

Erasmus Universiteit Rotterdam  
Erasmus School of Social and Behavioural Sciences  
Public Administration

## Master Thesis

# “Mind the gap” van incubatie naar realisatie

*Een casestudy naar het aanjagen en ontwikkelen van regionale  
triple helix netwerken*

Kay Huijbregts  
Studentnummer: 431335

**Supervisor: dr. V.M.F Homburg**  
**Tweede lezer: dr. P.K. Marks**

Hendrik-Ido-Ambacht  
Juli 2019

## Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis over het aanjagen en ontwikkelen van regionale triple helix netwerken in de Drechtsteden. Deze masterthesis is geschreven in opdracht van de Economic Development Board Drechtsteden en dient ter afronding van mijn opleiding Publiek Management aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. In de periode van februari tot en met juni 2019 heb ik gewerkt aan het onderzoek. Tijdens deze periode heb ik enorm veel ervaring opgedaan en ben ik mezelf meerdere keren tegengekomen, wat op zich ook een leerzame ervaring was.

Het onderzoeksproces was een lange weg met vele hobbels, waarbij regelmatig een stap teruggezet moest worden om weer vooruit te kunnen kijken. Het in kaart brengen van verschillende triple helix netwerken in de Drechtsteden heeft mij op locaties gebracht waar ik mij over verwonderde. Mijn achtergrond als geboren en getogen Dordtenaar heeft er mede aan bijgedragen dat het onderwerp mij bleef boeien. Daarnaast waren verschillende werkzaamheden tijdens de stage interessant die mij soms de nodige afleiding van de thesis boden, om daarna weer met een frisse blik door te gaan.

Hierbij dank ik de stage organisatie, de Economic Development Board Drechtsteden, voor de steun en spirit die jullie mij hebben gegeven. In het bijzonder Joost Weeda en Marit van Heugten, mijn stagebegeleiders. De werkomgeving die jullie voor mij creëerden heb ik als een zeer prettige omgeving ervaren. De gedreven, jonge, maar ook zeker gestructureerde werkwijze heeft mij geleerd om zaken vanuit een ander perspectief te benaderen. Het resultaat had ik niet kunnen behalen zonder jullie hulp.

Verder wil ik al mijn respondenten bedanken voor hun tijd en medewerking in mijn onderzoek. De vele mailtjes en ingesproken voicemails zijn vanuit mijn kant nu voorbij. Het was niet zonder jullie medewerking mogelijk geweest. Dat geldt ook voor de steun en hulp van vrienden, familie en docenten. Dank aan mijn broer Yorick Huijbregts bij het zoeken naar een stageplek, wat heeft geleid tot een introductie bij de Economic Development Board Drechtsteden. Verder, in het bijzonder de dank richting Vincent Homburg voor de tijd, feedback en toewijding tijdens het schrijven van mijn scriptie. Tot slot, dank aan Peter Marks voor de vrijgemaakte tijd om te dienen als tweede lezer.

Ik wens u veel leesplezier.

Kay Huijbregts

Dordrecht, 12 juli 2019

## Samenvatting

Uit dit onderzoek is gebleken dat het functioneren van een regionaal triple helix netwerk afhangt van een aantal bepalende factoren. Zo zorgt het samenbrengen van de academische wereld, het bedrijfsleven en de overheid ervoor dat verschillende belangen samenkomen. Een centraal gepositioneerde netwerkcoördinator heeft de aangewezen functie om deze belangen te verenigen en raakvlakken te zoeken waar nodig. Daarnaast kan de netwerkcoördinator ervoor zorgen dat sociale interactie plaatsvindt tussen de partijen wat leidt tot een vertrouwensband. Vertrouwen is namelijk de sleutel tot samenwerking. Verder is gebleken dat in het netwerk een structuur benodigd is in de vorm van een regieteam. Afgevaardigden van welwillende partijen zijn de kern die zeker in de beginfase commitment moeten tonen om het netwerk van de grond te krijgen. Na verloop van tijd haken meerdere partijen aan waardoor het netwerk op een organische wijze vergroot. Naast de rol van de netwerkcoördinator en het opstellen van een regieteam blijkt een communicatiekloof van invloed te zijn. Een discrepantie in taakverdeling, verwachtingen en financiële bijdragen tussen de betrokken partijen zorgt ervoor dat partijen eerder afzien van het in standhouden van het netwerk.

Op basis hiervan kunnen de belangrijkste aanbevelingen benoemd worden. Ten eerste kan aanbevolen worden om het functioneren van een netwerkcoördinator te optimaliseren. Duidelijke afspraken in financiën, beschikbare tijd en motivatie zijn de kern. Na de aanstelling is het aan te bevelen om verschillende netwerkcoördinatoren periodiek samen te brengen waardoor kruisbestuiving kan plaatsvinden. Dit resulteert in een *best practice*. Ten tweede kan aanbeloven worden om een regieteam op te stellen, zeker bij de start van het netwerk. In dit regieteam moeten gemotiveerde afgevaardigden van verschillende partijen commitment durven tonen. Ten derde moet de communicatie in het netwerk worden bewaakt. Dit kan gedaan worden door periodiek te evalueren met de betrokken partijen over de beoogde taakverdeling, verdere verwachtingen en invulling van financiën. Verdere aanbevelingen en diepgang in aanbevelingen zijn te vinden in hoofdstuk zes, de conclusie.

Onder andere bovenstaande aanbevelingen zijn te verrichten door middel van een casestudy waarbij vier verschillende triple helix netwerken in de Drechtsteden zijn onderzocht. Meerdere onderzoeksmethoden, zoals kwalitatieve interviews, documenten en observaties waren nodig om de aanbevelingen te valideren. Deze aanbevelingen zijn gericht op de actoren in het regionale triple helix netwerk, waaronder de casusorganisatie in dit onderzoek, de Economic Development Board Drechtsteden.

