om relaties aan te gaan. Ten derde zijn individuen in het netwerk wederzijds afhankelijk. Het gaat om tweezijdige relaties waarbij actoren elkaar (in ieder geval gedeeltelijk) nodig hebben om (een groter) voordeel te behalen. Op deze manier wordt de meerwaarde van relaties gezien, waardoor personen of organisaties geneigd zijn deze relaties aan te gaan (Lillbacka, 2006: 205).

Bijdragen aan duurzame clustersamenwerking

De voordelen en resultaten die worden behaald door het behoren tot het sociale netwerk vormen de basis voor de solidariteit die het netwerk mogelijk maakt (Bourdieu, 1986: 249, Portes, 1998: 3). Actoren moeten echt iets aan het netwerk hebben waardoor zij solidair zijn naar andere actoren in het netwerk en zelf ook investeren in de samenwerking. Met andere woorden zorgen resultaten ervoor dat actoren de samenwerking willen voortzetten. Sociaal kapitaal is daarmee tegelijkertijd een oorzaak en een gevolg. Het zorgt voor positieve uitkomsten, zoals economische ontwikkeling, en haar bestaan is een afgeleide van deze positieve uitkomsten (Portes, 1998: 19). Onderstaande figuur laat de impact van sociaal kapitaal op het cluster zien.

Impact op het Cluster (Versterken van het bestaande cluster en anderen aantrekken, een innovatieve omgeving creëren, concurrentiepositie vergroten, etc.)	
Directe Baten Sociaal Kapitaal (Verbeteren van kennisdeling over grenzen, productiviteit, het delen van middelen, risico's delen, het delen van kosten, etc.)	
Verbindende Netwerken (Cluster actoren met overeenkomsten verbinden zich – zorgt voor een hoge mate van interactie en het creëren van een netwerk)	Overbruggende Netwerken (Clusteractoren die van elkaar verschillen komen samen, zien de waarde in van samenwerken – zorgt voor een hoge mate van interactie en het creëren van een netwerk)
Bronnen van Sociaal Kapitaal (Overheden, ondernemers en onderwijs- en kennisinstellingen)	



Tabel 2. Bron: Aziz & Norhashim, 2008: 357

De relatie tussen sociaal kapitaal en verduurzaming van samenwerking kan door een aantal processen worden beïnvloed. Het kan allereerst voorkomen dat clusteractoren eigen belangen nastreven naast belangen van het gehele cluster, doordat individuen in het netwerk zoals eerder genoemd autonoom zijn (Burfitt & Macneill, 2008: 500). Er kan dan een verschil in effort ontstaan en wellicht verandert de mate waarin toegang wordt verleend tot middelen. Bij een overheid moet er bijvoorbeeld op gelet worden dat initiatieven van het cluster zo onpartijdig mogelijk zijn en onafhankelijk moeten blijven van de verdere politieke agenda van individuele partijen (Porter, 2000: 31). Wanneer andere belangen te veel opspelen en daardoor de belangen van het cluster in de weg staan, kan dit het vertrouwen tussen clusteractoren schaden. Dit tast de solidariteit die de basis vormt voor het bestaan van sociaal kapitaal aan. Daarnaast wordt er verwacht dat clusteractoren in principe hun hele organisatie representeren, maar in de praktijk zullen zij dit doen voor een specifiek deel van de clusterorganisatie (Ebbekink, 2016: 6). Hierdoor geeft het sociale kapitaal in de vorm van een relatie met de vertegenwoordiger van een organisatie geen toegang tot de hulpbronnen van de gehele organisatie, maar slechts tot de hulpbronnen van een beperkt deel van de organisatie. De waarde van de connecties moet daarmee in de gaten gehouden worden.

Voor duurzame clustersamenwerking moeten clusteractoren het sociaal kapitaal van een cluster goed begrijpen (Aziz & Norhashim, 2008: 368-371, Porter 2000: 30). Wanneer een actor de waarde van het sociale kapitaal kent weet hij tot welke middelen hij toegang heeft en daarmee welke doelen hij kan behalen (Bourdieu, 1986: 25). Interactie kan dan efficiënter plaatsvinden, doordat het wederzijds voordeel benoemd kan worden en de actor weet waar hij moet zijn voor

welke middelen. Ook weten actoren beter wat zij zelf kunnen bijdragen wanneer zij het sociale kapitaal begrijpen en kunnen dan aanvoelen wat van hen verwacht wordt, wanneer deze verwachtingen worden geschaad en wat daar de gevolgen van zijn (Van der Arend, 2007: 44). Door het begrijpen van het waardevolle sociale netwerk wordt de waarde van het cluster duidelijk en kan het sociaal kapitaal beter worden benut, waardoor de resultaten van het netwerk verbeteren. Dit maakt het vervolgens aantrekkelijker om lid te worden of te blijven van het netwerk, wat het sociaal kapitaal weer versterkt. Door het begrijpen van het sociaal kapitaal willen actoren de samenwerking behouden, zullen zij meer betrokken zijn en meer bereid om in de samenwerking te investeren.

2.5 Vertrouwen

Vertrouwen is een concept dat in het voorgaande al een aantal keer voorbij is gekomen. Het is een concept dat veel invloed heeft op relaties en interacties. Deze relaties en interacties staan binnen clustersamenwerking centraal. Er is hier een onderscheid tussen vertrouwen en betrouwbaarheid. Vertrouwen is een subjectieve inschatting over de mogelijkheid dat een ander gewenst gedrag vertoont en daardoor betrouwbaar is (Moyson e.a., 2016: 191). Betrouwbaarheid refereert naar de neiging om te gedragen op een bepaalde manier in overeenstemming met beloftes, normen en regels, zelfs wanneer de mogelijkheid bestaat om dit niet te doen. Dit refereert daarmee naar de neiging om te gedragen naar de verwachtingen van een ander. Het is belangrijk dat actoren begrijpen en aanvoelen wat van hen verwacht wordt, wanneer deze verwachtingen worden geschaad en wat daar de gevolgen van zijn zodat het cluster kan voortbestaan (Van der Arend, 2007: 44). Betrouwbaarheid hangt af van het vermogen, de eerlijkheid en de welwillendheid van actoren (Moyson e.a., 2016: 192). Vertrouwen is onder andere afhankelijk van gebeurtenissen en interacties uit het verleden en bouwt zich op over de tijd (Eshuis & Edwards, 2013: 1070).

Binnen clustersamenwerking gaat het allereerst om relaties en interacties tussen personen. Vertrouwen is belangrijk voor het tot stand brengen van gewenste interacties en uitkomsten in netwerken en het behoud hiervan. Het is de taak van boundary spanners en civic entrepreneurs om vertrouwenswaardige relaties op te bouwen waardoor het rendement van het netwerk wordt verhoogd (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014: 21). Wederzijds vertrouwen zorgt ervoor dat informatie eerder wordt gedeeld en interacties efficiënter verlopen (Porter, 2000: 32). Het vergroot de kans dat actoren zich inzetten en middelen investeren, waardoor stabiele en

duurzame relaties ontstaan (Klijn et al., 2010: 197) en gemeenschappelijke doelen bereikt kunnen worden (Moyson e.a., 2016: 190). Het is belangrijk dat actoren hiervoor open staan.

Bij clustersamenwerking gaat het vervolgens om institutionele spelregels. Om eerlijkheid in het systeem te realiseren is het van belang dat in de gaten wordt gehouden of iedereen zich aan de regels houdt. Aan institutional entrepreneurs de taak om de institutionele spelregels zo eerlijk mogelijk vorm te geven en in de gaten te houden of de regels werken en worden nageleefd. Dit monitoren zorgt ervoor dat actoren zich aan de regels houden, zij verwachten dat anderen dit ook zullen doen en dat het systeem als eerlijk wordt ervaren. Zij zullen daarmee betrouwbaarder zijn, anderen zien als meer betrouwbaar en daardoor meer vertrouwen hebben in de clustersamenwerking (Lindenberg, 2014: 75). Dit draagt bij aan een duurzame clustersamenwerking.

Met het sociaal kapitaal worden daarnaast resultaten geboekt die zorgen voor vertrouwen in de samenwerking waardoor actoren de samenwerking willen voortzetten en er een duurzame clustersamenwerking ontstaat. Er is hiermee een recursieve relatie tussen vertrouwen en resultaten.

2.6 Conclusie

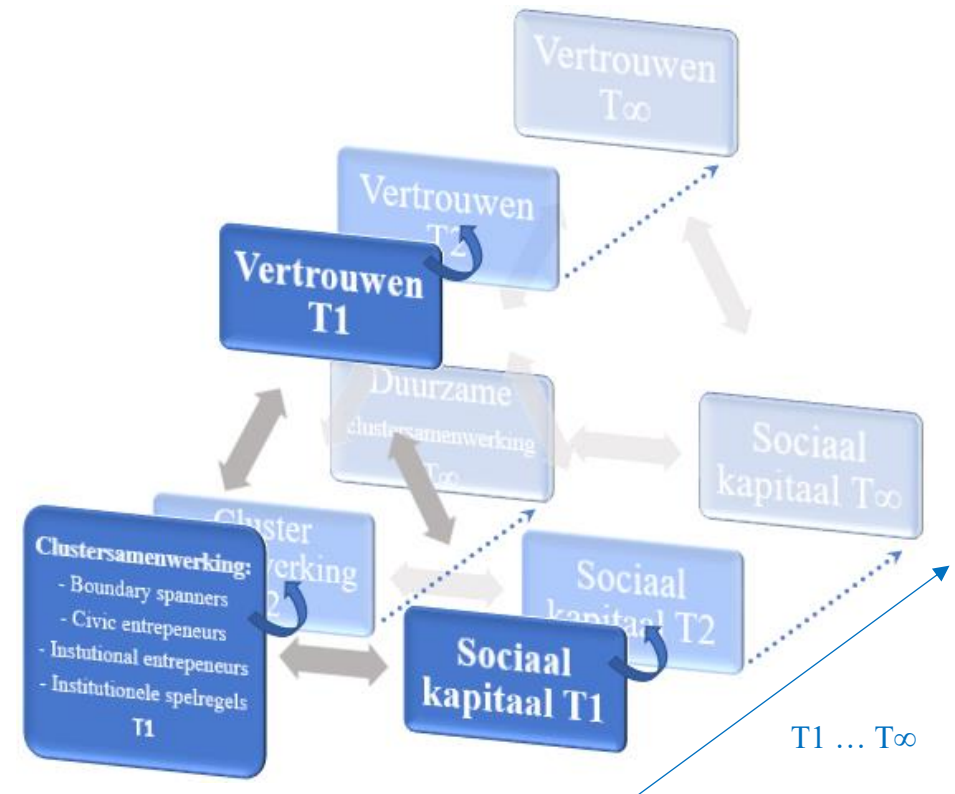
Een Triple Helix clustersamenwerking is een samenwerking tussen actoren uit overheid, onderwijs en ondernemers. Het gaat om een netwerkorganisatie waarin relaties en interacties centraal staan. Er zijn personen (actoren) en afspraken (institutionele spelregels) nodig om een clustersamenwerking te vormen. Het verbinden van personen en organisaties gebeurt door boundary spanners en civic entrepreneurs. Zij brengen actoren samen en zetten zich actief in voor het vinden en implementeren van oplossingen. Institutionele spelregels worden vervolgens gevormd door institutional entrepreneurs en zetten de kaders voor de samenwerking. Op deze manier wordt de clustersamenwerking gevormd en ontstaat er een waardevol netwerk dat het sociaal kapitaal vormt. Dit sociaal kapitaal geeft de waarde weer waarmee individuele voordelen en gemeenschappelijke doelen behaald kunnen worden. De resultaten van het behalen van doelen zorgen voor vertrouwen in de clustersamenwerking.

De verschillende factoren in de Triple Helix clustersamenwerking moeten vervolgens aan aanvullende eisen voldoen om een duurzame clustersamenwerking te worden. Institutionele spelregels moeten een zekere speelruimte bevatten zodat deze kunnen meebewegen met de

veranderende omgeving en institutional entrepreneurs moeten ervoor zorgen dat de institutionele spelregels daadwerkelijk meeveranderen. Boundary spanners en civic entrepreneurs zullen zich naast het creëren van relaties constant in moeten blijven zetten voor het behoud van deze relaties en daarnaast proactief problemen signaleren en oplossingen implementeren. Aangezien het veelal grote organisaties betreft is het belangrijk dat deze relaties en interacties effectief en efficiënt verlopen, zodat de samenwerking voort kan blijven bestaan. Een clustersamenwerking is een netwerkorganisatie waarbij de waarde van deze organisatie tot uiting komt in het sociaal kapitaal, ofwel in de relaties tussen actoren. Boundary spanners en civic entrepreneurs zorgen door hun verbindende rol voor bewustwording van dit sociaal kapitaal, waardoor het zo efficiënt en effectief mogelijk ingezet kan worden. Met dit sociaal kapitaal worden resultaten geboekt en door deze resultaten stijgen de waarden van de relaties, ofwel van het sociaal kapitaal. Tegelijkertijd zorgt het inzetten van relaties en de positieve uitkomsten die daaruit voortkomen voor vertrouwen in de samenwerking die ook zorgt voor een groei van het sociaal kapitaal. Dit is niet mogelijk zonder de inzet van actoren in de vorm van verbindingen leggen en heersende spelregels in de gaten houden.

2.7 Conceptueel model

De relaties tussen voorgaande concepten worden in het onderstaande conceptueel model visueel weergegeven. Het model laat de relatie tussen de concepten in de loop van de tijd zien. Op de voorgrond is het model in T1 afgebeeld, daarachter T2 en de pijl laat het verloop zien tot T_{oneindig}, oftewel voor duurzame clustersamenwerking. Zoals te zien hebben de drie concepten clustersamenwerking, sociaal kapitaal en vertrouwen allemaal wederzijds invloed op elkaar. Een clustersamenwerking kan allereerst niet bestaan zonder personen (actoren) en afspraken (institutionele spelregels) en bestaat daarom uit boundary spanners, civic entrepreneurs, institutional entrepreneurs en institutionele spelregels. De omvang van de clustersamenwerking is van invloed op de grootte van het sociaal kapitaal. Doordat er met sociaal kapitaal resultaten worden geboekt groeit de omvang van de clustersamenwerking aangezien er meer actoren aanhaken (personen in de aangesloten organisaties, of nieuwe organisaties). De resultaten die voortkomen uit het sociaal kapitaal zorgen daarnaast voor een groter vertrouwen in de samenwerking en dit vertrouwen zorgt er vervolgens voor dat actoren meer geneigd zijn het sociaal kapitaal in te zetten, waardoor het groeit. Dit vertrouwen zorgt er ook voor dat relaties efficiënter verlopen waardoor verbindende actoren beter kunnen verbinden en institutional entrepreneurs er beter voor kunnen zorgen dat institutionele spelregels meebewegen. Daarnaast zorgt de clustersamenwerking zelf dat vertrouwenswaardige relaties worden opgebouwd en dat institutionele spelregels zo eerlijk mogelijk worden vormgegeven. Ook hier is daarom een wederzijdse beïnvloeding te zien. De verschillende concepten kunnen elkaar dus versterken. Wanneer dit gebeurt zullen de concepten groeien over de tijd waardoor er uiteindelijk een duurzame clustersamenwerking kan ontstaan. Wanneer dit versterken niet gebeurt zal de clustersamenwerking niet duurzaam worden.



3. Operationalisering en Methodologie

3.1 Inleiding

Voor het onderzoek naar de duurzaamheid van een Triple Helix clustersamenwerking is het van belang dat theoretische concepten worden gedefinieerd en meetbaar worden gemaakt. De verschillende concepten uit het theoretisch kader worden daarom in dit hoofdstuk geoperationaliseerd. Om de concepten af te bakenen en te verduidelijken worden deze allereerst gedefinieerd. De betekenissen van de concepten worden als het ware vastgelegd. Om deze concepten vervolgens meetbaar te maken worden indicatoren beschreven aan de hand waarvan concepten zichtbaar worden in de praktijk. Na deze operationalisering wordt de methodologie beschreven waarmee dit onderzoek is uitgevoerd. Deze methodologie bestaat allereerst uit de gekozen onderzoeksstrategieën, te weten bestaand materiaal en casestudy. Daarnaast wordt ingegaan op de databronnen, casusselectie en respondenten waarbij de keuzes voor respondenten worden beargumenteerd.

3.2 Operationalisering

Om de verschillende concepten meetbaar te maken moeten de beschreven definities worden omgezet in operationele definities. Deze omschrijven een begrip door de handelingen die je moet verrichten en/of de criteria die je moet hanteren om te bepalen in hoeverre van dat begrip sprake is (Van Schaaijk, 2011: 79). Deze definitie vormt de operationalisering. Hiermee moet duidelijk worden wat onder de variabelen wordt verstaan en hoe deze gemeten kunnen worden. Deze operationalisering heeft drie doelen, te weten de onderzoeksgegevens interpreteerbaar, onderling vergelijkbaar en herhaalbaar te maken. Het gaat hier om de concepten duurzame clustersamenwerking, boundary spanners, civic entrepreneurs, institutional entrepreneurs, sociaal kapitaal en vertrouwen. De definities en indicatoren zijn uitgewerkt in tabel 3. In de linker kolom staat het concept, in de tweede kolom de bijbehorende definitie en in de derde kolom de indicatoren. Met behulp van de indicatoren is de aanwezigheid of afwezigheid van de variabelen gemeten waardoor deze als basis hebben gediend voor de bevindingen en resultaten waarmee uiteindelijk een antwoord gegeven kon worden op de onderzoeksvragen. Voordat deze worden beschreven wordt de onderzoeksmethodologie verantwoord.

Begrip	Definitie	Indicatoren
Triple Helix Clustersamenwerking	Een netwerkorganisatie tussen onderling verbonden ondernemers, overheden en onderwijsinstellingen op een bepaald gebied, verbonden door overeenkomsten en complementariteit, die concurreren, maar ook samenwerken.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Er is sprake van een netwerkorganisatie tussen ondernemers, overheden en onderwijsinstellingen.
Duurzame Clustersamenwerking	Een clustersamenwerking voor de (midden)lange termijn die is verankerd in de organisatiestructuur en een zekere formalisatie kent.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Afspraken van de clustersamenwerking zijn formeel vastgelegd. ➤ Afspraken zijn geformuleerd voor de langere termijn. ➤ Actoren tonen commitment aan de clustersamenwerking [stellen structureel middelen ter beschikking]
Institutionele spelregels	Geschreven en ongeschreven regels die heersen in organisaties, groepen en netwerken. Ook wel voorschriften die gebruikt worden om samenwerking vorm te geven.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Er heersen arenaregels ➤ Er heersen interactieregels ➤ Er heersen ongeschreven regels <p><i>Bijdragen aan duurzame clustersamenwerking:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Er is een speelruimte ingebouwd zodat regels kunnen meebewegen met een veranderende omgeving.
Institutional Entrepreneur	Actoren die de heersende instituties willen veranderen en daarnaast middelen, competenties en macht mobiliseren om dit te bewerkstelligen.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Actor vormt institutionele spelregels ➤ Actor heeft de wil om heersende instituties te veranderen ➤ Actor mobiliseert middelen, competenties en macht om heersende instituties te veranderen <p><i>Bijdragen aan duurzame clustersamenwerking:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Actor reageert op de context
Boundary Spanner	Grenswerkers die op en over grenzen van de eigen organisatie werken om met wicked problems om te gaan. Zij verbinden actoren met verschillende standpunten en belangen.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Weet wie wat doet in het netwerk ➤ Spreekt meerdere talen ➤ Verbindt actoren <p><i>Bijdragen aan duurzame clustersamenwerking:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Levert een constante inspanning om vertrouwenswaardige relaties tussen actoren op te bouwen
Civic Entrepreneur	Civic entrepreneurs zijn tactische spelers die actief bijdragen aan een sterker cluster. Zij kunnen ook wel gezien worden als clustertrekkers.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Een duidelijk zichtbare leiderschapsrol ➤ Ziet problemen, helpt actief met het zoeken naar een oplossing en motiveert anderen mee te doen

		<i>Bijdragen aan duurzame clustersamenwerking:</i> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Heeft een focus op het inbouwen van een leervermogen
Sociaal Kapitaal	Een relationele vorm van kapitaal waarbij het gaat om het aantal (actieve) connecties tussen actoren. Een waardevol sociaal netwerk waar mensen bij willen horen.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Het aantal (actieve) connecties tussen actoren ➤ Actoren zijn gemotiveerd om deel te nemen aan de samenwerking [actoren identificeren zich met het netwerk, actoren zijn wederzijds afhankelijk, actoren zijn autonoom en kunnen individueel te werk gaan, maar kiezen bewust voor samenwerking]
Vertrouwen	Een subjectieve inschatting over de mogelijkheid dat een ander gewenst gedrag vertoont en daardoor betrouwbaar is.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verwachting dat anderen zich aan afspraken houden ➤ Actoren staan open voor het opbouwen van een duurzame relatie

Tabel 3 operationalisering van theoretische concepten

3.3 Methodologie

In het onderzoek naar de duurzaamheid van een Triple Helix clustersamenwerking wordt de onderzoeksstrategie enkelvoudige gevalstudie gehanteerd. Voor dit onderzoek worden meerdere onderzoeksmethoden gecombineerd, namelijk interview, observatie en documentanalyse. Door een fenomeen vanuit verschillende invalshoeken en met verschillende methoden te bekijken kan er een vollediger beeld worden verkregen en is er sprake van triangulatie (Van Schaaijk, 2011: 81). Door een combinatie van een gedetailleerde waarneming op locatie, het voeren van gesprekken en het bestuderen van documenten kan er een diepgaand inzicht worden verkregen in de wijze waarop processen zich in de praktijk voltrekken. Triangulatie is voordelig aangezien de diverse bronnen ieder hun eigen sterke en zwakke punten hebben. In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethoden en -technieken verder toegelicht, evenals de overwegingen voor de casusselectie, de keuze voor respondenten en de wijze van analyse.

Bestaand materiaal

Het opzetten van de clustersamenwerking Economie071 was een intensief proces. Aangezien het de uitvoering van de Economische Agenda van de Leidse regio betreft zijn er een aantal besluitvormingsprocessen aan vooraf gegaan waarbij documentaties verschenen. Denk aan de ‘aanpak van de Economische Agenda Leidse regio’ en ‘startnotitie Economische Agenda

Leidse regio'. De aangesloten overheden hebben de Economische Agenda Leidse regio opgenomen in hun beleidsakkoorden, deze dienen ook als bron in dit onderzoek. Bij de start van de samenwerking is verder in kaart gebracht wat de verschillende partners komen brengen en halen in de samenwerking, wat helpt om een goed beeld te vormen van de keuzes die zijn gemaakt in het verleden. De publicaties en documenten waarin de visies van clusteractoren zijn verwerkt vormen als bestaand materiaal een belangrijke informatiebron voor dit onderzoek. Ze bieden namelijk inzicht in de bestaansredenen en de werkwijze van de samenwerking. Aangezien institutionele spelregels een belangrijk onderdeel zijn van dit onderzoek heeft het convenant waarin deze institutionele spelregels zijn vastgelegd tevens als belangrijke bron van documentanalyse gediend.

Enkelvoudige casestudy

Een case is te beschouwen als een fenomeen dat in ruimte en tijd is afgebakend en waarbij meestal een nauwkeurig begreemd stel actoren is betrokken (Van Schaaik, 2011: 80). De case is in dit onderzoek een organisatie, te weten Triple Helix clustersamenwerking Economie071. Een casestudy heeft verschillende kenmerken. Allereerst gaat het om het onderzoeken van een fenomeen als geheel en in relatie tot zijn omgeving. In dit geval gaat het om een kwalitatief onderzoek waarbij de samenwerking is onderzocht in zijn natuurlijke setting door te participeren in overleggen en gebeurtenissen te volgen (zie bijlage ... voor een overzicht van de observaties). De observaties zijn ongestructureerd uitgevoerd, waarbij tijdens de observaties een aantal aandachtspunten in het achterhoofd zijn gehouden. Het gaat om participerende en verholde observaties, waarbij de onderzoeker meedeed in de overleggen en zich niet bekend maakte als onderzoeker. Dit zodat personen zich niet anders gingen gedragen (Van Schaaik, 2011: 90). Diepere betekenisverlening is van belang, waarbij gedetailleerde beschrijvingen en verklaringen van betrokken personen worden meegenomen. Denk hierbij aan verwachtingen, percepties, relaties, controverses, beslissingen en belangen. Hiervoor zijn semigestructureerde interviews afgenomen (zie bijlage 4 voor interviewvragen) die als aanvulling dienen op de observaties en andersom. De observaties zijn vastgelegd in verslagen en de interviews zijn volledig getranscribeerd. De case wordt in dit onderzoek gedurende viereneenhalve maand gevolgd en er worden bewust meerdere gegevensbronnen gebruikt, bestaande uit participerende observatie, interviews en beschikbare documenten. De transcripten van de interviews en het aanvullende bestaande materiaal vormen de bron voor de onderzoeksbevindingen. De selectie van de casus en de keuze voor respondenten worden hieronder toegelicht.

Casusselectie

Voor het onderzoeken van factoren die van invloed zijn op een duurzame clustersamenwerking wordt de casus Economie071 gebruikt. Deze casus is geselecteerd doordat werd verwacht dat alle informatie die nodig was om de hoofdvraag te beantwoorden aanwezig is bij deze casus. Het gaat daarmee om informatiegeoriënteerde selectie (Flyvbjerg, 2006: 230). Economie071 is een Triple Helix clustersamenwerking tussen overheid, ondernemers en onderwijs- en kennisinstellingen in de Leidse regio en heeft te maken met een dynamische omgeving door onder andere wisselingen in bestuurders van de aangesloten organisaties. Deze wisselingen van bestuurders brengen onzekerheden met zich mee over het voortbestaan van de clustersamenwerking. Dit samen met het doel van Economie071 om een duurzame samenwerking te zijn zorgde voor signalering van het belang van dit onderzoek. De onderzoeker kreeg de kans om dit onderzoek intern uit te voeren, waardoor de grootst mogelijke data voor dit onderzoek kon worden verkregen en de onderzoeksvraag kon worden beantwoord.

Keuze voor respondenten

In totaal zijn er 18 interviews afgenomen met in totaal 22 respondenten (er is een aantal keer met meerdere personen tegelijk gesproken). Deze interviews vonden plaats met personen van alle veertien aangesloten organisaties uit overheid, ondernemers en onderwijs- en kennisinstellingen. Deze interviews zijn afgenomen met coördinatiegroepleden, personen die op een andere manier met Economie071 te maken hebben of hebben gehad en personen die tot nu toe nog niet te maken hebben gehad met Economie071. Het ging om individuele gesprekken en gesprekken met een coördinatiegroeplid in combinatie met een andere persoon uit de organisatie, waardoor zichtbaar werd hoe het coördinatiegroeplid Economie071 bekend maakte bij de andere persoon uit de organisatie. Door de verschillende soorten respondenten is getracht een zo volledig mogelijk beeld te vormen van Economie071 en hoe deze organisatie wordt gedragen. Naast deze persoonlijk uitgevoerde interviews zijn verslagen van 14 eerder gehouden interviews gebruikt, waar deze respondenten akkoord voor hebben gegeven. Dit gaat om de stuurgroepleden van alle veertien partnerorganisaties. Zij zijn de verantwoordelijke bestuurders en intensief betrokken bij Economie071. Ook zijn de programmamanager en de communicatieadviseur van het programmabureau geïnterviewd. Zij hebben het meest volledige beeld van de organisatie. Een overzicht van de respondenten is opgenomen in bijlage 3. Leidend in de keuze voor respondenten was dat zij een goede representatie van de aanwezige organisaties in de samenwerking moesten zijn.

Analyse

Al het onderzoeksmateriaal is vervolgens geanalyseerd. Dit onderzoek bestaat allereerst uit interviews. De transcripten van deze interviews zijn gecodeerd aan de hand van de indicatoren zoals genoemd in de operationalisering. De indicatoren vormden labels en deze zijn gekoppeld aan passages uit de tekst. Dit onderzoek bestaat ook uit documentanalyse. Deze documenten zijn op eenzelfde wijze als de interviews gecodeerd. Hieruit volgde een codeerschema, dat is terug te vinden in bijlage 1. Coderen helpt om theoretische concepten in de praktijk te herkennen en te structureren. Op deze manier kon het onderzoeksmateriaal worden vergeleken en kon de praktijk worden verklaard.

Betrouwbaarheid en validiteit

Om dit onderzoek zo valide en betrouwbaar mogelijk te maken zijn voorafgaand aan het onderzoek een aantal methodologische keuzes gemaakt. Validiteit heeft betrekking op de juistheid van de onderzoeksgegevens. Het gaat erom of de onderzoeksbevindingen een goede weergave zijn van wat er zich feitelijk in de praktijk afspeelt en daarmee of er daadwerkelijk gemeten wordt wat de onderzoeker wil meten (Van Schaaijk, 2011: 147). Betrouwbaarheid gaat over de mate waarin het onderzoek voldoet aan de verwachtingen en daarmee eerlijk is. Navolgbaarheid zorgt dat dit kan worden gecontroleerd (Van Schaaijk, 2011: 147). De theoretische concepten die zijn opgesteld in het theoretisch kader zijn meetbaar gemaakt in de operationaliseringstabel en hebben de basis gevormd voor het opstellen van de interviewvragen en voor de analyse van de beleidsdocumenten. Op deze manier wordt geborgd dat er wordt gemeten wat beoogd was te meten (interne validiteit) en is het onderzoek bovendien navolgbaar.

Aangezien dit onderzoek deels is gebaseerd op interviews waarbij je te maken hebt met personen, kan onzuiverheid van de data ontstaan doordat personen in interactie verschillende interpretaties of betekenissen van begrippen kunnen hanteren. Hierdoor kan de data minder nauwkeurig en daarmee minder betrouwbaar worden en minder valide doordat respondenten niet precies antwoord geven op wat de onderzoeker wil weten. Tijdens observaties of analyseren van data gaat het eveneens om de interpretatie van de onderzoeker. Aangezien het in kwalitatief onderzoek om personen gaat is dit haast onvermijdelijk. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek toch te kunnen waarborgen zijn de resultaten verkregen op basis van meerdere uitspraken van meerdere respondenten met verschillende achtergronden. Dit heeft het mogelijk gemaakt om de casus vanuit verschillende oogpunten te bekijken waardoor het gedrag van individuen meegenomen kon worden tijdens de analyse (Swanborn, 2008: 98). De analyse is

daarmee niet afhankelijk van de perceptie van een paar personen, maar is gebaseerd op een veelheid aan respondenten en is daarmee betrouwbaarder. Het gaat om personen die direct betrokken zijn bij clustersamenwerking Economie071 en om deze reden veel van de casus afweten, maar ook om personen die niet direct bij de samenwerking betrokken zijn, maar wel een connectie hebben doordat zij horen bij een aangesloten organisatie. Op deze manier kon beter worden ondervonden of de waarde van Economie071 behalve door direct betrokkenen ook door indirect betrokkenen wordt ervaren en gebruikt. Alle interviews zijn getranscribeerd, waardoor deze goed te controleren zijn. De verslagen van interviews die eerder zijn gedaan en beschikbaar zijn gesteld voor dit onderzoek zijn daarnaast goedgekeurd door de respondenten van deze interviews, waardoor deze uitspraken konden worden gebruikt voor dit onderzoek en validiteit wordt geborgd. Bij de observaties kunnen onderzoeksgegevens vertekend worden doordat een situatie verandert als een onderzoeker een locatie betreedt of zich aansluit bij een groep (Van Schaaijk, 2011: 147). Door participerende en verholde observaties uit te voeren is getracht dit te beperken. Hiermee is een maatregel genomen om risico op bias te verkleinen en daarmee validiteit te vergroten.

Vervolgens is dit onderzoek deels gebaseerd op interviews, maar ook op beleidsdocumenten in de vorm van vastgelegde institutionele spelregels van de casusorganisatie en van organisaties binnen de casusorganisatie. De verschillende methoden zorgen voor databronnentriangulatie, waardoor betrouwbaarheid van het onderzoek is gewaarborgd (Swanborn, 2008: 105). De documenten die zijn gebruikt zijn openbare documenten, waardoor deze te controleren zijn. Dit draagt bij aan de haalbaarheid en daarmee aan de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Ook is haalbaarheid in de zin van navolgbaarheid geborgd door de onderzoekstappen expliciet weer te geven en te beschrijven in deze scriptie.

In dit onderzoek is de gehele organisatie en de werking van deze organisatie de casus. Iedere clustersamenwerking is uniek, waardoor de generalisatie van dit onderzoek beperkt is. Toch kunnen bevindingen uit deze case mogelijk van toepassing zijn op andere cases. Generalisatie is hiermee alleen mogelijk wanneer per case wordt bekeken welke onderdelen in welke mate van toepassing zijn op een andere case. Op methodologische beperkingen van het onderzoek wordt verder ingegaan in de discussie (hoofdstuk 6).