# Inhoudsopgave

<b>VOORWOORD</b>	<b>2</b>
<b>SAMENVATTING</b>	<b>3</b>
<b>LIJST VAN FIGUREN, TABELLEN EN AFBEELDINGEN</b>	<b>6</b>
<b>1   INLEIDING</b>	<b>7</b>
1.1 AANLEIDING	7
1.2 PROBLEEMSTELLING	8
1.2.1 DOELSTELLING	8
1.2.2 CENTRALE VRAAGSTELLING	9
1.2.3 DEELVRAGEN	9
1.2.4 ONDERZOEKSMODEL	9
1.3 ONDERZOEKSSTRATEGIE	10
1.4 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	10
1.5 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	11
1.6 WAT ZEGT DE LITERATUUR?	12
1.7 LEESWIJZER	12
<b>2   DE ECONOMIC DEVELOPMENT BOARD</b>	<b>13</b>
ALGEMENE BESCHRIJVING ECONOMIC DEVELOPMENT BOARD	13
<b>3   LITERATUURREVIEW: INNOVATIE IN TRIPLE HELIX</b>	<b>15</b>
3.1 PROCESINNOVATIE	15
3.2 TRIPLE HELIX	16
3.3 ALGEMENE SUCCES- EN BELEMMERENDE FACTOREN IN HET NETWERK	17
3.3.1 GEDEELD (ECONOMISCH) BELANG	18
3.3.2 VERTROUWEN	18
3.3.3 NETWERKCOÖRDINATOR	18
3.4 SUCCES- EN BELEMMERENDE FACTOREN VANUIT DE PUBLIEKE SECTOR	19
3.4.1 OMGEVINGSFACTOREN	20
3.4.2 ORGANISATORISCHE FACTOREN	21
3.5 SUCCES- EN BELEMMERENDE FACTOREN VANUIT DE PRIVATE SECTOR	21
3.5.1 BESCHIKBAARHEID VAN MIDDELEN	22
3.5.2 MACHT	22
3.6 SUCCES- EN BELEMMERENDE FACTOREN VANUIT KENNISINSTELLINGEN	23
3.6.1 INZET VAN STAGIAIRES EN/OF UITWISSELINGEN	23
3.6.2 INFORMELE KENNISOVERDRACHT	24
3.6.3 CONTRACTUEEL ONDERZOEK	24
3.6.4 COLLABORATIEF ONDERZOEK	24
3.7 VISUALISERING TRIPLE HELIX NETWERK	25
3.8 CONCEPTUEEL MODEL	26
<b>4   METHODEN</b>	<b>27</b>
4.1 CASESTUDY	27
4.2 CASE SELECTIE	28
4.3 DATA COLLECTIE	31
4.3.1 INTERVIEWS	31
4.3.2 DOCUMENTEN	31
4.3.3 EXPERT MEETINGS	31

4.3.4 OBSERVATIES	32
<b>4.4 DATA ANALYSE</b>	<b>32</b>
<b>4.5 CODEBOEK</b>	<b>34</b>
<b>4.6 VALIDITEIT</b>	<b>35</b>
<b>4.7 BETROUWBAARHEID</b>	<b>36</b>
<b>5   EMPIRISCHE ANALYSE</b>	<b>37</b>
<b>5.1 CASE BESCHRIJVING</b>	<b>37</b>
5.1.1 CASE A: BINNENVAART CENTRE OF EXCELLENCE	37
5.1.2 CASE B: DIGITAL MAINPORT DRECHTSTEDEN	39
5.1.3 CASE C: YOUNG PROFESSIONALS NETWERK	40
5.1.4 CASE D: INCUBATION CENTER	41
<b>5.2 DATAMATRIX</b>	<b>42</b>
<b>5.3 PATRONEN</b>	<b>44</b>
5.3.1 DE INVLOED VAN HET FUNCTIONEREN VAN EEN NETWERKCOÖRDINATOR	44
5.3.2 DE INVLOED VAN SOCIALE INTERACTIE OP VERTROUWEN	49
5.3.3 DE INVLOED VAN EEN COMMUNICATIEKLOOF IN HET VERGAREN VAN MIDDELEN	53
<b>5.4 ROL ECONOMIC DEVELOPMENT BOARD</b>	<b>56</b>
5.4.1 COMMUNICATIE	57
5.4.2 ADAPTIVITEIT	58
5.4.3 STURING	59
5.4.4 DISCUSSIE	59
<b>5.5 VERKLARING</b>	<b>60</b>
<b>5.6 AANBEVELINGEN</b>	<b>62</b>
<b>6   CONCLUSIE</b>	<b>65</b>
<b>6.1 BEANTWOORDING VRAAGSTELLING</b>	<b>65</b>
<b>6.2 VERVOLGONDERZOEK</b>	<b>70</b>
<b>6.3 REFLECTIE</b>	<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAFIE</b>	<b>73</b>
<b>BIJLAGE</b>	<b>79</b>
<b>BIJLAGE 1 – INTERVIEWGIDS</b>	<b>79</b>
<b>BIJLAGE 2 – DATA OVERZICHT INTERVIEWS</b>	<b>80</b>
<b>BIJLAGE 3 – DATA OVERZICHT DOCUMENTEN</b>	<b>81</b>

## Lijst van figuren, tabellen en afbeeldingen

### Figuren

FIGUUR 1 - ONDERZOEKSMODEL .....	9
FIGUUR 2 - TRIPLE HELIX III.....	17
FIGUUR 3 - INTERMEDIATIES IN HET TRIPLE HELIX NETWERK .....	25
FIGUUR 4 - CONCEPTUEEL MODEL.....	26
FIGUUR 5 - VISUALISERING INNOVATIEPROJECTEN ECONOMIC DEVELOPMENT BOARD .....	29
FIGUUR 6 - PATROON 1 .....	44
FIGUUR 7 - PATROON 2 .....	48
FIGUUR 8 - PATROON 3 .....	52
FIGUUR 9 - PATROON 4 .....	55
FIGUUR 10 - CONCLUDEREND CONCEPTUEEL MODEL .....	62