4. Onderzoeksbevindingen en -resultaten

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de bevindingen die zijn verkregen via inhoudsanalyse, observatie en interviews worden weergegeven. De concepten uit het conceptueel model zullen worden gebruikt om de bevindingen te analyseren.

Allereerst wordt ingegaan op de casus Economie071. Er zal worden toegelicht hoe deze organisatie in elkaar zit. Vervolgens worden de institutionele spelregels van deze clustersamenwerking geanalyseerd en daarna worden de interviews met clusteractoren betrokken. Dit zal zichtbaar maken welke van de factoren uit het conceptueel model die bijdragen aan een duurzame clustersamenwerking zichtbaar zijn in deze samenwerking.

4.2 Clustersamenwerking Economie071

4.2.1 Inleiding

Begin 2014 ondertekenden de veertien partners van Economie071 het convenant dat de start van deze Triple Helix clustersamenwerking betekende tussen onderwijs, overheid en ondernemers. 071 staat voor de Leidse regio, die in dit geval Katwijk, Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest, Voorschoten en Zoeterwoude omvat. Economie071 komt voort uit de uitvoering van de gezamenlijke Economische agenda van de gemeenten Leiden, Leiderdorp, Voorschoten, Oegstgeest en Zoeterwoude. Katwijk is later aangehaakt. De partners van Economie071 werken samen in de vorm van projecten.

De zes gemeentes vertegenwoordigen de overheid in de samenwerking, het onderwijs is vertegenwoordigd op alle niveaus (mbo, hbo en wo) en de ondernemers van de Leidse regio worden vertegenwoordigd door de ondernemersverenigingen. De veertien partners worden ondersteund door het programmabureau. Dit programmabureau bestaat expres uit een klein en flexibel team, zodat een nauwe samenwerking kan bestaan met de projectleiders, de beleidsmedewerkers en de communicatieadviseurs van de veertien partners. Het programmabureau heeft overzicht op lopende projecten en brengt partijen uit de drie werkvelden bij elkaar. Zij zijn constant bezig met het vormen van nieuwe netwerken en het stimuleren van samenwerking. In onderstaande tabel is een overzicht gegeven van de actoren in de samenwerking.

Categorie	Actoren
Overheid	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gemeente Katwijk ➤ Gemeente Leiden ➤ Gemeente Leiderdorp ➤ Gemeente Oegstgeest ➤ Gemeente Voorschoten ➤ Gemeente Zoeterwoude
Onderwijs- en kennisinstellingen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hogeschool Leiden ➤ LUMC ➤ ROC Leiden ➤ Universiteit Leiden
Ondernemers	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Katwijkse Ondernemers Vereniging ➤ Koepel Leidse regio ➤ Ondernemersvereniging Bio Science Park ➤ VNO-NCW Rijnland
Programmabureau Economie071	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Communicatieadviseur ➤ Programmamanager

Tabel 4 overzicht van de actoren in de samenwerking

Economie071 bestaat uit een stuurgroep, een coördinatiegroep en programmaondersteuning waarin de verschillende actoren worden vertegenwoordigd. De stuurgroep bestaat uit de bestuurders van alle partners, zoals wethouders, voorzitters en directie. De stuurgroepleden zijn ambassadeur van de economische samenwerking in de Leidse regio en nemen een rol in de communicatie en belangenbehartiging op zich (Convenant, 2014: 3). De stuurgroep wordt ondersteund door de programmamanager die fungeert als spelverdeler bij de uitvoering. Deze programmamanager wordt op dit moment gefaciliteerd door de gemeente Leiden. De communicatieadviseur (eveneens gedetacheerd vanuit de gemeente Leiden) ondersteunt de programmamanager op het gebied van communicatie. De coördinatiegroep bestaat daarnaast uit vertegenwoordigers van de gemeenten, ondernemers en kennisinstellingen en zorgt voor afgestemde besluitvorming en uitvoering (Convenant, 2014: 3). Coördinatiegroepleden hebben een goed overzicht van de eigen organisatie en kunnen per agendapunt iemand uit de organisatie aandragen als professional. De projecten waar vervolgens in wordt samengewerkt hebben projectleiders. Dit kunnen coördinatiegroepleden zijn, maar vaak zijn dit andere personen uit

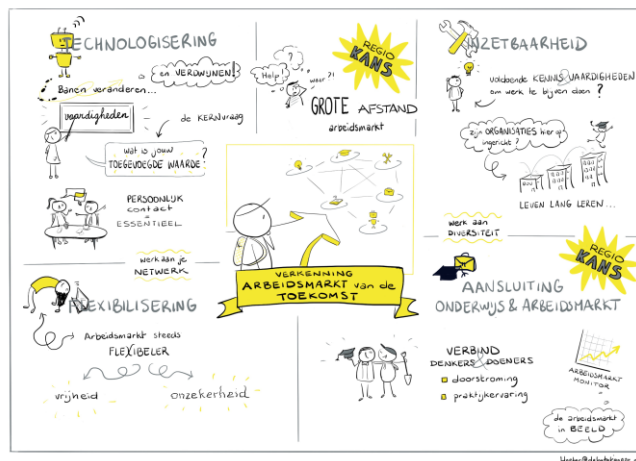
de organisaties van partners (communicatieadviseur, pers. com., 2017). De taak en functie van projectleider is niet formeel vastgelegd in het convenant. Kortom, de organisatie kent een hiërarchische structuur waarbij besluiten worden genomen en kaders worden gezet door de stuurgroep, de leden van de coördinatiegroep optreden als adviseurs van hun bestuurder en zorgen voor uitvoering, projectleiders per project worden aangewezen en het programmabureau het geheel managet.



Onderzoek naar ‘de arbeidsmarkt van de toekomst’

Een voorbeeld ter verduidelijking van de posities binnen Economie071:

Economie071 werkt samen in de vorm van projecten. Huidige projecten liepen af en nu werd er gezocht naar onderwerpen voor nieuwe projecten. De programmamanager heeft gesprekken gevoerd met stuurgroepleden om erachter te komen bij welke onderwerpen energie zit en waar eventueel nieuwe projecten op gestart konden worden. Hier kwam onder andere het onderwerp ‘arbeidsmarkt van de toekomst’ uit. Dit onderwerp is allereerst door het programmabureau uitgewerkt door middel van een literatuurstudie. Vervolgens is aan de coördinatiegroepleden gevraagd welke personen binnen hun organisatie het meest betrokken zijn bij dit onderwerp. Met deze personen is het programmabureau vervolgens in gesprek gegaan. Doel van deze gesprekken was om te weten te komen welke landelijke trends door partners worden gedeeld, welke trends er in de praktijk nog meer aan het licht komen, waar de ambities van de organisatie op dit onderwerp liggen en het belangrijkste: waar kansen liggen voor gezamenlijke projecten op het onderwerp ‘de arbeidsmarkt van de toekomst’. Dit verkennende onderzoek is visueel weergegeven in de volgende tekening en diende als start om met elkaar te komen tot concrete projecten.



(pers. obs., 2017)



4.2.2 Duurzame clustersamenwerking

In de Economische agenda stellen de gemeentes zich het volgende doel: “een inhoudelijke basis voor een duurzame samenwerking tussen ondernemers, onderzoeks- en onderwijsinstellingen

en overheden te leggen, om daarmee de economische structuur, de innovatiekracht en het vestigingsklimaat van de Leidse regio binnen de metropool regio te versterken en zowel nationaal als globaal meer positie te krijgen (Startnotitie agenda Leidse regio, 2013)”. Het doel is een duurzame samenwerking te realiseren en daarmee een samenwerking voor de (middel)lange termijn. In dit doel schuilen gelijk afspraken voor de langere termijn waarmee het opzetten van een duurzame samenwerking begint. Of de samenwerking verder zal transformeren tot een duurzame samenwerking hangt af van de mate van formalisatie, ofwel verankering van de organisatie (Vermeer et al., 2012: 98). Of deze transformatie doorzet hangt af van verdere afspraken, de wil en het handelen van actoren in de samenwerking en resultaten van de samenwerking.

4.2.2.2 Institutionele spelregels

Bij Economie071 wordt de mate van formalisatie zichtbaar in het convenant waarin de institutionele spelregels van de clustersamenwerking zijn opgenomen. Idealiter worden alle actoren betrokken bij het vormen van deze regels (Aziz & Norhashim, 2008: 362). Dit is bij Economie071 het geval aangezien het convenant is besproken met en ondertekend door alle leden van de stuurgroep, die alle actoren vertegenwoordigen. Het huidige convenant is van kracht van 2014 tot en met 2017 (Convenant, 2014: 6). Actoren gaan hiermee een commitment aan voor drie jaar waarin zij structureel middelen ter beschikking stellen. Na 2017 wordt het convenant herzien en opnieuw aan de stuurgroepleden voorgelegd voor de volgende drie jaar. Het convenant zorgt ervoor dat projecten snel van start kunnen zonder dat er eerst discussies moeten worden gevoerd over bijvoorbeeld het vrijmaken van capaciteit en budget (pers. com., 2017).

Binnen institutionele spelregels kan een onderscheid gemaakt worden tussen arenaregels en interactieregels. Zoals te zien in tabel 1 (pagina 13) gaan arenaregels over de aard van het netwerk, ofwel de arena waarin actoren zich bevinden (Klijn & Koppenjan, 2006: 145). De arena van Economie071 wordt duidelijk gemaakt doordat de doelen van de samenwerking worden geformuleerd die de kaders van de samenwerking aangeven. Deze doelen hebben allemaal een focus op economische ontwikkeling van de regio, waardoor projecten van de clustersamenwerking een economische component moeten hebben (Convenant, 2014: 2). Verder wordt bepaald dat alle partners uit de 071-regio en uit de velden overheid, ondernemers en onderwijs- en kennisinstellingen komen en er vanuit iedere partner een persoon zitting neemt in de stuurgroep en een aantal personen in de coördinatiegroep. Ook wordt de verdeling van de

kosten benoemd (Convenant, 2014: 4). Er is afgesproken dat eventuele uitvoeringskosten van gezamenlijke acties uit het uitvoeringsprogramma voor rekening zijn van de partners die bereid zijn in te stappen. Deze worden van geval tot geval bepaald. Er is vastgelegd dat gezamenlijke kosten gemaakt worden voor het onafhankelijk programmamanagement en het werkbudget voor het aanjagen en verbinden van initiatieven, communicatie, belangenbehartiging en ondersteunend onderzoek. In de meerjarenbegroting is te lezen dat de begrote kosten jaarlijks rond de 330.000 euro liggen (Economie071, 2015). Interactieregels gaan vervolgens over het gedrag binnen de arenaregels (Klijn & Koppenjan, 2006: 145). In het convenant wordt niet gesproken over de manier waarop informatie uitgewisseld wordt of over de frequentie waarop vergaderingen plaatsvinden. Wel wordt er benoemd wie wanneer toegang heeft tot de samenwerking en hoe actoren bij dienen te dragen aan de gezamenlijke doelen. Binnen de institutionele spelregels in het convenant vielen een aantal zaken op die iets zeggen over de duurzaamheid van de clustersamenwerking.

Allereerst wordt benoemd dat partijen vooralsnog kiezen voor een lichte, informele vorm van samenwerking op zowel strategisch als operationeel niveau (Convenant, 2014: 3). Dit betekent dat er een aantal zaken formeel zijn vastgelegd, maar deze worden expres nog niet zwaar opgelegd. Het woord ‘vooralsnog’ laat zien dat er ruimte is voor verandering en dat er de intentie bestaat om hier later nogmaals naar te kijken en de vorm van de samenwerking eventueel verder te formaliseren. Volgens respondenten van het programmabureau is gekozen voor een lichte, informele samenwerking om zo slagvaardig mogelijk te blijven en zodat snel van start kon worden gegaan. Het gaat om zo min mogelijk bestuurlijke drukte en zo min mogelijk nieuwe verplichtingen. De verantwoordelijkheid blijft op deze manier bij de partners zelf liggen: ‘Economie071 maak je zelf’ (pers. com., 23 april 2017).

Daarnaast staat Economie071 open voor nieuwe partners. Deelnemen aan Economie071 kan op verzoek en met instemming van de stuurgroep (Convenant, 2014: 4). Nieuwe partners zullen wel moeten voldoen aan de identiteit van actoren zoals deze is opgenomen in de arenaregels en nieuwe partners moeten kunnen bijdragen aan de gezamenlijke doelen. Ook wanneer een organisatie de deelname wil beëindigen is dit mogelijk door middel van motivatie, maar wel in samenspraak met de stuurgroepleden. Op 20 april 2017 vond een gesprek plaats bij de Leidse Instrumentenmakers School. Deze school is momenteel geen partner, maar de directeur sprak uit deze ambitie wel te hebben. De aanwezige communicatieadviseur van Economie071 gaf aan dat zij dit zal voorleggen aan de stuurgroep en dat contact wordt onderhouden (pers. obs.).

Uitbreiding of verkleining van de samenwerking laat zien dat de organisatie flexibel kan meebewegen. Flexibel beleid is nodig om een duurzame samenwerking te behouden (Brakman & van Marrewijk, 2013: 227).

Verder valt op dat is vastgelegd dat overheden het eigen beleid en regels optimaal zullen afstemmen. Dit gebeurt bijvoorbeeld doordat overheden zorgen dat Economie071 wordt opgenomen in de beleidsakkoorden van de colleges van burgemeester en wethouders (voor bronnen zie bijlage 5). Dit is een manier om met de waarschuwing van Sotarauta & Pulkkinen (2011: 97: ‘het is van belang dat actoren komen tot samenwerking en zich los weten te maken van de institutionele spelregels van de eigen organisatie’) om te gaan. Porter (2000: 31) voegt toe dat er bij een overheid op gelet moet worden dat initiatieven van het cluster onafhankelijk moeten blijven van de verdere politieke agenda. Wat opvalt is dat deze afspraak specifiek voor de overheden geldt en niet voor ondernemers en onderwijs- en kennisinstellingen. De ene gemeente heeft Economie071 uitgebreider beschreven in het beleidsakkoord dan de ander. Gemeente Voorschoten noemt: ‘het is noodzakelijk dat Voorschoten participeert in de economische agenda van de Leidse regio, waarbij een focus ligt op het verbeteren van de bereikbaarheid en de infrastructuur, zowel fysiek als digitaal’. Zij gaan hier vooral in op de infrastructuur, terwijl Economie071 zich meerdere doelen stelt. Gemeente Leiden heeft ‘samenwerking’ opgenomen als een van de thema’s van haar beleidsakkoord. Het belang van samenwerken met de regio wordt meerdere malen genoemd. Ook gemeente Leiderdorp gaat in haar coalitieakkoord uitgebreid in op het belang van samenwerken. Zij noemt: ‘Economie houdt niet op bij de gemeentegrens. Wij voeren de regionale economische agenda uit (Economie071)’. Zij belooft daarbij geen dingen dubbel te doen en taken te beleggen op een niveau waar dit het meest efficiënt kan worden uitgevoerd. Gemeente Oegstgeest neemt Economie071 niet letterlijk op in haar coalitieakkoord, maar benadrukt wel het belang van samenwerking binnen de regio. Zij belooft haar burgers het belang van de eigen gemeente voorop te stellen. Gemeente Zoeterwoude geeft aan actief samenwerkingsverbanden op te willen bouwen en uitvoering te geven aan de Economische agenda Leidse regio. Gemeente Katwijk benoemt Economie071, maar is ook aangesloten bij de samenwerking in de Duin- en Bollenstreek. Alle gemeentes erkennen Economie071 als een belangrijke samenwerking in hun beleidsakkoord. In de beleidsakkoorden is wel te lezen dat zij dit vooral doen uit noodzaak en eigenbelang. De programmamanager geeft aan dat dit ook de bedoeling is: ‘wij vinden het belangrijk dat iedereen instapt met een gezond eigen belang’ (pers. com., 2017). Er is afgesproken dat eigen beleidsregels de regels van Economie071 niet in de weg mogen staan,

maar het eigen belang is in deze samenwerking juist onderdeel van het sociaal kapitaal. Dit is een aandachtspunt aangezien Burfitt & Macneill (2008: 500) waarschuwen dat het nastreven van eigen belangen naast de belangen van de gehele clustersamenwerking juist in de gaten gehouden moet worden.