### Tabellen

TABEL 1 - ONTWIKKELINGSFASEN IN HET PROJECT.....	29
TABEL 2 - AFBAKENING INNOVATIEPROJECTEN O.B.V. VRAGENLIJST .....	30
TABEL 3 - CODEBOEK .....	34
TABEL 4 - BETROKKEN ACTOREN TIJDENS HET PROCES (BCoE) .....	38
TABEL 5 - BETROKKEN ACTOREN TIJDENS HET PROCES (DMD) .....	40
TABEL 6 - BETROKKEN ACTOREN TIJDENS HET PROCES (YOUNG PROFESSIONALS) .....	41
TABEL 7 - BETROKKEN ACTOREN TIJDENS HET PROCES (INCUBATION CENTER) .....	42
TABEL 8 - DATAMATRIX.....	43
TABEL 9 - GRADATIETOEWIJZING PATROON 2 .....	46
TABEL 10 - GRADATIETOEWIJZING PATROON 3 .....	51
TABEL 11 - GRADATIETOEWIJZING PATROON 4 .....	53

### Afbeeldingen

AFBEELDING 1 - GEOGRAFIE DRECHT CITIES.....	14
AFBEELDING 2 - TIJDLIJN BCoE .....	37
AFBEELDING 3 - TIJDLIJN DMD.....	39
AFBEELDING 4 - TIJDLIJN YOUNG PROFESSIONALS .....	40
AFBEELDING 5 - TIJDLIJN INCUBATION CENTER.....	41

# 1 | Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Door de gemeentelijke samenwerking tussen Dordrecht, Papendrecht, Sliedrecht, Zwijndrecht, Alblasterdam, Hendrik-Ido-Ambacht en Hardinxveld-Giessendam positioneren de Drechtsteden zich tussen de topregio's Rotterdam en Amsterdam. Er ontstaat een kracht van driehonderdduizend inwoners waarbij gezamenlijk op het gebied van bereikbaarheid, luchtkwaliteit en economie veel meer wordt bereikt dan bij een opzichzelfstaande kleine gemeente (Verheij, 2017, zoals beschreven in Huisman, 2017). De economische drijfveer van de Drechtsteden, de maritieme maakindustrie, heeft een reikwijdte die veel verder gaat dan de Drechtsteden alleen. Veel van de gevestigde bedrijven zijn actief op wereldwijd niveau. Volgens Jansen (2015) komt dit mede door: *“de unieke ligging op de as van de Rotterdamse haven en het Europese achterland, zowel naar het oosten als naar het zuiden, onderscheidend op maritieme maakindustrie; waterbouw/deltatechnologie, bagger en binnenvaart; internationale topspelers in de maritieme maar ook luchtvaarttechnologie.”* Dit geeft het profiel Drechtsteden inhoud en gewicht (Jansen, 2015). Ondertussen ondergaat de traditionele maakindustrie in toenemende mate een transitie. De innovatieve kracht in de regio wordt steeds belangrijker waarbij de omslag is gemaakt richting een industrie van innovatieve technologie en ingenieurs, ook wel *Smart Industry* genoemd (Jansen, 2015).

*“Dé motor van onze concurrentiekracht is innovatie”*, aldus ex-minister Kamp (Reymer, 2018 & van der Velde, 2016). Toch blijkt de weg naar realisatie voor innovatieplannen van ondernemers vaak lastig (Dordrecht.net, 2018). Het belangrijkste aspect van innovatie is de realisatiekracht om de motor te starten en gaande te houden (Boonstra, 2018). Dit kan op verschillende manieren worden vormgegeven. Zo kunnen bedrijven intern innovaties opzetten en doorvoeren, zoals recent een 3D-koraal printer van Boskalis<sup>1</sup>. Er vindt echter een belangrijke verschuiving plaats waar innovatieprojecten door middel van cross-overs tussen de private- en publieke sector vormgegeven worden (Persoonlijke communicatie, Economic Development Board, 2019). Het nut van over organisatorische grenzen heen kijken om innovatie te bewerkstelligen wordt hierom steeds meer herkend. Het TIMA project (Toegepaste Innovaties voor Maritieme Automatisering) van de Duurzaamheidsfabriek in Dordrecht is hier een uniek projectvoorbeeld van. Voormalig Minister Kamp van Economische Zaken (Minister Kamp, 2017, zoals beschreven in Papendrecht, 2018) stelde het volgende over het Dordtse project: *“Onderwijsinstellingen, bedrijven en de overheid bundelen hier hun krachten, investeren in nieuwe*

---

<sup>1</sup> Met de 3D-koraalprinter worden riffen ontworpen die speciaal voor hun omgeving geschikt zijn om een optimale leefomgeving te creëren (Boskalis, z.j.)

*duurzame maritieme technologieën en leiden een nieuwe generatie technici op die de kansen van innovatie en robotisering volop benut.”* Uit dit project zijn onder meer nieuwe mogelijkheden van lassimulatoren voortgekomen. Hiervoor heeft de Europese Unie een subsidie van 1,5 miljoen euro verstrekt om de innovatie van realisatiekracht te voorzien (Papendrecht, 2018).

De Economic Development Board (EDB) is een publiek gefinancierde organisatie die functioneert als aanjager van *triple helix* structuren waarbij overheid, bedrijfsleven en onderwijs worden verbonden. De EDB fungeert als opdrachtgever in dit onderzoek en speelt aan de hand van onder andere start-up projecten in op de vraag vanuit de burger, overheid en/of markt. Hierbij inspireert en daagt zij partijen uit om private en publieke investeringen te doen (Deal Drecht Cities, z.j.). In beginsel coördineert en investeert de EDB kleinschalig in deze innovatieve projecten met de insteek dat de markt en/of gemeenten de coördinatie overnemen en het initiatief verder uitwerken (Persoonlijke communicatie, Economic Development Board, 2019). Waar bijvoorbeeld de uitkomsten van het TIMA project uiteindelijk (deels) zijn gesubsidieerd door de EU en overgenomen door de markt, zijn er ook innovatieprojecten die deze realisatiekracht missen. Het gebied waar de EDB nu in opereert is, aan de ene kant het naar de markt willen brengen van geïnitieerde innovatieprojecten, maar aan de andere kant het gebrek aan overname van deze projecten vanuit het netwerk op het loslatingsmoment. In dit onderzoek is gekeken naar de bepalende factoren in een triple helix netwerk waardoor een verklaring opgesteld kan worden op welke wijze een innovatieproject in stand kan worden gehouden. Dit proces, waarbij vanaf initiatie tot en met projectmanagement gewerkt wordt om het innovatieproject te realiseren, wordt ook wel het incubatie naar realisatie traject genoemd.