Ook is opvallend dat er niet veel over evaluatie van de samenwerking wordt genoemd in het convenant, behalve dat er in 2015 geëvalueerd zou worden. In 2015 is een adviseur gevraagd om een vragenlijst voor evaluatie op te stellen. Stuurgroepleden werd vervolgens gevraagd om de evaluatie met hun eigen achterban te bewerkstelligen. Een leerinfrastructuur inbouwen is belangrijk om een duurzame samenwerking te vormen (De Jong & Van Witteloostuijn, 2004: 62), maar volgens de communicatieadviseur was er een verschil in interpretatie van de benodigde omvang van de in het convenant opgenomen evaluatie (pers. com., 2017). De stuurgroep vond het te zwaar opgetuigd en stond niet open voor een intensieve evaluatie, terwijl het programmabureau hier wel behoefte aan had. Er is een concept tussenevaluatie opgesteld, maar deze is verder niet officieel vastgesteld. Hierna is afgesproken dat partners problemen gelijk aankaarten naar het programmabureau wanneer deze zich voordoen. Het belang van doorgaand overleg dat Burfitt & Macneill (2008: 501) benadrukken wordt gedeeld, maar regels worden door verschillende actoren anders begrepen. Voor een duurzame samenwerking moet in de gaten gehouden worden of problemen inderdaad gelijk aangekaart worden.

Vervolgens valt op dat er een hoop ongeschreven regels heersen binnen Economie071. Deze regels gaan voornamelijk over verantwoordelijkheden. Er staat bijvoorbeeld niets in het convenant over consequenties wanneer actoren zich niet aan de regels uit het convenant houden. De programmamanager noemt: ‘we hebben geen ‘sancties’, we gaan met elkaar in gesprek (pers. com., 2017)’. Een voorbeeld hiervan is dat een van de gemeentes momenteel onder toezicht van de provincie staat, waardoor zij niet langer kan deelnemen aan twee projecten. Er wordt dan met hen overlegd hoe zij dit gaan proberen op te lossen en met het project op welke manier hiermee omgegaan wordt. Op het moment dat een partner geen voortgang boekt in een project, zullen andere partners ook geen bijdrage leveren: ‘je bent zelf verantwoordelijk en hebt succes in eigen hand (programmamanager, pers. com., 2017)’. Er wordt niet letterlijk ingegrepen, maar het niet behalen van resultaten en de verantwoordelijkheid die hierover afgelegd moet worden zal volgens het programmabureau genoeg moeten zijn. Er vindt in principe geen actieve interventie plaats, behalve het uitoefenen van sociale en bestuurlijke druk.

De communicatieadviseur beaamt dat interventiemogelijkheden niet zijn vastgelegd in het convenant. Het is de verantwoordelijkheid van stuurgroepleden om elkaar aan te spreken wanneer zij zich niet aan de regels houden. Wanneer je deelneemt aan clustersamenwerking Economie071 brengt dit met zich mee dat je inspanning levert. Zonder is een deelname niet mogelijk. Respondent gemeente Leiderdorp noemt bijvoorbeeld dat deelname aan de clustersamenwerking voor actoren de verplichting met zich mee brengt dat zij actief oplossingen zoeken voor bestaande problemen (pers. com., 2017). Tot nu toe is dit het geval aangezien er zeven projecten lopen waarvoor trekkers zijn opgestaan (pers. obs., 2017). Wel moet dit net als bovengenoemde evaluatie een aandachtspunt blijven om een duurzame samenwerking tot stand te brengen.

4.2.2.3 Institutional entrepreneurs

Institutional entrepreneurs houden bovenstaande institutionele spelregels in de gaten houden en zorgen dat deze meebewegen met veranderingen (Sotarauta & Pulkkinen, 2011: 98). Aangezien clustersamenwerking Economie071 een organisatie op zichzelf is en daarnaast bestaat uit meerdere grote organisaties, gaat het om de institutionele spelregels van de samenwerking zelf en om de institutionele spelregels die heersen in de aangesloten organisaties.

De communicatieadviseur van het programmabureau geeft aan dat de afspraken binnen de samenwerking overkoepelend zijn, waardoor partners zich hier niet echt verantwoordelijk voor voelen (pers. com., 2017). De programmamanager noemt vervolgens dat het programmabureau alle projecten monitort en aanwezig is bij alle bijeenkomsten en werkgroepen, waardoor zij zicht heeft op waar projecten stuk- of vastlopen en waar succesfactoren zitten. Dit past zij vervolgens weer toe op de samenwerking (pers. com., 2017). Het convenant ligt in principe vast, maar als het programmabureau merkt dat afspraken niet meer werken door een veranderende omgeving gaan zij het gesprek aan en voeren zij aanpassingen door (programmamanager, 2017). De programmamanager houdt de institutionele spelregels in de gaten en zorgt dat deze meebewegen met veranderingen, waardoor zij een institutional entrepreneur is. Wel zijn het partners die problemen moeten aankaarten en op hun manier betrokken zijn bij de institutionele spelregels. Dit laat zien dat het succes van de institutional entrepreneur, in dit geval de programmamanager, gedeeltelijk afhankelijk is van partners in de samenwerking. Een voorbeeld van een institutionele spelregel die is opgenomen in het convenant nadat de programmamanager opmerkte dat dit vastgelegd moest worden, is het vastleggen van rollen. Verschillende ondernemersverenigingen gaven aan dat zij geen gekozen

orgaan zijn en daarom geen bindende besluiten kunnen nemen namens alle ondernemers. Om deze reden vervulden zij in de stuurgroep vooral de rol van het inbrengen van expertise en het behartigen van de belangen van ondernemers. Een dergelijke rol is volgens het programmabureau niet voldoende. Dit geeft namelijk het gevoel dat je slechts voor je eigen belang in de samenwerking zit en hoewel zij een gezond eigen belang zoals eerder genoemd belangrijk vinden, mag dit niet de overhand hebben. Om deze reden besteedt het programmabureau meer aandacht aan rollen in het nieuwe convenant (pers. com., 2017). Aangezien het volgende convenant van Economie071 pas het tweede convenant is, is er nog geen vergelijkingsmateriaal voor het huidige convenant. Er kan niet worden gezien of het nieuwe convenant meer formalisatie kent dan het vorige, maar de programmamanager geeft aan dat dit het geval zal zijn (pers. com., 2017).

Vanuit ondernemers wordt uitgesproken dat zij moeite hebben met de trage besluitvorming binnen de aangesloten gemeentelijke organisaties en met de inefficiënties die hierdoor ontstaan (pers. com., 2017). Dit betreft institutionele spelregels van de aangesloten overheden en niet van Economie071 zelf. Toch hebben deze institutionele spelregels invloed op de samenwerking. Respondent gemeente Leiderdorp begrijpt dit en waarschuwt dat trage besluitvormingsprocessen bij gemeenten de samenwerking in de weg kunnen staan. Hij heeft de wil dit te veranderen, omdat op de huidige manier doorgaan niet toekomstbestendig is en wil zich hiervoor inzetten om in ieder geval mogelijkheden van een fusie van gemeenten te onderzoeken (pers. com., 2017). Het is niet eenvoudig om af te wijken van de institutionele spelregels van gemeenten omtrent besluitvorming waardoor deze voor lange tijd blijven voortbestaan, zoals vaker voorkomt volgens Ebbekink (2015: 76). Dit laat zien hoe de institutionele spelregels van aangesloten organisaties van invloed zijn op clustersamenwerking Economie071 en hoe dit het werk van de institutional entrepreneur van Economie071 kan belemmeren of bemoeilijken. De institutional entrepreneur heeft als taak de eigen institutionele spelregels in de gaten te houden, maar moet hierbij rekening houden met institutionele spelregels van aangesloten organisaties. Dit is een hele klus in een Triple Helix clustersamenwerking in een dynamische omgeving, doordat hier uiteenlopende en grote organisaties in zitten. Hier komt de afhankelijkheid van de betrokkenheid van partners bij de institutionele spelregels terug. De invloed van institutionele spelregels van aangesloten organisaties op Economie071 kwam goed naar voren tijdens het overleg van de coördinatiegroep op 29 mei 2017 (pers. obs.). In 2018 vinden er gemeentelijke verkiezingen plaats, waardoor er een wisseling van bestuurders en daarmee van stuurgroepleden voor de

gemeentelijke organisaties zal zijn. De samenstelling van de stuurgroep wordt daarmee sterk beïnvloed door institutionele spelregels van de aangesloten organisaties, in dit geval de gemeentelijke verkiezingen. Coördinatiegroepleden vanuit onderwijs en ondernemers gaven aan dat gemeenten na de verkiezingen eerst onderling goed uit zaken moeten komen voordat zij het overleg voortzetten met de andere partners. Zij willen met andere woorden zo min mogelijk merken van veranderingen in andere organisaties, dit mag niet van invloed zijn op de clustersamenwerking als geheel. Dit ligt enigszins buiten de macht van de institutional entrepreneur van Economie071 (de programmamanager). Zij moet vertrouwen op het bestuurlijke proces binnen in dit geval de aangesloten gemeentes. Wel probeert Economie071 samen met haar huidige stuurgroepleden invloed uit te oefenen op de nieuwe beleidsakkoorden van de zes gemeentes. Zij hebben alle politieke partijen uit de aangesloten gemeentes een boekwerk toegestuurd met daarin de successen en het belang van Economie071, in de hoop dat Economie071 ook in de komende beleidsakkoorden wordt opgenomen (pers. obs., 2017).

4.2.2.4 Boundary spanners

In het convenant (2014: 3) staan afspraken over de manier waarop actoren bijdragen om de gezamenlijke doelen te behalen. Volgens afspraak doen zij dit onder andere door het zichtbaar maken en verbinden van initiatieven, door relevante partners bij elkaar te brengen en ontmoetingen te organiseren, door zelf initiatieven te helpen ontwikkelen en ruimte te geven aan experimenten. Clustersamenwerking Economie071 bestaat voor een groot deel uit verbindende actoren en is hier ook afhankelijk van.

Boundary spanners verbinden actoren met verschillende standpunten en belangen. Het gaat dan om het verbinden van de eigen organisatie met haar omgeving (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014: 3). Hoewel Ebbekink & Lagendijk (2016: 747) benadrukken dat verbinders ontstaan in interactie en niet van tevoren worden aangewezen, is dit binnen Economie071 wel het geval. Te beginnen met het programmabureau. Volgens de communicatieadviseur van het programmabureau is de toegevoegde waarde van het programmabureau om partners aangehaakt te houden. Zij letten op de koers en het tempo en zorgen dat de onderlinge samenhang standhoudt (pers. com., 2017). Ook kunnen zij projecten initiëren, waarbij zij duidelijk moeten weten of er draagvlak is bij partners. Zelf werken zij niet actief mee in projecten. Hieruit blijkt dat het programmabureau vooral bruggen legt en verbindingen maakt tussen partners. Zij zijn hiermee boundary spanners.

Een andere verbindende taak ligt bij de coördinatiegroep. Zij krijgen opdrachten om in de eigen organisatie uit te zetten en moeten Economie071 binnen hun eigen organisatie uitleggen en bekendmaken. Hier komt het verbinden maken wat een boundary spanner doet duidelijk terug. Volgens de programmamanager werkt dit goed: ‘het zijn blijkbaar de juiste functies die we moeten hebben, echt de verbindingsmensen in de organisaties’ (pers. com., 2017). Volgens de communicatieadviseur verschilt het verbinden wel per organisatie en persoon. Zij merkt dat sommige mensen van nature echte verbinders zijn, waardoor dit vlotter verloopt. Ook is het volgens haar makkelijker om te verbinden in een kleinere organisatie waarin je het overgrote deel kent. In een grotere organisatie waarin het minder vanzelfsprekend is dat je iedereen kent, zal je heel actief de verbinding moeten zoeken. Het bekend maken van Economie071 in de eigen organisatie gebeurt nog beperkt. Verschillende respondenten die tot nu toe nog niet direct te maken hebben gehad met Economie071 geven aan dat zij Economie071 niet kennen of er geen goed beeld van hebben (Verschillende respondenten, pers. com., 2017). Wanneer Economie071 meer bekendheid krijgt in organisaties kunnen kansen voor samenwerking duidelijker worden. Respondent ondernemersvereniging Koepel Leidse regio geeft bijvoorbeeld aan dat het voor de eigen achterban niet altijd even duidelijk is wat hun rol is in de samenwerking, waardoor zij dit in het vervolg helderder wil afbakenen. Ook door de eerdergenoemde wisseling van bestuurders is de verbindende taak van coördinatiegroepleden des te belangrijker voor Economie071, aangezien zij een relatief stabiele factor zijn in de samenwerking. Volgens de programmamanager moet je altijd blijven werken aan het begrijpen van ieders rol in de samenwerking door deze wisseling. Nieuwe mensen moeten opnieuw worden meegenomen in het verhaal (pers. com., 2017). De taak van de boundary spanner is hiermee niet eenmalig en vraagt constant inspanning. Respondent gemeente Oegstgeest benoemt: “samenwerking binnen Economie071 moet zo vanzelfsprekend worden dat de betrokkenheid niet meer afhankelijk is van de inzet van individuele personen of van regeerperiodes van bestuurders”.



Onderzoek naar ‘de arbeidsmarkt van de toekomst’

Een voorbeeld ter verduidelijking van de verbindende taak van de coördinatiegroep:

Na de inventarisatie heeft het programmabureau de coördinatiegroep benaderd om te vragen wie er binnen de partnerorganisaties specialist zijn op het onderwerp. De coördinatiegroep is in de eigen organisatie gaan kijken en heeft een aantal personen aangedragen. De coördinatiegroep moet daarmee weten wie wat doet in de eigen organisatie. De een gaf slechts namen door en de ander hield nauwlettend in de gaten of de aangedragen personen waren benaderd. Hoewel iedereen in de coördinatiegroep verbindingen legt, doet de een dit met meer overgave dan de ander (pers. obs., 2017)



Dan is er nog de stuurgroep die de kaders voor de samenwerking afspreekt, waardoor zij de infrastructuur voor de verbinding moet faciliteren. De stuurgroepleden creëren als het ware de opening waardoor de verbinding kan worden gemaakt. Respondent KOV geeft aan dat een aantal stuurgroepleden goede verbinders zijn en daarin vooroplopen (pers. com., 2017). De stuurgroepleden fungeren als ambassadeurs van de samenwerking en zorgen dat de grenzen open staan, maar zijn niet degenen die direct personen met elkaar in contact brengen. Zij kunnen meer gezien worden als een soort ‘grensbewakers’.



Onderzoek naar ‘de arbeidsmarkt van de toekomst’

Een voorbeeld ter verduidelijking van de verbindende taak van de stuurgroep:

De stuurgroepleden hebben bepaald op welke onderwerpen het programmabureau een verkenning kon starten, waaronder het onderwerp ‘de arbeidsmarkt van de toekomst’. De verkenning is vervolgens gedaan in samenwerking met de coördinatiegroep en specialisten in de organisatie. De stuurgroepleden hebben als het ware de grens open gezet (pers. obs., 2017)



4.2.2.5 Civic entrepreneurs

Boundary spanners en civic entrepreneurs zorgen beiden voor verbinding. Het verschil tussen deze verbinders is dat boundary spanners er vooral zijn om bruggen te leggen en dat civic entrepreneurs naast het verbinden een rol spelen in het zien van problemen en het vormen van oplossingen, zij werken hierin actief mee.