## 1.2 Probleemstelling

*“One of the biggest challenges facing European economies resides in the comparatively limited capacity to convert scientific and technological advances into industrial and commercial achievements”* (Klofsten en Jones-Evans, 2000, zoals beschreven in Farinha, Ferreira & Gouveia, 2016, p. 260). Het ontwikkelen en doorvoeren van innovaties zoals geschetst in bovenstaande quote dekt in dit onderzoek voor een groot deel de probleemstelling.

### 1.2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek, in opdracht van de Economic Development Board, is het construeren van een verklaring voor het functioneren van een triple helix netwerk door vier triple helix initiatieven te vergelijken. Hier zijn stimulerende en belemmerende factoren van afgeleid. Vervolgens is gekeken naar de eventuele rol van de EDB door middel van expertmeetings.



## 1.2.2 Centrale vraagstelling

*“Wat zijn stimulerende en belemmerende factoren van de door de Economic Development Board geïnitieerde triple helix netwerken in de Drechtsteden bij het doorlopen van incubatie naar realisatie?”*

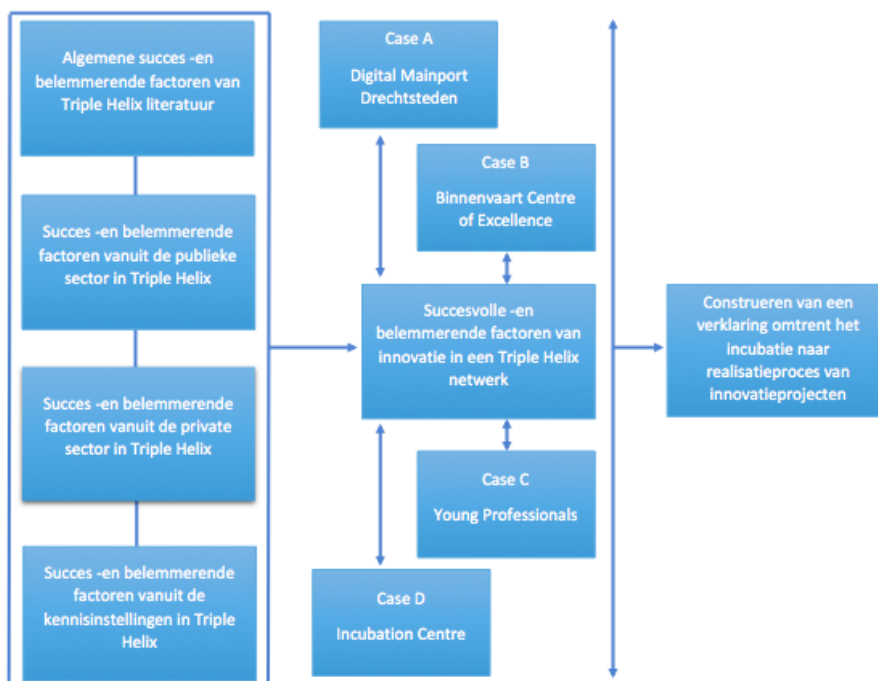
Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn vier deelvragen opgesteld. Deze zijn hieronder in schema weergegeven. In de leeswijzer wordt toegelicht welke deelvraag waar in het onderzoek wordt beantwoord.

## 1.2.3 Deelvragen

1. Welke succesfactoren voor realisatie van innovatieprojecten zijn uit triple helix en innovatie literatuur af te leiden?
2. Wat zijn verschillen en overeenkomsten tussen de verschillende cases en hoe zijn deze gerelateerd aan triple helix- en innovatie factoren?
3. Welke verklaring kan worden opgesteld en wat is de rol van de EDB in deze casussen?
4. Welke aanbevelingen kunnen worden geformuleerd?

## 1.2.4 Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel (figuur 1) is op basis van bovenstaande informatie als volgt gevormd.



Figuur 1 - Onderzoeksmodel

### 1.3 Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek zijn een viertal cases geanalyseerd waarbij een multiple casestudy de leidraad vormt. De inductieve kwalitatieve onderzoeksmethode is gehanteerd. Dit zorgt ervoor dat patronen beter kunnen worden ontdekt en er meer diepgang kan worden gevonden dan in kwantitatief onderzoek. Door de iteratieve onderzoekswijze is de wetenschappelijke literatuur gedurende het onderzoeksproces aangewend om een theoretisch raamwerk over de concepten te formuleren. Deze theoretische ingangen boden de basis voor het eerste conceptuele model. Na de analyse is vervolgens het definitieve conceptuele model opgesteld. De casestudy is uitgevoerd door middel van kwalitatieve gegevens en methoden waarbij een documentanalyse en interviews zijn aangewend. Door het aanhalen van meerdere onderzoeksmethoden wordt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek vergroot (Yin, 2003, p.85). In het vierde hoofdstuk 'methoden' is verdere diepgang gezocht met betrekking tot de betrouwbaarheid, validiteit en procedures van dataverzameling en analysering.

### 1.4 Maatschappelijke relevantie

Op maatschappelijk vlak biedt dit onderzoek relevantie omdat gemiddeld tachtig procent van de innovaties faalt (Reymer, 2018). Wat betreft het falen van innovatie wordt beargumenteerd dat de aard van een innovatie 'goed' of 'slecht' kan zijn. Dit is echter een ethische en normatieve discussie, die niet relevant is voor dit onderzoek (Hueck & Went, 2017). De economische invloed van innovaties is volgens econoom Bart van Ark van The Conference Board en Rijksuniversiteit Groningen wel maatschappelijk relevant. Volgens Van Ark (2016, zoals benoemd in Hueck & Went, 2017) moeten veel belangrijke innovaties nog uit de diffusiefase komen en op grote schaal worden toegepast. Als dit gebeurt zal de economische groei sneller toenemen en zal de maatschappij op economisch vlak vooruitgang boeken. In dit onderzoek is gekeken op welke wijze het proces van innovatie kan worden bevorderd, zodat het slagingspercentage wordt vergroot.