Er zijn een aantal coördinatiegroepleden die naast hun verbindende taak actief meewerken in projecten. Dit laat zien dat er verschillende soorten verbinders in de coördinatiegroep zitten. De een beperkt zich tot boundary spanner en de ander is een civic entrepreneur en werkt naast het verbinden actief mee. Dit is volgens de communicatieadviseur afhankelijk van de persoon, prioriteiten en de aard van de organisatie (pers. com., 2017). De coördinatiegroep moet naast het verbinden van mensen proactief aangeven welke kansen er zijn binnen hun organisatie. Het proactief aangeven van kansen valt onder de drie kerntaken van een civic entrepreneur (Ebbekink, 2016: 12), waarmee de coördinatiegroepleden volgens afspraak civic entrepreneurs moeten zijn. Het programmabureau en de stuurgroep werken niet actief mee in projecten en zijn voor een groot deel afhankelijk van de coördinatiegroep om te zien waar kansen liggen voor nieuwe projecten. Hier kan meer geïnvesteerd worden volgens de communicatieadviseur, aangezien dit te weinig gebeurt. Ook hieruit blijkt dat een deel van de coördinatiegroep zich niet geroepen voelt om actief mee te werken naast het verbinden en een ander deel dit wel doet. Om deze reden geeft de communicatieadviseur aan: “Wij willen meer gaan investeren in een soort teamvorming, zodat de verbindende rol van de coördinatiegroep meer tot zijn recht komt”. In de coördinatiegroepvergadering van 29 mei 2017 werd daarom voorgesteld om een hei-dag te organiseren (pers. obs.). De aanwezige coördinatiegroepleden stonden hier positief tegenover. Zij noemen vooral dat zij meer te weten willen komen van wat andere partnerorganisaties aan het doen zijn om elkaar beter te leren kennen. Blijkbaar is de verbinding daarin nog niet voldoende gelegd. Vanuit de gemeentes wordt genoemd dat gemeenten elkaar goed kunnen vinden, maar dat dit met de andere o’s (onderwijs en ondernemers) nog moeilijk is. Een dag organiseren om elkaar en elkaars doelen en belangen goed te leren kennen wordt als waardevol gezien, maar kost wel veel tijd volgens een aantal coördinatiegroepleden. Zij willen erin investeren, maar het liefst zo min mogelijk. Het valt op dat verschillende coördinatiegroepleden actief bezig zijn met het verbinden van de eigen organisatie met Economie071, maar dat de verbinding in de groep als geheel nog achter loopt. Een ieder heeft ondertussen een goed beeld van Economie071 als geheel, maar blijkbaar niet van alle aangesloten organisaties. Voor een duurzame clustersamenwerking zal er meer geïnvesteerd moeten worden in de verbinding tussen organisaties onderling, zodat Economie071 meer verankerd raakt in het gedrag van personen in de aangesloten organisaties.

4.2.3 Sociaal kapitaal

Het netwerk dat is opgebouwd door het vormen en institutionaliseren van relaties vormt het sociaal kapitaal van clustersamenwerking Economie071. Deze relaties maken het mogelijk om

wederzijds voordeel te behalen (Aziz & Norhashim, 2008: 354, Webb, 2008: 65, Denters, 2016: 238). De bronnen voor het sociaal kapitaal van Economie071 komen uit drie werkvelden, te weten onderwijs, overheid en ondernemers, waardoor het sociaal kapitaal divers is. Economie071 verbindt veertien partners. Wethouders, voorzitters en directie nemen plaats in de stuurgroep en vormen de ingang naar de veertien organisaties. Zij bepalen tot welke middelen en hulpbronnen de andere actoren in het netwerk toegang krijgen. Denk hierbij aan financiën, maar ook aan middelen in de vorm van menselijk kapitaal en verdere relaties met externe partners uit hun eigen netwerk. De coördinatiegroepleden hebben meer een beeld van wie wat doet in hun eigen organisatie dan het stuurgroeplid. Zij vormen vervolgens de link naar specifieke personen binnen de eigen organisatie die, zoals ze binnen Economie071 genoemd worden, als experts worden aangedragen voor bepaalde projecten. Het programmabureau managet deze relaties. Het project 'centrum voor vitaliteit' dient hier als voorbeeld (voor bron zie bijlage 5 'projectkaart centrum voor vitaliteit'). Het centrum voor vitaliteit is een fysiek centrum, waarbij het projectteam twee doelen heeft: een toename van de economische activiteit rond het thema 'Vitaliteit' in de Leidse regio en een verbetering van de vitaliteit van burgers en werkers in de Leidse regio. De stuurgroepleden van Hogeschool Leiden, gemeente Voorschoten en gemeente Leiderdorp hebben bepaald de trekkende organisaties van dit project te zijn, waarbij de Hogeschool Leiden de hoofdtrekker is. De aangewezen projectleider is werkzaam bij Hogeschool Leiden, maar komt niet uit de stuurgroep of de coördinatiegroep. Hij is als expert aangedragen via de coördinatiegroep, evenals het grootste gedeelte van de personen in de projectboard. Verder zijn meer dan tien externe partners betrokken in dit project. De relatie is hier begonnen bij de stuurgroep en heeft vervolgens met behulp van de coördinatiegroep een nieuw netwerk opgeleverd waarmee concrete projecten over het onderwerp vitaliteit kunnen worden gestart. Dit alles gemanaged door het programmabureau dat vervolgens de officiële opdrachtgever is. De resultaten van het centrum voor vitaliteit in de vorm van vitalere inwoners van de Leidse regio en de toename van de economische activiteit rond het thema 'vitaliteit' geven de waarde weer van de relaties tussen de stuurgroepleden, de coördinatiegroepleden en het programmabureau. Om de waarde van de relaties in te schatten moet rekening gehouden worden met de waarschuwing van Ebbekink (2016: 6) dat de stuurgroep en de coördinatiegroep in de praktijk een specifiek deel van de eigen organisatie vertegenwoordigen, hoewel er in principe vanuit wordt gegaan dat zij dit doen voor de gehele organisatie. Het stuurgroeplid kan de grens openzetten en bepalen in hoeverre Economie071 toegang krijgt tot de middelen van de organisatie en daarnaast hangt het af van de kennis van het coördinatiegroeplid over wie wat doet in de eigen organisatie of de juiste experts en daarmee de grootst mogelijke waarde van de

hulpbronnen wordt aangedragen. Bij gemeente Leiden werkten in 2015 bijvoorbeeld 1.248 personen (BOA, 2015), bij universiteit Leiden werken ruim 6.500 personen (Universiteit Leiden, 2017) en de Katwijkse ondernemersvereniging kent 254 leden (KOV, 2017) waardoor de coördinatiegroepleden van de ene organisatie meer mensen moeten kennen dan de coördinatiegroepleden van een andere organisatie. De overheden, ondernemers en onderwijs- en kennisinstellingen vormen de bronnen voor het sociaal kapitaal, zij vormen verbindende of overbruggende netwerken waaruit baten voor de clustersamenwerking en voor de aangesloten organisaties voortkomen die vervolgens impact hebben op de clustersamenwerking en bepalen of de clustersamenwerking een duurzame samenwerking is of wordt. Dit sluit aan bij het proces dat Aziz & Norhashim (2008: 357) schetsen. Sociaal kapitaal bestaat hiermee uit twee elementen: de sociale relaties waardoor actoren toegang hebben tot middelen van andere actoren in het netwerk en de hoeveelheid en kwaliteit van die middelen (Portes, 1998: 3). De relatie vormt het sociaal kapitaal en de middelen waartoe actoren toegang krijgen door deze relatie geven de waarde weer van het sociaal kapitaal en daarmee van de relatie. De grootte van de waarde bepaalt de grootte van de baten, net zoals iemand meer kan kopen met meer economisch kapitaal in de vorm van geld.

Motivatie om samen te werken geeft extra waarde aan het sociaal kapitaal (Lillbacka, 2006: 205). Het gaat erom dat partners gemotiveerd zijn om samen te werken, waardoor zij meer geneigd zijn middelen ter beschikking te stellen aan de samenwerking. Het sociaal kapitaal wordt daarmee meer waard. Identificatie met de groep is een onderdeel van motivatie doordat dit solidariteit tussen partners laat zien (Aziz & Norhashim, 2008: 356). Het lijkt dat organisaties het moeilijker vinden zich te identificeren met Economie071 wanneer zij zelf met specifiekere doelgroepen te maken hebben. De wederzijdse afhankelijkheid die een bron van motivatie is, wordt dan beperkt gezien (Lillbacka, 2006: 205). Ondernemers richten zich bijvoorbeeld op een bepaalde sector en ook het LUMC die zich voornamelijk richt op de zorg lijkt meer moeite te hebben met het identificeren met Economie071. Een ondernemer uit Voorschoten geeft aan de grip op Economie071 een beetje te verliezen. Het wordt minder duidelijk wat Economie071 voor hem en voor zijn sector kan opleveren, waardoor hij minder geneigd is actief mee te denken (pers. com., 2017). Doordat hij minder actief meedenkt daalt de waarde van zijn relatie met Economie071. Om alle organisaties betrokken te houden is het van belang een scherp beeld te behouden van de kijk op Economie071 door deze organisaties. Resultaten zijn hierbij belangrijk, doordat deze de waarde van de samenwerking concreet

maken. Deze resultaten zullen voor alle organisaties van belang moeten zijn om hen aangehaakt te houden waardoor de relatie blijft bestaan.

Volgens de programmamanager zit het identificeren met Economie071 erin dat partners zelf kansen zien, deze vervolgens inbrengen en behaalde resultaten benutten in de eigen organisatie (pers. com., 2017). Het gaat om het begrijpen van het sociaal kapitaal en het zien van de waarde van deze relaties waardoor partners de samenwerking willen voortzetten en deze duurzaam kan worden (Aziz & Norhashim, 2008: 368-371, Porter 2000: 30). Wanneer een actor de waarde van het sociale kapitaal kent weet hij tot welke middelen hij toegang heeft en daarmee welke doelen hij kan behalen (Bourdieu, 1986: 25). Het motto van Economie071 is ‘alleen gaat het sneller, samen kom je verder’. Toch wordt dit nog niet altijd gezien. Economie071 staat voor al haar veertien partners, maar Universiteit Leiden gaf in mei 2017 aan zelf een bepaald project te willen starten om de koppeling met het bedrijfsleven te maken. Universiteit Leiden wilde via Economie071 contact vinden met bedrijven. De communicatieadviseur vond het opvallend dat zij hierover geen contact zocht met de overige onderwijsinstellingen, terwijl die er ook baat bij konden hebben. De Universiteit wilde snel alleen handelen, terwijl zij met meerdere partners wellicht verder kon komen met het project (pers. obs., 2017). Het lijkt erop dat de waarde van de samenwerking wordt gezien en dat organisaties hier onderdeel van willen zijn, maar Economie071 is nog niet dermate verankerd dat organisaties gelijk denken aan samenwerking met alle partners van Economie071.

Bij het opzetten van de clustersamenwerking Economie071 is veel aandacht besteed aan het ‘komen brengen en halen’ binnen de samenwerking om de waarde van de samenwerking duidelijk te maken (Communicatieadviseur Economie071, pers. com., 2017). Alle stuurgroepleden zijn bij de start van de samenwerking intensief bevraagd over hoe zij de samenwerking zien. Het doel hiervan was betrokkenheid creëren waardoor de organisaties bereid zijn middelen te investeren in de samenwerking. Een over het algemeen gedragen waarde van Economie071 is het elkaar versterken vanuit de eigen krachten, het is een soort ‘krachtenbundeling’ (respondent VNO-NCW, pers. com., 2017). De partners van Economie071 zijn stuk voor stuk grote organisaties die op zichzelf al veel kunnen bereiken. Toch zijn zij gemotiveerd om samen te werken in Economie071 zo blijkt uit de interviews en observaties van dit onderzoek. Respondent van de KOV noemt het interessant dat er in de samenwerking verschillende culturen betrokken zijn (pers. com., 2017). Op deze manier kunnen organisaties elkaar aanvullen. Organisaties geven veelal aan de eigen identiteit en belangen te behouden en

dat het gezamenlijke doel er vervolgens voor zorgt dat de samenwerking als geheel werkt. Dit laat zien dat zij autonoom zijn en bewust kiezen voor samenwerking, waarvan het gezamenlijke doel de reden is. Veel onderwerpen worden gezien als grensoverschrijdend waardoor samenwerking binnen de regio noodzakelijk is. Denk hierbij aan het vestigingsklimaat, de vernieuwde participatiewet en het stimuleren van bedrijvigheid. ‘Wat goed is voor de regio is automatisch goed voor de eigen organisatie’ (respondent LUMC, pers. com., 2017). Organisaties versterken elkaar of durven een bepaalde stap alleen niet te nemen waarbij Economie071 de mogelijkheid biedt om dit toch op te pakken, maar dan samen met anderen. Economie071 geeft toegang tot sociaal kapitaal van een netwerk van partners, waardoor bepaalde activiteiten die organisaties alleen niet zouden ontplooiën toch van de grond komen. Een concreet voorbeeld hiervan is het project HUBspot: centrum voor innovatie en ondernemerschap (voor bron zie bijlage 5 beleidsdocumenten). Dit project is opgestart om talent, kennis, ideeën, problemen en uitdagingen waarvan de regio barst op economisch gebied samen te brengen, aangezien deze vaak ver van elkaar af zitten. HUBspot is opgericht om een plek te creëren waar innoverende studenten, ondernemers, investeerders, docenten en bedrijven elkaar ontmoeten en inspireren, kennis opdoen en samen ondernemen. Het doel hiervan is de economie en innovatiekracht van de Leidse regio te versterken. Studenten van alle niveaus (WO, HBO en MBO) en multidisciplinair worden hier samengebracht met bedrijven. Studenten volgen er programma’s om ondernemende vaardigheden op te doen, start-ups worden begeleid van idee naar succesvol bedrijf en hen wordt een werkplek geboden. Meer ervaren ondernemers kunnen er terecht voor talent of innovaties vanuit kennisinstellingen via docenten en onderzoekers. Dit project wordt getrokken door Universiteit Leiden, Hogeschool Leiden en Gemeente Leiden, waarbij een tweetal bedrijven is aangehaakt bij de Raad van Toezicht. Concrete resultaten worden gevormd doordat al meer dan 250 studenten binnen HUBspot aan projecten hebben gewerkt, 450 studenten er iedere week lessen volgen en er nu al een wachtlijst is aangezien de 24 bureaus en 5 kantoren vol zitten. Er wordt gewerkt aan uitbreiding. Ieder nieuw bedrijf levert een bijdrage aan de economie in de regio en deze bedrijven kunnen gestart worden doordat triple helix partijen samenwerken in Economie071 en hun krachten bundelen. Vanuit het project wordt benoemd dat zij een duurzame verbinding willen leggen tussen de triple helix die de HUBspot mogelijk maakt. Economie071 kan hier een duidelijke rol in blijven spelen door te helpen deze verbinding te leggen, aangezien vooral de verbinding met het bedrijfsleven in de Leidse regio een uitdaging blijkt. Ondernemers staan in relatie tot Economie071 door de ondernemersverenigingen waar zij lid van zijn, waardoor Economie071 hen in contact kan brengen met de HUBspot. Economie071 kan HUBspot en haar activiteiten

zichtbaar maken en houden bij bestuur, bedrijfsleven en inwoners in de regio waardoor dit project duurzaam kan voortbestaan.

Verschillende respondenten geven aan dat de waarde van het sociaal kapitaal zichtbaar moet worden in de vorm van concrete resultaten zodat zij de samenwerking voort willen zetten en hierin middelen willen blijven investeren (pers. com., 2017). Het valt op dat er een sterke focus is op deze korte termijn resultaten. Het begrijpen van het sociaal kapitaal zorgt dat partners weten hoe zij het sociaal kapitaal in kunnen zetten en laat daarmee zien wat zij aan de samenwerking hebben en hoe zij hier zelf aan kunnen bijdragen. In het geval van HUBspot zien onderwijsinstellingen in dat zij hun studenten kunnen laten samenwerken door hen simpelweg samen te brengen, waardoor zij met elkaar nieuwe bedrijven kunnen opzetten. Zij zien hoe zij het sociaal kapitaal in kunnen zetten door krachten te bundelen, hun steentje bij te dragen door middelen ter beschikking te stellen in de vorm van docenten, financiën en studenten en daarmee een fysieke plek creëren om studenten samen te brengen. Het belangrijkste resultaat voor hen is dat hun studenten zich verder ontwikkelen. Om dit voor elkaar te krijgen moeten partners deze mogelijkheden zien en begrijpen wat zij aan de relatie met de ander, oftewel aan het sociaal kapitaal waarover zij beschikken, hebben. Hiermee worden deuren opengezet waardoor gewenste resultaten kunnen worden behaald.

Onderzoek naar ‘de arbeidsmarkt van de toekomst’

Een voorbeeld ter verduidelijking van wat er bereikt kan worden met sociaal kapitaal:

Het programmabureau heeft in samenwerking met de stuurgroep een onderwerp voor samenwerking bedacht. Het programmabureau heeft een beeld gevormd van landelijke trends en de coördinatiegroep heeft vervolgens experts uit de eigen organisatie aangedragen om over dit onderwerp in gesprek te gaan. Het programmabureau heeft hier een verkenning van gemaakt die de basis vormde voor de workspace die plaatsvond op 8 juni 2017. In deze sessie werd de verkenning besproken, werden dromen gedeeld over hoe de arbeidsmarkt van de toekomst eruit moet komen te zien en zijn er ideeën ontwikkeld voor concrete projecten. Dit proces is visueel weergegeven in onderstaande tekening. De ideeën werden op 13 juni 2017 voorgelegd in de stuurgroepvergadering, waarna besloten is in welke projecten de partners gezamenlijk tijd en geld gaan investeren (pers. obs., 2017).