Dit onderzoek biedt door de triple helix werking van de EDB een beter inzicht in samenwerking tussen overheid, onderwijs en burger. Hedendaagse complexe vraagstukken vragen grensoverschrijdende oplossingen waarbij cross-overs moeten worden gemaakt om tot een oplossing te komen (The Hague Security Delta, 2016). Er wordt hierbij gestreefd naar een 'triple win', waarbij de drie partijen direct of indirect voordeel behalen uit de oplossing. Deze doelen geven richting aan alle activiteiten en motiveren de partijen om te (blijven) investeren in de samenwerking (The Hague Security Delta, 2016). Dit brengt een vertrouwensvraagstuk met zich mee (Castells, 2000); verschillende actoren brengen in een samenwerkingsverband hoe dan ook hun eigen belang mee. Om het vertrouwen en het samenwerkingsverband te versterken speelt het realiseren van het belang voor deze actoren in de meeste gevallen een grote rol

(Kaats, 2013). Dit onderzoek biedt inzicht hoe de kloof van de innovatieve projecten kan worden overbrugd. Hierdoor kan ook aan de belangenbehartiging van de betrokken partijen worden voldaan en het vertrouwen kan worden versterkt.

Tot slot vormt het groeiende belang van kennis en innovatie voor economische groei en technologisch concurrentievermogen op dit moment een sterke zorg voor beleidsmakers, wetenschappers en managers (Aguirre et al. 2006, p.157 & Ranga et al. 2003). Innovatie is tegenwoordig een uitdaging voor het mondiale concurrentievermogen; om succes te behalen moeten organisaties weten hoe ze om moeten gaan met de hedendaagse en toekomstige problematiek. Door gebruik te maken van innovatieve producten en diensten kan deze problematiek worden aangepakt (Budd & Hirmisf, 2004, Porter & Stern, 2001 en Schwab, 2011, zoals beschreven in Farinha et al. 2016, p.262). Dit onderzoek vult hierbij in beginsel het theoretisch kader over het belang van innovatie in algemene zin aan.

## 1.5 Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie ontleent zich aan de omgeving waarin dit onderzoek zich afspeelt. Zo benoemen Etzkowitz en Leydesdorff (2000, zoals beschreven in McAdam & Debackere, 2018, p.3) dat het uitgangspunt van regionale ecosystemen de robuuste wederzijdse koppeling tussen overheid, universiteiten en industrie is. Het samenspel tussen deze drie institutionele sferen vormt de kern van het *Triple Helix Innovation Model*. In de wetenschappelijke literatuur is een discussie gaande over de impact van een triple helix setting in innovatie. Zo trekken McAdam en Debackere (2017, p.3) de effectiviteit van het triple helix model in twijfel. Zij beschrijven dat de regio's met een triple helix model niet de verwachte niveaus van innovatie, ontwikkeling van het Bruto Binnenland Product ((BBP) en werkgelegenheid hebben voorzien in de afgelopen jaren. Leydesdorff (2006, zoals beschreven in Leydesdorff & Fritsch, 2006, p. 1540) beargumenteert hierbij dat onder andere de intensiteit en de kwaliteit van de interacties bepalend is voor de uitkomsten van een dergelijk systeem. Brem en Radziwon (2017, p.131) benoemen de positieve werking van een triple helix doordat het publieke en private actoren samenbrengt door collaboratie die tot uiting komt in gezamenlijke middelen, prioriteiten en oplossingen. De triple helix aanpak heeft hierbij als doel om geleerden te helpen de dynamiek van relaties tussen universiteiten, overheden en bedrijven beter te begrijpen.

Kortom, in de wetenschap wordt op verschillende wijzen gekeken naar het effect van het concept triple helix in innovatie. In dit onderzoek is beoogd om beide kanten te belichten. Enerzijds wordt onderzocht of het effect van de triple helix werking in innovatieve projecten voldoende wordt bevonden door stakeholders van de EDB, waarbij de argumentatie van McAdam en Debackere (2017) als leidraad wordt gebruikt. Anderzijds wordt naar het proces

van de triple helix werking gekeken, waarbij de dynamiek tussen de betrokken partijen in vier projecten van de EDB, zoals beargumenteerd door Brem en Radziwon (2017) in kaart wordt gebracht. Op deze wijze bieden de resultaten van dit onderzoek een bijdrage aan de hedendaagse wetenschappelijke discussie over dit onderwerp.

## 1.6 Wat zegt de literatuur?

In dit onderzoek trekt de triple helix aanpak waarbij in een cluster innovaties tot stand komen de aandacht richting procesinnovatie. De hernieuwde hedendaagse interesse in procesinnovatie waarbij innovatie plaatsvindt in geconcentreerde geografische regio's, biedt de input richting literatuur over cluster governance, associatieve governance en triple helix (Simmie, 2002; Baptista, 2000). Terwijl overheden over het algemeen veel financieren voor het initiëren en het faciliteren van het opzetten van netwerken zijn blijvende effecten van geconstrueerde netwerken nog altijd beperkt en bediscussieerd, zowel in de literatuur als in de praktijk (Gordon & McCann, 2005). Maar niet alleen literatuur over de rol van de overheid is relevant voor dit onderzoek. De triple helix gedachte gaat ook uit van het bedrijfsleven en kennisinstellingen. Etzkowitz & Leydesdorff (1995; 2000) bieden hierop een basis in triple helix literatuur en zijn met regelmaat aangehaald in dit onderzoek. Als onderzoeker zijnde is echter verder gezocht dan de algemene triple helix literatuur. Aan de hand van literatuur van onder andere Christopherson en Clark (2007); Elvekrok et al. (2017); Todeva (2013) zijn succesvolle en belemmerende factoren opgesteld over het triple helix netwerk. De literatuurreview in hoofdstuk drie biedt verdere diepgang in het triple helix netwerk waarbij meer auteurs zijn aangehaald.

## 1.7 Leeswijzer

Dit onderzoek is opgedeeld in verschillende hoofdstukken. Hoofdstuk twee toont de algemene beschrijving van de EDB om een indruk te krijgen van de omgeving waarin de cases zich afspelen. Hoofdstuk drie toont de literatuur verzameld gedurende het onderzoeksproces. Hierin zijn de relevante concepten opgesteld en uiteengezet waarbij het slot van hoofdstuk drie het eerste conceptuele model en de beantwoording van de eerste deelvraag toont. Het onderzoeksontwerp en de methodologische verantwoording vloeien voort uit hoofdstuk vier. Hoofdstuk vijf toont de diepgang in de cases en empirische analyse, waarbij deelvraag twee is beantwoord. Hier tonen de empirische bevindingen citaten uit interviewtranscripten en overige documentatie. In de analyse zijn eveneens de deelvragen drie en vier beantwoord waarna in het slothoofdstuk de conclusie is beschreven. Hierin zijn de deelvragen herhaald waarna de hoofdvraag beantwoord is. Tot slot zijn aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan en is ingegaan op de reflectie van het onderzoeksproces.

## 2 | De Economic Development Board

Om een beeld te schetsen van de casusorganisatie is in dit hoofdstuk ingegaan op de algemene beschrijving van de EDB. Zo is gekeken naar de oprichting, werkwijze, doelen en relevante actoren. De algemene beschrijving dient als achtergrondinformatie, zodat een algeheel beeld kan worden gevormd.

### Algemene beschrijving Economic Development Board

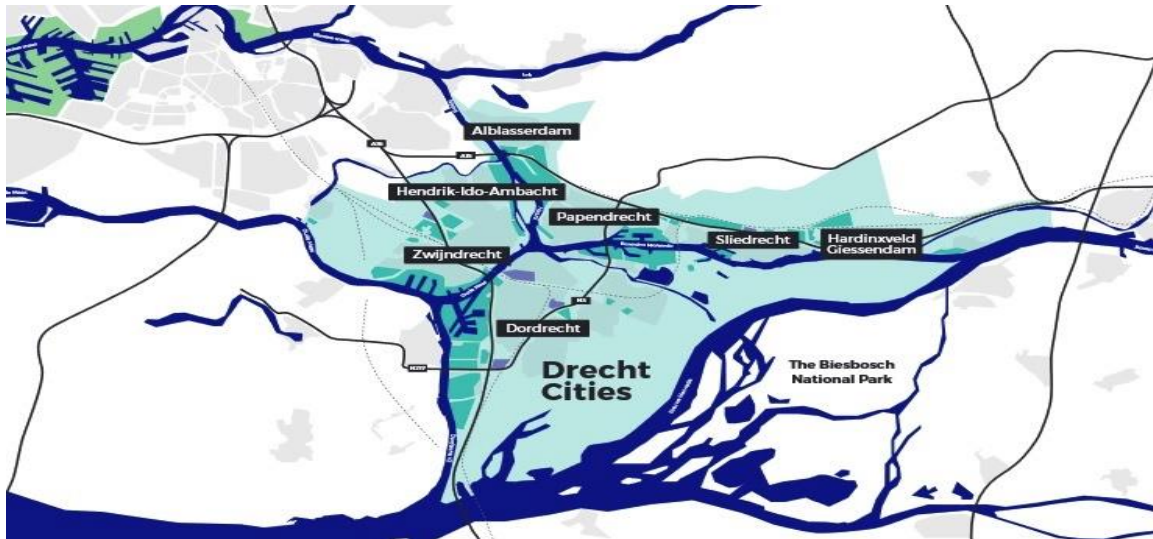
*“De Economic Development Board is een platform dat – naast de bestaande samenwerkingsverbanden – een strategie voor de lange termijn ontwikkelt en de uitvoering van deze strategie organiseert”* (Drechtsteden, 2016). In de Drechtsteden heeft dit begin 2017 geresulteerd in een samenwerkingsverband tussen het bedrijfsleven, onderwijs en overheid (Drechtsteden, 2017). Het team bestaat uit een combinatie van mensen uit het bedrijfsleven aangevuld met overheid en maatschappelijke organisaties (Economic Development Board, z.j.-b). Het platform kan economische doelen, kansen en ontwikkelingen agenderen, bundelen, initiëren, opschalen en stimuleren, met als doelstelling om de economische regio te versterken (Drechtsteden, 2017). De EDB staat onder leiding van voorzitter Vollebregt<sup>2</sup> die een nauwe band met de Drechtsteden heeft. De EDB functioneert als organisatie voor de zeven gemeenten Dordrecht, Papendrecht, Sliedrecht, Zwijndrecht, Alblasserdam, Hendrik-Ido-Ambacht en Hardinxveld-Giessendam. Afbeelding 1 toont de geografische ligging van de gemeenten ten opzichte van elkaar. De zeven gemeenten hebben elk een eigen dagelijks bestuur, maar gezamenlijk is er één Drechtstedenbestuur (DSB). In dit bestuur zitten burgemeesters of wethouders uit de gemeenten. Zij zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van vastgesteld beleid (Drechtsteden.nl, z.j.).

De EDB is bij de start in gesprek gegaan met meer dan 100 ondernemers in de regio om een concrete aanpak te formuleren (Economic Development Board, z.j.-b). Dit heeft geresulteerd in een programma richting 2030. Los van dit programma heeft het Drechtstedenbestuur en het dagelijks bestuur van de regiogemeenten gezamenlijk een Groeiagenda 2030 opgesteld waarin een samenhangende toekomstambitie voor het gebied is geformuleerd (Drechtsteden, 2018). *“Samen met u, provincie, willen we hiermee aan de slag. Samen ontwikkelen en uitvoeren, onze lobbykracht aan elkaar verbinden en gezamenlijke investeringskracht organiseren. Samenwerking is de sleutel.”* (Drechtsteden, 2018). De EDB stemt haar agenda af op de Groeiagenda 2030 van de Drechtsteden en ondersteunt de lobby richting het rijk.

---

<sup>2</sup> Vollebregt was van 2002 tot 2014 CEO bij Stork en Fokker Technologies in Papendrecht (Drechtsteden, 2017).

Dit heeft geresulteerd in werkstromen waaruit projectmatig ingespeeld wordt per werkstroom (Economic Development Board, z.j.-b). Vier van deze projecten bieden de leidraad in dit onderzoek.



Afbeelding 1 – Geografie Drecht Cities<sup>3</sup>

De diepgang over de werkwijze van de EDB is relevant. Tweemaal per jaar komt de EDB samen om op bestuurlijk niveau in kaart te brengen waar behoefte aan is en waar kansen liggen in de regio. Het team dat is samengesteld gaat echter niet over de praktische uitvoering van de projecten. Deze worden uitgevoerd door een secretaris en een projectmanager. De projecten, aangehaald in dit onderzoek, omvatten slechts de rol als initiator van de EDB. Zij nemen namelijk in verschillende projecten andere rollen in; verbindend, ondersteunend, sturend.