4.4 Vertrouwen

Economie071 is een organisatie die deels is gebaseerd op ongeschreven regels en die afhankelijk is van de inzet van actoren. Vertrouwen is om deze reden belangrijk. Het gaat dan om vertrouwen in elkaar en in de samenwerking. Het gaat om een subjectieve inschatting over de mogelijkheid dat een ander gewenst gedrag vertoont en daardoor betrouwbaar is (Moysen e.a., 2016: 191).

Het is de taak van boundary spanners en civic entrepreneurs om personen te verbinden en vertrouwenswaardige relaties op te bouwen. Dat vertrouwen zich opbouwt over de tijd (Eshuis & Edwards, 2013: 1070) wordt door verschillende partners gezien (pers. com., 2017). Respondent KOV (pers. com., 2017) geeft aan dat verschillende organisaties elkaar steeds beter gaan begrijpen waardoor de mogelijkheden van de samenwerking meer zichtbaar worden. Dit begrip zorgt voor het creëren van verwachtingen naar elkaar. Er wordt meerdere malen genoemd dat partners elkaar steeds meer gunnen en dat de chemie de samenwerking verder opstuwt. Zij vertrouwen elkaar als het ware steeds meer middelen toe, doordat zij een positieve verwachting hebben van wat de ander met deze middelen zal doen. Hieruit blijkt dat het vertrouwen groeit. Dit groeiende vertrouwen naar elkaar komt volgens respondent LUMC (pers. com., 2017) door de ontmoetingen die regelmatig plaatsvinden. Door deze ontmoetingen leren partners elkaars speerpunten en beleid beter kennen volgens respondent gemeente Voorschoten (pers. com., 2017), dit helpt bij het scheppen van verwachtingen naar elkaar.

Bij clustersamenwerking gaat het daarnaast om institutionele spelregels. Monitoren en in de gaten houden of iedereen zich aan de regels houdt zorgt voor eerlijkheid in het systeem. Binnen Economie071 is dit monitoren niet formeel vastgelegd, maar valt het onder de ongeschreven regels. Binnen de samenwerking heerst de verwachting en daarmee het vertrouwen dat bestuurders elkaar onderling aanspreken wanneer zij zich niet aan regels houden (communicatieadviseur, pers. com., 2017). Tot nu toe is het niet voorgekomen dat afspraken worden geschaad en houdt een ieder zich aan afspraken. Wanneer dit vertrouwen wordt geschaad zal de programmamanager, ofwel de institutional entrepreneur, dit moeten herkennen en eventuele sancties voor het niet houden aan de regels moeten opnemen in een volgend convenant.

Vertrouwen zorgt ervoor dat gemeenschappelijke doelen bereikt kunnen worden (Moysen e.a., 2016: 190). Binnen Economie071 is het belangrijk dat er met het sociaal kapitaal resultaten

worden behaald en de samenwerking concreet wordt. Meerdere respondenten geven aan dat vooral dit concreet worden belangrijk is (pers. com., 2017). De wisseling in bestuurders maakt dat het elke keer weer een uitdaging is om het vertrouwen op te bouwen, waardoor behaalde resultaten belangrijk zijn voor het groeien van het vertrouwen (programmamanager, pers. com., 2017). Op deze manier kunnen volgende bestuurders positieve verwachtingen scheppen over wat de samenwerking hen op zal leveren en zien zij de waarde van de samenwerking. Deze resultaten zorgen ervoor dat de kans groter wordt dat er bij nieuwe voorstellen ook wordt samengewerkt en er een duurzame samenwerking kan ontstaan. Voor het vertrouwen is het belangrijk dat Economie071 weet en aanvoelt wat er van haar verwacht wordt (Van der Arend, 2007: 44). Respondent Ondernemersvereniging Bio Science Park spreekt uit: “ik hoopte dat Economie071 een krachtige rol zou spelen bij de lobby richting Den Haag. Tot op heden heeft Economie071 die rol nog niet op zich genomen, maar wat niet is kan nog komen”. Het is belangrijk dat dergelijke verwachtingen worden gedeeld zodat er wederzijds vertrouwen ontstaat.

4.5 Conclusie

‘Zolang je als samenwerking kunt meebewegen met de behoeftes van de organisaties en van toegevoegde waarde blijft zijn, blijf je bestaan, maar het is niet een vanzelfsprekendheid (programmamanager Economie071, pers. com., 2017)’.

Economie071 is een clustersamenwerking in de Leidse 071-regio tussen veertien partners. Zij werken samen in de vorm van projecten, ondersteund door het programmabureau. De samenwerking bestaat formeel uit een stuurgroep waarin bestuurders uit de aangesloten organisaties plaatsnemen en een coördinatiegroep waarvan de leden optreden als adviseur voor hun bestuurders en de link vormen naar personen binnen hun organisaties. In het convenant stellen zij zichzelf een lange termijn doel, wat een eerste stap is om een duurzame samenwerking te worden. In het convenant zijn verder de posities binnen de samenwerking, de financiering en de toegang tot de samenwerking vastgelegd. De programmamanager fungeert als institutionaal entrepreneur en heeft na verschillende ervaringen wijzigingen doorgevoerd in het convenant. Aan de boundary spanners en civic entrepreneurs de taak te verbinden. Op deze manier wordt het sociaal kapitaal van de clustersamenwerking gevormd.

Het sociaal kapitaal van Economie071 komt uit de werkvelden overheid, ondernemers en onderwijs waarbij aangesloten actoren door hun relatie met Economie071 toegang hebben tot

de middelen uit andere aangesloten organisaties. Dit zorgt ervoor dat anderen zich willen aansluiten, zoals te zien was bij de Leidse Instrumentenmakersschool. Hiermee groeit de omvang van de clustersamenwerking. Het sociaal kapitaal van Economie071 bestaat uit grote organisaties, maar er is slechts een beperkt deel van deze organisaties actief betrokken. Het sociaal kapitaal zou kunnen groeien wanneer er binnen de clustersamenwerking meer wordt geïnvesteerd in het bekend maken van Economie071 binnen de aangesloten organisaties. Er zijn dan meer personen die kansen kunnen zien voor de clustersamenwerking. Het sociaal kapitaal heeft hier dus invloed op de omvang van de clustersamenwerking en de clustersamenwerking zelf heeft invloed op de omvang van het sociaal kapitaal.

Economie071 werkt samen in de vorm van projecten. Deze projecten vormen de zichtbare resultaten van het sociaal kapitaal van de samenwerking en laten zien dat de samenwerking ‘werkt’, wat zorgt voor een groeiend vertrouwen in de samenwerking. Met dit groeiende vertrouwen zijn actoren eerder geneigd in te stappen in projecten en bij te dragen, waardoor het sociaal kapitaal groeit. Ook hier is een wederzijdse relatie te zien, deze keer tussen sociaal kapitaal en vertrouwen. In dit onderzoek komt sterk naar voren dat er veel wordt gefocust op korte termijn resultaten. De samenwerking lijkt hiermee te staan of te vallen. Het vertrouwen is aanwezig, maar lijkt door deze sterke focus fragiel. Ondernemers lijken de grip op het sociaal kapitaal en wat zij daarmee kunnen te verliezen en de focus van de aangesloten organisaties op het eigen belang is een punt dat in de gaten gehouden moet worden voor het voort blijven bestaan van de samenwerking. Wanneer de clustersamenwerking een duurzame samenwerking wil worden zal de focus naast op de korte termijn doelen meer op de lange termijn doelen moeten liggen. Het aanwezige vertrouwen door de eerste positieve resultaten zorgt ervoor dat de samenwerkende actoren meer willen investeren in het elkaar leren kennen. Dit kan helpen om iedereen aangehaakt te houden. De verbinding tussen de aangesloten organisaties en Economie071 wordt gelegd, maar de verbinding tussen aangesloten organisaties blijft nog achter. Hierdoor kunnen organisaties elkaar ondanks de korte lijnen toch niet altijd vinden. Het vertrouwen helpt hier met een opening zodat de verbinding tussen organisaties meer kan plaatsvinden en het sociaal kapitaal uiteindelijk kan groeien. Het vertrouwen is daarmee via de verbindende actoren van de clustersamenwerking van invloed op het sociaal kapitaal. In het onderzoek komt naar voren dat de ontmoetingen die plaatsvinden tussen clusteractoren zorgt dat het vertrouwen groeit. Ook tussen vertrouwen en clustersamenwerking is daarmee een wederzijdse relatie te zien.

Kortom, de clustersamenwerking die bestaat uit de geschreven regels in het convenant, de ongeschreven regels en de clusteractoren vormen het sociaal kapitaal van Economie071, waarbij de resultaten die voortkomen uit dit sociaal kapitaal zorgen voor een uitbreiding van de clustersamenwerking. Deze resultaten zorgen daarnaast voor een groeiend vertrouwen. Met dit groeiend vertrouwen groeit het sociaal kapitaal zelf, doordat het zichtbaar wordt en actoren het meer in kunnen zetten. Ook zorgt het groeiende vertrouwen ervoor dat clusteractoren elkaar steeds beter gaan begrijpen, waardoor er meer personen in de organisaties zijn die zich aansluiten en er meer ontmoetingen plaatsvinden. Deze ontmoetingen zorgen op hun beurt weer voor een groeiend vertrouwen. Er zijn dus wederzijdse beïnvloedingen tussen de clustersamenwerking (bestaande uit institutionele spelregels en actoren), het sociaal kapitaal en het vertrouwen. Deze beïnvloedingen zorgen gezamenlijk voor verankering van de samenwerking in formele regels en in het gedrag van clusteractoren, waardoor Economie071 uiteindelijk een duurzame clustersamenwerking kan worden.

5. Conclusie

Clustersamenwerkingen in de Triple Helix (overheid, ondernemers en onderwijs- en kennisinstellingen) komen steeds meer voor en worden ook steeds meer gestimuleerd vanuit de landelijke overheid volgens de regering (pers. obs., 2017). Deze samenwerkingen worden door verschillende economen gezien als de economische wapens van een land (Aziz & Norhashim 2008: 349). Tegelijkertijd hebben we te maken met wicked problems en een zeer veranderlijke omgeving waar op ingespeeld moet worden. Het is van belang te weten hoe een clustersamenwerking voort kan blijven bestaan met inachtneming van deze dynamische omgeving. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt daarom:

Welke factoren hebben invloed op een duurzame Triple Helix clustersamenwerking in een dynamische omgeving?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is allereerst gekeken wat clustersamenwerking inhoudt en wat de voordelen van een dergelijke samenwerking zijn volgens de theorie. In een Triple Helix clustersamenwerking werken overheden, ondernemers en onderwijs- en kennisinstellingen samen. Dit gaat over het algemeen om grote organisaties die een netwerk vormen. In het netwerk ontstaat een gemeenschapsgevoel en vinden vele interacties plaats waardoor een cluster emergeert als een systeem waarbij het geheel meer is dan de som der delen (Porter, 2000: 21). Op deze manier kunnen meerdere beleidsdoelen worden behaald, zoals innoveren en het ondersteunen van regionale ontwikkeling (Burfitt & Macneill, 2008: 494). Deze beleidsdoelen omvatten de prioriteiten voor de regionale economie. Aangezien organisaties uit verschillende velden samenwerken sluiten vraag en aanbod beter op elkaar aan, kunnen risico's en kosten wat betreft projecten worden gedeeld en ontstaat er kennisdeling waardoor organisaties van elkaar leren (Porter, 2000: 18). Een clustersamenwerking kan alleen worden gevormd wanneer verschillende organisaties over de grenzen van de eigen organisatie kijken. Sociale netwerken bestaan niet van nature, waardoor er actoren nodig zijn die investeren in het construeren en institutionaliseren van relaties (Portes, 1998: 3). Er zijn om deze reden allereerst personen nodig die de verbindingen en relaties tussen organisaties leggen en opbouwen. Zij zijn een essentieel onderdeel van de clustersamenwerking. Deze verbinders zijn boundary spanners en civic entrepreneurs. Boundary spanners verbinden actoren van de eigen organisatie met de omgeving en andere organisaties. Het gaat om het verbinden van actoren met verschillende standpunten en belangen (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014: 3). Civic

entrepreneurs gaan een stap verder en werken naast het verbinden actief mee aan probleemidentificatie, probleemoplossing en het motiveren van anderen om mee te doen. Institutionele spelregels zorgen er vervolgens voor dat deze relaties worden geïnstitutionaliseerd en dat de actoren die een netwerk vormen een goed beeld krijgen van de inhoud van de samenwerking en hun taken hierbij. Het gaat dan om geschreven en ongeschreven regels die de arena waarbinnen wordt samengewerkt reguleren, evenals de interacties die in deze arena plaatsvinden (Klijn & Koppenjan, 2006: 145). Institutional entrepreneurs houden deze regels in de gaten en zorgen dat deze meebewegen met de veranderende omgeving (Sotarauta & Pulkkinen, 2011: 97).

Dit onderzoek richt zich op de duurzaamheid van clustersamenwerking in een dynamische omgeving aangezien deze samenwerkingen over het algemeen betrekking hebben op samenwerking over (middel)lange termijn. Bij duurzame clustersamenwerking gaat het niet om projectmatige samenwerking met een begin en een eind, maar om blijvende samenwerking waarbij deze samenwerking verankerd is geraakt in de organisatiestructuur (Vermeer, A.J.M. e.a., 2012: 97). Het gaat dan om verankering in formele regels en afspraken, maar ook om verankering in het gedrag van actoren. Actoren handelen dan als vanzelfsprekend vanuit de (geschreven en ongeschreven) institutionele spelregels van de clustersamenwerking. De literatuur benadrukt dat een samenwerking door de dynamische omgeving zal moeten meebewegen met veranderingen en daarmee flexibel zal moeten zijn om duurzaam te blijven. Het gaat om het ontwikkelen van een leervermogen door het faciliteren van een doorgaande dialoog, het creëren van een leerinfrastructuur en het ontwikkelen van competenties en vaardigheden om deze infrastructuur te gebruiken. De grootte van de leerpotentie hangt af van de wijze waarop actoren en institutionele spelregels worden gecombineerd (De Jong & Van Witteloostuijn, 2004: 63). Het gaat om ruimte inbouwen om met veranderingen om te gaan. Dit is de taak van boundary spanners, civic entrepreneurs en institutional entrepreneurs. De voordelen van deze flexibiliteit moeten wel worden afgewogen tegen de resultaten en prestaties van de samenwerking, aangezien de samenwerking effect moet hebben (Glance & Huberman, 1995: 15). De hiervoor genoemde voordelen van de clustersamenwerking beschrijven de waarde van de samenwerking. De actieve relaties binnen de samenwerking geven het sociaal kapitaal weer die zorgen dat deze voordelen kunnen bestaan. Sociaal kapitaal is een nonmonetaire vorm van kapitaal dat staat voor de waarde waarmee de clustersamenwerking resultaten kan boeken (Webb, 2008: 65; Denters, 2016: 238; Portes, 1998: 2). Concrete resultaten zijn een belangrijke bron voor het ontstaan van vertrouwen in de samenwerking, waardoor actoren deze willen

voortzetten (Moyson e.a., 2016: 190). Positieve ontmoetingen tussen personen (Porter, 2000: 32) en ervaren eerlijkheid van institutionele spelregels (Lindenberg, 2014: 75) zorgen ook voor de groei van vertrouwen. Vertrouwen is vervolgens een factor die zorgt dat duurzame relaties worden opgebouwd waardoor het rendement van het netwerk wordt verhoogd (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014: 21). Kortom, volgens de theorie gaat het om personen (boundary spanners, civic entrepreneurs en institutional entrepreneurs), institutionele spelregels en sociaal kapitaal waarmee resultaten kan worden geboekt waardoor vertrouwen ontstaat en actoren over de tijd een duurzame clustersamenwerking kunnen opbouwen.