---

<sup>3</sup> Bron afkomstig van het intranet (niet publiek toegankelijk) van de Economic Development Board.

### 3 | Literatuurreview: Innovatie in triple helix

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is het allereerst van belang dat de concepten worden gedefinieerd. Meerdere definities en inzichten worden in de wetenschappelijke literatuur per concept gehanteerd. In eerste instantie is in dit hoofdstuk gefocust op de algemene innovatieliteratuur. De afbakening is gemaakt tot procesinnovatie. Vervolgens is ingegaan op literatuur over triple helix en innovatie in triple helix omgevingen. De relevantie in dit onderzoek ontleent zich aan de bepalende factoren om een triple helix netwerk te laten functioneren. Om die reden is per sector, overheid, bedrijfsleven en kennisinstelling ingegaan op de belangrijkste succes- en faalfactoren. Dit is vervolgens samengevat in een visueel triple helix model. Het blijkt dat er factoren zijn die betrekking hebben op alle actoren in het netwerk. Dit resulteert in algemene factoren. Er zijn echter ook factoren die per sector bepalend zijn. Afsluitend biedt dit hoofdstuk het antwoord op de eerste deelvraag: *“Welke succesfactoren voor realisatie van innovatieprojecten zijn uit triple helix-en innovatie literatuur af te leiden?”*.

#### 3.1 Procesinnovatie

In de literatuur worden vele definities van innovatie aangehaald. Osborne (1994, zoals beschreven in Osborne, 1998, p.1137) stelde in een literatuurreview al 20 verschillende definities vast. Zo wordt innovatie gezien als een proces van creëren, ontwikkelen en uitvoeren van nieuwe ideeën en het invoeren ervan binnen een instantie met als doelstelling om de organisatie te verbeteren (National Audit Office, 2006). Volgens Eshuis en Uitert (2008) kunnen deze nieuwe ideeën gericht zijn op een verbetering in product, proces en/of vorm van dienstverlening. Deze definities suggereren echter dat een innovatie altijd iets nieuws is. Volgens Fuglsang en Pedersen (2011) kan gesproken worden van een innovatie zodra het een nieuw concept is voor de organisatie waar deze op toegepast wordt. Dit brengt ons bij de overkoepelende definitie van een innovatie geformuleerd door Rogers (2003, p.11): *“An innovation is an idea, practice or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption. The perceived newness of the idea for the individual determines his or her reaction to it. If the idea seems new to the individual, it is an innovation.”* Dit houdt in dat een innovatie niet noodzakelijk nieuwe informatie hoeft te bevatten. Het is de nieuwe beleving van de individu die het tot een innovatie maakt.

De meest voorkomende classificatie van innovatie schuilt achter de vraag of de innovatie een nieuw proces is voor het leveren van bestaande producten of diensten, of dat de innovatie een nieuw product of dienst van zichzelf is (Bessant & Grunt, 1985, zoals beschreven in Osborne, 1998). Osborne (1998, p.1138) beargumenteert hierbij het volgende: *“Requiring innovations to be classified as one or the other obscures both the multidimensional nature of innovation and the importance of such subjective perceptions of it.”* Dit slaat op het aspect dat in vele cases, vooral



met betrekking tot dienstverlenende industrieën en menselijke diensten, het proces het product is (Normann, 1991). Het suggereert dat in plaats van product-en procesinnovatie als alternatieven te categoriseren, de onderlinge relatie tussen beide moet worden erkent en onderzocht (Osborne, 1998). Toegespitst op dit onderzoek betekent dit dat het in standhouden van het triple helix netwerk zowel als een product als proces kan worden gezien.

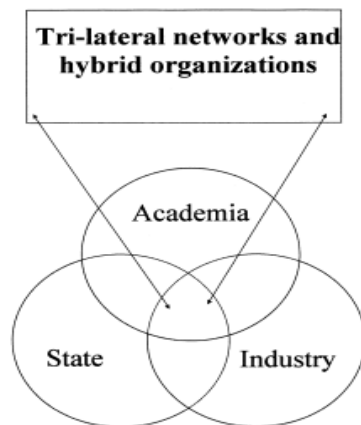
### 3.2 Triple helix

Om te innoveren worden partijen afhankelijk van het verwerven van externe middelen, hetzij door transacties dan wel door het ontwikkelen van wederzijdse zakelijke relaties (Isaksen, Karlsen & Saether, 2008, zoals beschreven in Elvekrok, Veflen, Nilsen & Gausdal, 2017). Bewustwording van het belang van interactie voor innovatie heeft niet alleen veel belangstelling gewekt voor netwerken in theorie en praktijk (Porter, 2000; Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996; Thorgren, Wincent & Örtqvist, 2009), maar heeft ook aanleiding gegeven tot een aantal pogingen van het industriebeleid om door middel van netwerkvorming regionale innovatiesystemen te creëren (Elvekrok et al. 2017). Een vorm van een dergelijk geconstrueerd regionaal netwerk is het beschreven triple helix netwerk door Etzkowitz en Leydesdorff (1995). In de wetenschappelijke literatuur wordt een dergelijk netwerk ook wel een cluster genoemd. Zo beargumenteert Porter (1998, zoals beschreven in Ebbekink et al. 2015) dat clusteren staat voor het stimuleren van lokale specialisatie in een aantal verwante sectoren met nauwe verbanden tussen bedrijven, kennisinstellingen, overheden en andere organisaties. Als dit wordt vergeleken met een (regionaal) triple helix netwerk, waarbij de samenwerking bestaat uit (regionale) bedrijven, (regionale) kennisinstellingen en (regionale) overheden die hun inspanningen bundelen om bij te dragen tot regionale ontwikkeling en innovatie (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000), kan men spreken van een overeenkomstig begrip. De deelnemende partijen hebben hier elk een verschillende rol. Zelfs als de uitdagingen van de private actoren de belangrijkste focus van het netwerk vormen en vaak de reden vormen voor netwerkcreatie, dragen de kennisinstellingen nieuw onderzoek, processen van kennis en bemiddeling bij en biedt de overheid stimulus voor partijen om samen te werken (Elvekrok et al. 2017). Het idee achter het geconstrueerde triple helix netwerk is om samenwerkingsverbanden aan te moedigen door een arena te bieden waar bedrijven, kennisinstellingen en overheidsagenten elkaar ontmoeten en kennis uitwisselen. In de wetenschappelijke literatuur wordt veelal beargumenteerd dat dit de innovatie in het gebied zal vergroten (Elvekrok et al. 2017).