In dit onderzoek is verder gekeken hoe dit zich uit in de praktijk. Hiervoor is Triple Helix clustersamenwerking Economie071 onderzocht. Dit is een clustersamenwerking in de Leidse 071-regio tussen veertien partners. Concrete resultaten die voortvloeien uit de clustersamenwerking blijken cruciaal te zijn voor het voortbestaan van deze samenwerking. Deze concrete resultaten worden behaald door het sociaal kapitaal van de samenwerking in te zetten. Het gaat dan om middelen en hulpbronnen die ter beschikking komen van de samenwerking door de relaties die partners met elkaar zijn aangegaan. Dit betekent dat het sociaal kapitaal de belangrijkste factor is voor Economie071. Economie071 probeert duurzaamheid van de clustersamenwerking te creëren door samen te werken in projecten. Door het ter beschikking stellen van financiën (economisch) door voornamelijk overheden en kennis (menselijk kapitaal) van studenten, onderzoekers en ondernemers uit de aangesloten onderwijs- en kennisinstellingen en ondernemersverenigingen, heeft Economie071 al de nodige resultaten geboekt. HUBspot en het Centrum voor Vitaliteit zijn opgezet als projecten en hebben allebei geholpen om nieuwe bedrijven op te starten en bestaande bedrijven verder te helpen. Projecten bestaan veelal uit het samenbrengen van personen en organisaties, zodat deze resultaten kunnen worden geboekt. De resultaten die zich binnen Economie071 uitten in projecten en die de waarde van het sociaal kapitaal laten zien zorgen voor positieve verwachtingen en daarmee vertrouwen in de samenwerking waardoor actoren deze clustersamenwerking willen voortzetten. Zij geven namelijk veelal aan deze resultaten nodig te hebben om te willen blijven investeren in de samenwerking. Economie071 is gebouwd op sociaal kapitaal en is hier afhankelijk van, waardoor hier continu aandacht aan wordt besteed. Er wordt veel nadruk gelegd op het moeten behalen van concrete resultaten en daarmee op de korte termijn. Te veel focus op de korte termijn kan ertoe leiden dat de lange termijn uit het oog wordt verloren en kan het leervermogen belemmeren. Het vertrouwen in elkaar en in de samenwerking is op dit moment aanwezig, maar lijkt te staan of te vallen met korte termijn resultaten. De waarde van

het sociaal kapitaal is daarom belangrijk en moet behouden worden. Om dit te behouden zijn actoren nodig die investeren in het construeren en institutionaliseren van relaties (Portes, 1998: 3). Het institutionaliseren van de relaties gebeurt in het Convenant van Economie071. Hierin zijn verschillende zaken vastgelegd, zoals: de gezamenlijke doelen, de posities binnen de samenwerking, de financiering en de toegang tot de samenwerking. Interventiemogelijkheden zijn niet formeel vastgelegd, aangezien verwacht wordt dat partners zelf de verantwoordelijkheid nemen om de regels na te leven. Hier wordt op vertrouwd door de betrokken partijen. De programmamanager fungeert als institutionaal entrepreneur en heeft na verschillende ervaringen wijzigingen doorgevoerd in het Convenant. Dit werkt voor de organisatie van Economie071 zelf, maar doordat aangesloten organisaties veelal diverse en grote organisaties zijn is het nog weleens lastig om de institutionele spelregels op elkaar af te stemmen. Boundary spanners en civic entrepreneurs construeren de relaties binnen Economie071 en zijn voor deze taak aangewezen, terwijl Ebbekink & Lagendijk (2016: 747) aangeven dat deze verbinders ontstaan in interactie en hierin herkend moeten worden. Binnen Economie071 slaagt de ene verbinder beter in het verbinden van partijen dan de andere. Uit de bevindingen blijkt dat de verbinding van de organisaties naar het programmabureau van Economie071 wordt gelegd, maar dat verbindingen tussen organisaties onderling nog beperkt zijn. Ondanks de korte lijnen kunnen partners elkaar niet altijd vinden. Dit geeft een beperking voor de waarde van het sociaal kapitaal. Wanneer er meer zou worden geïnvesteerd in relaties tussen organisaties onderling zou het sociaal kapitaal in waarde stijgen. Hiermee kunnen er meer resultaten worden geboekt waardoor actoren gemotiveerd zijn de clustersamenwerking voor te zetten. Kortom, de factoren voor een duurzame clustersamenwerking zijn aanwezig bij Economie071, maar deze behoeven de nodige aandacht en uitbreiding waardoor het sociaal kapitaal en het vertrouwen kunnen groeien en de clustersamenwerking kan uitbreiden om een duurzame clustersamenwerking te worden.

Een antwoord op de hoofdvraag luidt dat sociaal kapitaal een centrale factor is voor een duurzame clustersamenwerking in een dynamische omgeving. Dit omdat sociaal kapitaal de waarde weergeeft waarmee resultaten kunnen worden geboekt. Dit sociaal kapitaal kan niet bestaan zonder de inspanning van actoren voor het vormen van institutionele spelregels en het creëren van relaties tussen actoren. Resultaten van clustersamenwerking zijn afhankelijk van de waarde van het sociaal kapitaal en deze resultaten zorgen er concreet voor dat actoren gemotiveerd zijn om een duurzame clustersamenwerking aan te gaan. De dynamische relaties waaruit het sociaal kapitaal bestaat vragen continu aandacht. De dynamiek van de omgeving

moet opgenomen zijn in de clustersamenwerking in de vorm van een leervermogen en leerinfrastructuur. Kortom, duurzame clustersamenwerking vraagt continue aandacht van personen voor relaties, instituties en resultaten zodat sociaal kapitaal wordt opgebouwd en de clustersamenwerking een duurzame clustersamenwerking is.

6. Discussie

In deze discussie wordt gereflecteerd op zaken die zijn opgevallen tijdens het onderzoek en overige aandachtspunten aangezien onderzoek altijd nieuwe ervaringen oplevert. Deze worden hieronder besproken en daarnaast worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

Een eerste worsteling voor dit onderzoek werd gevormd door het ontwikkelen van een definitie voor het begrip 'duurzaamheid'. Er is zeer uiteenlopende literatuur geschreven over duurzaamheid, voornamelijk in de milieuwetenschappen (Bijvoorbeeld Ramsey, 2014). Het gaat hier om duurzaamheid van het klimaat en het milieu. Wanneer het gaat om duurzame samenwerking wordt dit in de literatuur vooral gedaan vanuit de economische wetenschappen, waarbij uit wordt gegaan van het 'prisoner's dilemma' en de duurzaamheid van samenwerking wordt uitgerekend (bijvoorbeeld Glance & Huberman, 1995). In de economische theorie wordt uitgegaan van de rationele mens en wordt niet of nauwelijks rekening gehouden met de veranderlijke omgeving, wat in dit onderzoek juist erg belangrijk is. Deze artikelen hebben bijgedragen aan de definitie van het concept duurzame samenwerking in dit artikel, maar hielpen beperkt om het concept meetbaar te maken. Het artikel van Vermeer, van Assema, Janse, Hesdahl & de Vries (2012) bracht diverse artikelen samen om een definitie van 'duurzaamheid' en 'duurzame samenwerking' te vormen en was een houvast voor de definitie en het meetbaar maken van het concept in dit onderzoek, namelijk door de mate van verankering. Duurzaamheid is een lastig begrip aangezien het gaat om iets constants in de toekomst, maar deze toekomst is maar beperkt te voorspellen. De toekomst is altijd onzeker waardoor het lastig is hier een concreet wetenschappelijk verantwoord antwoord op te geven. Clustersamenwerking Economie071 bestaat nu drie jaar en zit daardoor nog in de beginfase. De eerste projecten lopen af en er wordt voor het eerst gezocht naar nieuwe projecten. Desondanks heeft dit onderzoek vooral aandachtspunten voor duurzame samenwerking geformuleerd waardoor dit toch goed toe te passen is op de samenwerking.

Het gaat daarnaast om een grote casus in dit onderzoek. De netwerkorganisatie Economie071 bestaat uit veertien partners bestaande uit organisaties die op zichzelf al zeer complexe organisaties zijn. Om een extra goed beeld van de netwerkorganisatie te kunnen vormen zou je de aangesloten organisaties wellicht nog beter moeten kennen. Er zijn van iedere organisatie ten minste twee personen geïnterviewd in het onderzoek, maar het kan zijn dat dit te beperkt is om de gehele organisatie te kunnen betrekken waardoor dit een beperking kan zijn voor de

betrouwbaarheid van dit onderzoek. Wanneer de verschillende culturen in de organisaties zouden zijn betrokken zou er wellicht een meer volledig beeld kunnen worden gevormd van de knelpunten om een duurzame clustersamenwerking te vormen. Wanneer hier een beter beeld van zou zijn is de reden voor het verschil in bekendheid van Economie071 binnen de aangesloten organisaties wellicht ook helderder. Logischerwijs heeft de grootte van de verschillende organisaties hiermee te maken, maar organisatieculturen kunnen hier ook van invloed zijn. Een aanvullend onderzoek op de verbindende actoren (boundary spanners en civic entrepreneurs) kan uitwijzen waarom de verschillen in het doorsijpelen van Economie071 tussen organisaties bestaat. Dit geldt ook voor de institutional entrepreneur. De institutional entrepreneur van Economie071 is duidelijk zichtbaar, maar die van de aangesloten organisaties zijn niet zichtbaar geworden in dit onderzoek.

In bestaande theorieën over clustersamenwerking gaat het vooral om de inrichting van deze samenwerkingen in de vorm van personen en instituties. Uit dit onderzoek komt naar voren dat de waarde die ontstaat uit de combinatie van deze personen en instituties het belangrijkste is om een samenwerking te laten voortduren en dat het vooral gaat om de wederzijdse beïnvloeding van personen, instituties, sociaal kapitaal en vertrouwen. Het is een wisselwerking waarbij het een niet zonder het ander kan bestaan. Huidige theorieën gaan vooral over het opzetten van een clustersamenwerking en over de voordelen hiervan. Dit onderzoek focust zich op het laten voortduren van deze samenwerking. Huidige theorieën over clustersamenwerking komen voornamelijk uit de Economische theorie en focussen zich vooral op relaties tussen bedrijven en overheid. Dit onderzoek gaat over een Triple Helix clustersamenwerking, waar ook het onderwijs bij is betrokken. Dit laat zien dat de gebruikte theorieën ook hier op van toepassing zijn. Dit onderzoek vormt met deze uitbreidingen een aanvulling op bestaande theorieën.

7. Aanbevelingen

Dit onderzoek is intern uitgevoerd bij Triple Helix clustersamenwerking Economie071 en heeft onder andere als doel om Economie071 te adviseren over hoe zij een duurzame clustersamenwerking kunnen zijn. Deze aanbevelingen worden in dit hoofdstuk uiteengezet.

Binnen Economie071 hebben de coördinatiegroepleden vooral een verbindende rol. Op deze rol kan meer nadruk worden gelegd. Binnenkort wordt er een hei-dag georganiseerd, wat een goed plan is zodat er meer uit kansen uit de coördinatiegroep kunnen worden gehaald. Leg hierbij ook de nadruk op het doorsijpelen van Economie071 in de aangesloten organisaties en let erop of de leden van de coördinatiegroep Economie071 goed kunnen uitleggen en goed weten waar Economie071 voor staat. Ook is het belangrijk dat zij elkaar beter leren kennen, waardoor de verbinding tussen organisaties onderling beter kan worden gelegd.

Daarnaast is er veel gefocust op het komen brengen en halen in de samenwerking, waardoor het eigen belang erg duidelijk is voor de aangesloten organisaties. Dit is belangrijk, maar zorg ervoor dat het gezamenlijke belang van een bruisende economie in de regio ook breed wordt gedragen en dat de focus binnen de samenwerking vooral hier op komt te liggen. Op deze manier kan de samenwerking verder komen. Partners kunnen zelf het eigen belang in de gaten houden, maar moeten begrijpen dat het in de samenwerking vooral gaat om het gezamenlijke belang. Op dit moment ligt de focus erg op korte termijn, laagdrempelige en concrete resultaten. De samenwerking lijkt hiermee te staan of te vallen. Aan het begin is het doel geformuleerd een duurzame samenwerking te willen zijn. Zorg ervoor dat deze ambitie wordt gedeeld door partners, zodat de focus ook op de lange termijn komt te staan. Probeer ondanks de weerstand tegen intensieve evaluatie toch een leervermogen in te bouwen, waardoor feedbackloops kunnen stromen en de samenwerking verder kan komen en kan leren.

Vervolgens lijkt Economie071 veel raakvlakken te hebben met zaken die net buiten de afgesproken focus vallen. Economie071 staat open voor uitbreiding in de vorm van meer partners, maar er kan ook gedacht worden aan uitbreiding in de scope. Open het gesprek hierover met partners.

8. Literatuur

- Arend, van der S. (2007). Pleitbezorgers procesmanagers en participanten. Delft: Uitgeverij Eburon.
- Aziz, K.A. & M. Norhashim (2008). Cluster-Based Policy Making: Assessing Performance and Sustaining Competitiveness. *Review of Policy Research*, 25 (4): 349-375.
- Bekkers, V. & Edwards, A. (2007). Legitimacy and Democracy: A Conceptual Framework for Assessing Governance Practices. In: Bekkers, V., Dijkstra, G., Edwards, A. & Fenger, M. (2007). *Governance and the Democratic Deficit. Assessing the Democratic Legitimacy of Governance Practices*. MPG Books, Cornwall. 35-57.
- BOA (beleidsonderzoek & analyse). (2015). Feitenblad: gemeentepersoneel in Leiden eind 2005 t/m 2015. Geraadpleegd op 18 juni 2017 van http://www.leidenincijfers.nl/onderzoeksbank/4227-2016_03d%20Gemeentepersoneel%20Leiden%202005-2015.pdf
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In: Richardson, John G. *Handbook of theory and research for the sociology of education*. Greenwood Press: New York. Pp 241-258
- Brakman, S. en C. van Marrewijk (2013). Reflections on cluster policies. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 6(2): 217-231.
- Brandsen, T. (2016). Governments and self-organization: a hedgehog's dilemma. In J. Edelenbos, & I. v. Meerkerk, *Critical Reflections on Interactive Governance* (pp. 337-351). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Burfitt, A. en S. Macneill (2008). The challenges of pursuing cluster policy in the congested state. *International Journal of Urban and Regional Research* 32(2): 492-505.
- Denters, B. (2016). Community self-organization: potentials and pitfalls. In J. Edelenbos, & I. v. Meerkerk, *Critical Reflections on Interactive Governance* (pp. 238-253). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Ebbekink & Legendijk. (2013). What's Next in Researching Cluster Policy: Place-Based Governance for Effective Cluster Policy. *European Planning Studies* Vol. 21, No. 5. pp 735-753. <http://dx.doi.org/10.1080/09654313.2013.734460>.
- Ebbekink, M.. (2016). Cluster governance: A practical way out of a congested state of governance plurality. *Environment and Planning C: Government and Policy* 0(0) 1-19.
- Edelenbos, J. & I. van Meerkerk (2016). Conclusions: synthesizing key reflections and exploring new avenues for research and debate on interactive governance. In J. Edelenbos, & I. v. Meerkerk, *Critical Reflections on Interactive Governance* (pp. 491-520). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

- Eshuis, J. & Edwards, A. (2013). Branding the City: The Democratic Legitimica of a New Mode of Governance. *Urban Studies*, 50(5), 1066-1082.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245. Doi: 10.1177/1077800405284363
- Glance N.S., Huberman B.A. (1995). Organizational fluidity and sustainable cooperation. In: Castelfranchi C., Müller JP. (eds) From Reaction to Cognition. MAAMAW 1993. Lecture Notes in Computer Science (Lecture Notes in Artificial Intelligence), vol 957. Springer, Berlin, Heidelberg. Doi:10.1007/BFb0027058
- Guy Peters, B. & J. Pierre. (2016). *Forms of governance and policy problems: coping with complexity*. In J. Edelenbos, & I. v. Meerkerk, *Critical Reflections on Interactive Governance* (pp. 51-65). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Jong, de G. & Van Witteloostuijn, A. (2004). Successful Corporate Democracy: Sustainable Cooperation of Capital and Labor in the Dutch Breman Group. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 18(3), 54-66. Retrieved from <http://www.jstor.org.eur.idm.oclc.org/stable/4166092>
- Klijn, E.H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in governance networks its impacts on outcomes. *Administration & Society*, 42(2), 193-221.
- Klijn, E. & Koppenjan, J. (2006). Institutional design. *Public Management Review*, 8(1), 141-160.
- KOV. (2017). Leden van de KOV. Geraadpleegd op 18 juni 2017 van <https://www.kovkatwijk.nl/leden/?letter=deze%20zoekterm>
- Levina, N. & E. Vaast (2005). *The emergence of boundary spanning competence in practice: implications for implementation and use of information systems*. *Mis Quarterly*, 29(2), 335-363.
- Lillbacka, R. (2006). Measuring Social Capital. *Acta Sociologica*, 49(2), 201-220. doi:10.1177/0001699306064774
- Lindenberg, S. (2014). Sustainable cooperation needs tinkering with both rules and social motivation. *J Bioecon*, 16(1), 71-81. doi:10.1007/s10818-013-9172-6
- Morçöl, G. (2003). Complexity And Public Administration. *Public Administration Theory Network Annual Conference*, 1–17.
- Moyson, S., Walle, S. van de, & Groeneveld, S. (2016). What do public officials think about citizens? The role of public officials' trust and their perceptions of citizens' trustworthiness in interactive governance. In J. Edelenbos, & I. v. Meerkerk, *Critical*

- Reflections on Interactive Governance* (pp. 189-208). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Ostrom, E. (1986). An Agenda for the Study of Institutions. *Public Choice*, 48(1), 3-25. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/30024572>
- Porter, M.E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly* 14(1): 15-34.
- Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annu. Rev. Sociol.* 24: 1-24.
- Ramsey, J.L. (2014). Defining sustainability. *J Agric Environ Ethics*, 27(6), 1049-1054. doi:10.1007/s10806-014-9514-y
- Sotarauta, M. & R. Pulkkinen. (2011). Institutional entrepreneurship for knowledge regions: in search of a fresh set of questions for regional innovation studies. *Environment and Planning C: Government and Policy* 29(1): 96-112.
- Tilly, C. (2002). *Stories, identities, and political change*. Rowman & Littlefield Publishers, Inc., Lanham.
- Tushman, M.L., & Scanlan, T.J. (1981). Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and Their Antecedents. *The Academy of Management Journal*, 24(2), 289–305.
- Universiteit Leiden. (2017). Over ons. Geraadpleegd op 18 juni 2017 van <https://www.universiteitleiden.nl/over-ons>
- Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2014). The effects of boundary spanners on trust and performance of urban governance networks: findings from survey research on urban development projects in the Netherlands. *Policy Sciences*, 47(1), 3–24.
- Vermeer, A.J.M., P.T. van Assema, M. Janse, B. Hesdahl & N.K. de Vries. (2012). Duurzame wijkgerichte gezondheidsbevordering: wat is het en welke factoren spelen een rol? *Tijdschrift voor gezondheids.wetenschappen*, 90(2), 97-104. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1007/s12508-012-0041-9>
- Webb, C. (2008). Measuring social capital and knowledge networks. *Journal of Knowledge Management*, 12(5), 65-78. doi: 10.1108/13673270810902948
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80(1), 103–124.

Bijlage 1 Codeerschema

Concept	Norm	Dimensie	Indicator
1. Institutionele spelregels	1.1 Arenaregels	1.1.1 Realiteit samenwerking is vastgelegd	1.1.1.1 Identiteit van actoren is vastgelegd
			1.1.1.2 Scope waarbinnen samenwerking werkt is vastgelegd
		1.1.2 Verdiensten samenwerking is vastgelegd	1.1.2.1 Afspraken over financiering zijn vastgelegd
			1.1.2.2 Evaluatiecriteria zijn vastgelegd
			1.1.3 Posities binnen samenwerking zijn vastgelegd
	1.2 Interactieregels		1.2.1 Toegang tot samenwerking is vastgelegd
			1.2.2 Interactie binnen samenwerking is vastgelegd
			1.2.3 Interventiemogelijkheden zijn vastgelegd
	1.3 Ongeschreven regels		1.3.1 Heersende regels die niet zijn vastgelegd
	2. Institutional Entrepreneur	2.1 Actor wil heersende instituties veranderen	
			2.1.2 Actor wil heersende instituties niet veranderen
2.2 Actor mobiliseert middelen, competenties en macht om heersende instituties te veranderen			2.2.1 Actor mobiliseert middelen
			2.2.2 Actor mobiliseert competenties
			2.2.3 Actor mobiliseert macht

	2.3 Actor verandert heersende instituties		2.3.1 Actor heeft instituties veranderd
			2.3.2 Actor heeft geen instituties veranderd
3. Boundary Spanner	3.1 Actoren verbinden actoren in het netwerk		3.1.1 Actor weet wie wat doet in het netwerk
			3.1.2 Actor spreekt meerdere talen
			3.1.3 Actor brengt personen met elkaar in contact
4. Civic Entrepreneur	4.1 Actoren verbinden actoren in het netwerk		4.1.1 Actor weet wie wat doet in het netwerk
			4.1.2 Actor heeft een duidelijk zichtbare leiderschapsrol
			4.1.3 Actor motiveert anderen mee te doen
	4.2 Actor draagt actief bij aan een sterker cluster		4.2.1 Actor ziet problemen
			4.2.2 Actor helpt actief met zoeken naar een oplossing
5. Sociaal Kapitaal	5.1 Een waardevol sociaal netwerk waar mensen bij willen horen		5.1.1 Aantal (actieve) connecties tussen actoren
			5.1.2 Sociaal netwerk behaalt resultaten
		5.1.3 Actoren zijn wederzijds afhankelijk	5.1.3.1 Zonder andere actoren kan actor doel niet behalen en andersom
		5.1.4 Actoren zijn gemotiveerd om deel te nemen aan de samenwerking	5.1.4.1 Actor identificeert zich met de groep
			5.1.4.2 Actor is autonoom
			5.1.4.2 Actor ziet meerwaarde van de samenwerking

6. Vertrouwen	6.1 Actoren staan open voor het opbouwen van een duurzame relatie		6.1.1 Actor wil duurzame relatie opbouwen
	6.2 Actor heeft vertrouwen in anderen		6.2.1 Actor verwacht dat anderen zich aan afspraken houden
	6.3 Vertrouwen bouwt op over de tijd		6.3.1 Actor ervaart een groeiend vertrouwen door resultaten
			6.3.2 Actor ervaart een groeiend vertrouwen door ontmoetingen
6.4 Er is vertrouwen in institutionele spelregels		6.4.1 Institutionele spelregels worden als eerlijk ervaren	
		6.4.2 Er vindt monitoring plaats	
7. Triple Helix clustersamenwerking	7.1 Er is sprake van een Triple Helix clustersamenwerking		7.1.1 Organisaties vanuit de Triple Helix werken samen in een cluster
8. Duurzame clustersamenwerking	8.1 Er zijn afspraken gemaakt voor de lange termijn		8.1.1 Er zijn afspraken voor de lange termijn vastgelegd
			8.1.2 Actoren spreken uit voor de lange termijn te willen samenwerken
	8.2 Er is een leervermogen ingebouwd		8.2.1 Er vindt evaluatie plaats
			8.2.2 Afspraken worden aangepast aan de veranderende omgeving
8.3 Actoren ervaren de organisatie als duurzaam		8.3.1 Actoren handelen als vanzelfsprekend vanuit de clustersamenwerking	

Bijlage 2 Interviewguides

Interview – [naam] – [functie]

Datum:

Locatie:

Opening:

- Voorstellen, uitleg onderzoek
- Vragen om medewerking opname, transcriptie, citaten.

Introductie:

- Wat is uw rol in de clustersamenwerking?

Sociaal kapitaal

- In hoeverre identificeert u zich met Economie071?
- Wat is volgens u de meerwaarde van de clustersamenwerking?

Civic entrepreneur

- Is het voor u duidelijk wat andere actoren in de samenwerking doen?
 - Zo nee, hoe komt dit?
- Wie is/zijn degene(n) die problemen zien en hiervoor oplossingen zoeken? Betrekken zij anderen hierbij?

Boundary spanner

- Zijn er actoren in de samenwerking die duidelijk anderen verbinden?
 - Zo ja, hoe uit zich dit? (Spreken meerdere talen, specialisatie en kennis van meerdere gebieden)

Institutional entrepreneur

- Wat vindt u van de heersende spelregels in de samenwerking? Zijn deze duidelijk?
- Zijn er personen of organisaties die zich inzetten om deze te veranderen?

Vertrouwen

- In hoeverre verwacht u van anderen dat zij zich aan gemaakte afspraken houden?

Duurzame clustersamenwerking

- Staat u ervoor open om de samenwerking voor de lange termijn te laten voortduren?

Interview – programmabureau Economie071

Datum: 23-5-2017

Locatie: handelshuis, Leiden

Opening:

- Voorstellen, uitleg onderzoek
- Vragen om medewerking opname, transcriptie, citaten.

Clustersamenwerking en actoren in het cluster:

- Waarom is er in eerste instantie gekozen voor een lichte, informele vorm van samenwerking?
- Hoe zijn de clusteractoren per organisatie gekozen?
 - Zijn dit verbinders? Zo ja, hoe uit zich dit? (Spreken meerdere talen, specialisatie en kennis van meerdere gebieden)
 - Is het voor hen duidelijk wat ieders rol is in de samenwerking? Bijvoorbeeld ondernemers vooral als klankbord?
 - Wie is/zijn degene(n) die problemen zien en hiervoor oplossingen zoeken? Betrekken zij anderen hierbij?
 - Zijn er personen/organisaties die zich inzetten voor het veranderen van de afspraken binnen de samenwerking?

Sociaal kapitaal

- In hoeverre identificeren partners zich met Economie071?

Vertrouwen

- Hoe zijn de verwachtingen van partners naar elkaar over het houden aan afspraken?

Duurzame clustersamenwerking

- Staat u ervoor open om de samenwerking voor de lange termijn te laten voortduren?

Bijlage 3 Respondenten

1. Respondenten van verslagen eerdere interviews

Respondent	Functie	Organisatie
Willem te Beest	Vicevoorzitter college van bestuur	Universiteit Leiden
Henk Gerla	Lid raad van bestuur	LUMC
Kees Wassenaar	Wethouder	Gemeente Leiderdorp
Krijn van der Spijk	Wethouder	Gemeente Katwijk
Ton de Gans	Wethouder	Gemeente Zoeterwoude
Inge Nieuwenhuizen	Wethouder	Gemeente Voorschoten
Robert Strijk	Wethouder	Gemeente Leiden
Wendelien Tönjann	Wethouder	Gemeente Oegstgeest
Jan Versteegh	Voorzitter	VNO-NCW
Peter Jongejan	Voorzitter	Katwijkse Ondernemersvereniging
Harry Flore	Voorzitter	Ondernemersvereniging Bio Science Park
Erna Kortlang	Voorzitter	Koepel Leidse regio
Agnita Mur	Lid college van bestuur	Hogeschool Leiden
Ricardo Winter	Voorzitter college van bestuur	ROC Leiden

2. Respondenten persoonlijk uitgevoerde interviews

Respondent	Functie	Organisatie	Datum
Samantha de Jong	Beleidsmedewerker samenleving	Gemeente Katwijk	3 april 2017
Caecilia Weijman	Beleidsmedewerker samenleving	Gemeente Katwijk	3 april 2017
Laura Platte	Beleidsmedewerker economische zaken (tevens coördinatiegroeplid)	Gemeente Oegstgeest	3 april 2017

Merel van Dooren	Beleidsmedewerker werk en inkomen	Gemeente Oegstgeest	3 april 2017
Mikel de Jong	2 ^e penningmeester, 2 ^e secretaris	Katwijkse Ondernemersvereniging	4 april 2017
Peter Jongejan	Voorzitter (tevens stuurgroeplid)	Katwijkse ondernemersvereniging	4 april 2017
Peter de Laaf	Beleidsmedewerker werk en inkomen	Gemeente Leiderdorp	5 april 2017
Gerbrand Kuiper	Beleidsmedewerker economische zaken (tevens coördinatiegroeplid)	Gemeente Leiderdorp	5 april 2017
Chantal Ekkel	Accountmanager werkgeversservicepunt Zuid-Holland centraal	Gemeente Voorschoten	6 april 2017
Lourens Touwen	Beleid HRM	Hogeschool Leiden	10 april 2017
Ido de Vries	Docent sociaal ondernemen	Hogeschool Leiden	10 april 2017
Gijs Vlieland	Directeur	ID college	11 april 2017
Annemarieke Leering	HR	ID college	11 april 2017
Daniëlle Koeman	Beleidsmedewerker bpv (tevens projectleider project aansluiting onderwijs arbeidsmarkt)	ROC Leiden	13 april 2017
Nieke Campagne	Projectmanager (tevens lid projectteam aansluiting onderwijs arbeidsmarkt)	Universiteit Leiden	13 april 2017
Wendeline Heijl	Coördinator onderwijs	Hogeschool Leiden	13 april 2017
Ellen Smit	Senior accountmanager	Ondernemersvereniging Bio Science Park	18 april 2017
Jessica Hilhorst	Accountmanager bedrijven	Gemeente Leiden	18 april 2017
Ton Orleans	Beleidsmedewerker economische zaken	Gemeente Zoeterwoude	25 april 2017
Serena Sterkenburg	Opleidingscoördinator	LUMC	25 april 2017
Mark van Rooyen	Pretec precisietechniek	Bestuurslid VNO NCW	16 mei 2017

Bijlage 4 Observaties:

Observatie	Datum
Intern bij het programmabureau van Economie071 (onderzoek arbeidsmarkt van de toekomst)	8-2-2017 t/m 12-6-2017
Persconferentie 'de staat van de economie' door minister Henk Kamp van Economische Zaken	14-2-2017
Gesprek met Dick Harms van de Leidse Instrumentenmakersschool	20-4-2017
Overleg coördinatiegroep	29-5-2017
Workspace	8-6-2017

Bijlage 5 beleidsdocumenten

- Convenant Economische agenda Leidse regio 2020. (12 februari 2014). Verkregen op 15 mei 2017
- CDA, ChristenUnie & SGP (2014). *Coalitieakkoord 2014 – 2018*. Verkregen op 15 mei 2017 van https://www.katwijk.nl/fileadmin/afbeeldingen/Gemeente_en_burgerzaken/pdf/Coalitieakkoord_def_juni_2014.pdf.
- CDA, Leefbaar Oegstgeest & VVD (mei 2014). *Coalitieagenda 2014 – 2018: Vitaal Oegstgeest: verbinden, versterken en verbeteren*. Verkregen op 15 mei 2017 van https://www.oegstgeest.nl/fileadmin/editor/Documenten/Bestuur/het_college/Coalitie/20140512_Coalitieakkoord_2014-2018_ondertekend.pdf.
- D66, SP, VVD & PvdA (17 april 2014). *Beleidsakkoord 2014 – 2018: Samenwerken en innoveren*. Verkregen op 15 mei 2017 van https://gemeente.leiden.nl/fileadmin/files/Bestuur/PDF/Samenwerken_en_innoveren__Beleidsakkoord_2014-2018.pdf.
- D66, VVD & CDA (6 mei 2014). *Coalitieakkoord Leiderdorp 2014 – 2018: Van meepraten naar meedóen*. Verkregen op 15 mei 2017 van file:///D:/Documents/Downloads/coalitieakkoord_d66_vvd_cda_2014-2018_definitieve_versie__537802.pdf.
- Economie071. (2016). Projectkaart Centrum voor Vitaliteit. Verkregen op 18 juni 2017 van <http://www.economie071.nl/wp-content/uploads/2016/12/Projectkaarten-Vitaliteit.pdf>
- Economie071. (2016). Projectkaart HUBspot: Centrum voor Innovatie en Ondernemerschap. Verkregen op 21 juni 2017 van <http://www.economie071.nl/wp-content/uploads/2016/12/Projectkaarten-HUBspot.pdf>
- Gemeenten Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest, Voorschoten en Zoeterwoude. (2013). *Kennis & Werk #071: Economische agenda Leidse regio 2020*. Opgehaald op 9 februari 2017 van: http://www.economie071.nl/wpcontent/uploads/2015/03/Economische_Agenda_Leidse_regio_oktober_LR1.pdf
- Gemeente Leiden, gemeente Leiderdorp, gemeente Oegstgeest, gemeente Voorschoten & gemeente Zoeterwoude (21 februari 2013), *Startnotitie Economische agenda Leidse regio: eerste verkenning van kansen, bedreigingen en inhoudelijke vraagstukken*.
- Manders, R., A. Van Bochove & E. Weidema. (2017). Index071: aangever van het economische debat in de Leidse regio. Blauwberg. Opgehaald op 12 mei 2017 van <http://www.economie071.nl/wp-content/uploads/2017/02/Index071-editie-2016-2017-def.pdf>

PZ & CDA (2014). *Coalitieprogramma Zoeterwoude 2014 – 2018: Dichtbij en verantwoordelijk*. Verkregen op 15 mei 2017 van file:///D:/Documents/Downloads/140404_Coalitieprogramma%2020142018%20'Dichtbij%20en%20Verantwoordelijk'.pdf.

VVD, ONS Voorschoten & CDA (2014). *Coalitieakkoord 2014 – 2018: vertrouwen in mensen, verbinden van krachten*. Verkregen op 15 mei 2017 van <https://www.voorschoten.nl/document.php?m=23&fileid=3212&f=d9a4fac6d15af14b41314ae249916835&attachment=0>.