Etzkowitz en Leydesdorff (2000, p.111) benoemen drie overkoepelende soorten triple helix modellen tussen publiek, privaat en kennisinstellingen. Figuur 2 toont het triple helix model waar hedendaagse overheden mee werken en naar toe willen werken. Dit model geeft een kennisinfrastructuur weer in termen van overlappende sectoren, waarbij elke partij de rol van



de ander op zich kan nemen en waarbij hybride organisaties steeds meer raakvlakken vinden (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). *“The hybrid model is a network that encourages movement towards mutual collaborative relationships and linkages among the three major institutional spheres and other diverse organizations and disciplines in which innovation policy is an outcome of their interactions rather than a prescription from the government”* (Sarpong et al. 2017, p.143). In dit hybride model behoudt elke sector zijn eigen onderscheidende kenmerken maar kan eenieder inspelen op de rollen van de andere sectoren.



Figuur 2 – triple helix III<sup>4</sup>

De verschillende rollen van de sferen zijn om deze reden meegenomen in dit onderzoek. In de volgende paragrafen komen in eerste instantie de algemene factoren naar voren die bepalend zijn voor het hele netwerk. Vervolgens is per actorgroep gesteld wat de bepalende factoren zijn voor het functioneren van het netwerk. De algemene en afgezonderde factoren zorgen gezamenlijk voor een compleet beeld over de succes- en belemmerende factoren van het triple helix netwerk. Per factor is tot slot besproken hoe de factoren meegenomen worden als variabelen in dit onderzoek. De variabelen zijn diepgaander besproken in de empirische analyse.

### 3.3 Algemene succes- en belemmerende factoren in het netwerk

In eerste instantie is het bij een triple helix netwerk volgens Christopherson en Clark (2007) van belang om te kijken naar de bepalende factoren in het netwerk waar iedere actor zich aan moet committeren. Zij beargumenteren dat karakteristieken van een actor bepalend zijn voor succes in een netwerk. Gezamenlijk (economisch) belang, vertrouwen en een netwerkcoördinator zijn zeker bepalend voor het realiseren van het potentieel van netwerken. Deze drie factoren van innovatie in een triple helix netwerk zijn hieronder toegelicht.

<sup>4</sup> Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123.  
Doi: 10.1016/S0048 7333(99)00055-4

### 3.3.1 Gedeeld (economisch) belang

Een actor in het netwerk moet in staat zijn om de beperkingen in samenwerking te beheersen door flexibiliteit en aanpassingsvermogen te tonen (Howells & Bessant, 2012). Doordat een actor zoekt naar mogelijkheden in plaats van beperkingen, wordt het innovatieproces bevorderd en ontstaan nieuwe wegen. Door de verschillende afhankelijkheden in een triple helix omgeving betekent het afhaken van een partij dat het proces stagneert voor de overige partijen. Dit houdt in dat het willend vermogen van de actoren in het netwerk bepalend is om innovaties door te voeren, hetgeen ook wel vertaald wordt in (intrinsieke) motivatie. Het gaat om een doel dat je gezamenlijk nastreeft waarbij gewerkt wordt vanuit een gedeeld economisch belang (Ebbekink et al. 2015). In dit onderzoek is de mate van gezamenlijk economisch belang, het besef daarvan, meegenomen als variabele.

### 3.3.2 Vertrouwen

De voorkeur van actoren om binnen het netwerk te handelen en de attitudes ten opzichte van het netwerk zijn eveneens van belang (Störmer, 2008; Zahra & George, 2002). Om kennisuitwisseling te laten plaatsvinden moeten de deelnemende actoren bereidwillig en opzettelijk bijdragen aan de gemeenschappelijke processen (Hur & Watanabe, 2002). Verschillende onderzoeken bevestigen dat deze verspreiding van kennis door veelvuldige sociale interactie en netwerken tussen bedrijven een centrale factor is in het behalen van succes van veel bekende natuurlijke samenwerkingsverbanden (Saxenian, 1994; Su & Hung, 2009). De frequente sociale interactie wordt hierbij erkend als een middel om de bereidheid van partijen elkaar te vertrouwen te vergroten. Vertrouwen is hierbij geïdentificeerd als een indicator van de kwaliteit van relaties en samenwerkingsefficiëntie (Dwyer, Schurr & Oh, 1987). Daarnaast is het mogelijk om het vertrouwen te bewerkstelligen door afspraken te maken met de betrokken partijen. Bijvoorbeeld aan de hand van geheimhoudingsovereenkomsten. Dit wordt echter vaak als laatste strohalm gebruikt in projecten, omdat een natuurlijke vorm van vertrouwen zorgt voor een effectievere werksfeer. Bij geheimhoudingsplicht kunnen bijvoorbeeld partijen het gevoel hebben zich ergens toe te 'moeten' committeren en dat men niet wordt vertrouwd. De mate van gevoel van vertrouwen dat tussen de partijen in het netwerk heerst, is meegenomen als variabele in dit onderzoek.

### 3.3.3 Netwerkcoördinator

Elvekrok et al. (2017, p.1217) benoemen het belang van een centraal gepositioneerde netwerkcoördinator: *"If one acknowledges the importance of activities to foster interaction, the need for a centrally positioned network coordinator to manage the network, with legitimacy and authority in the firms, university and government, is important."* De rol van de coördinator is hier om de cognitieve ondersteuning en betrokkenheid van de deelnemers veilig te stellen en

activiteiten te initiëren en te faciliteren (Human & Provan, 1997; Gausdal & Nilsen, 2011, zoals beschreven in Elvekrok et al. 2017). De juiste netwerkcoördinator kan ten eerste ervoor zorgen dat een netwerk wordt opgesteld in overeenstemming met het doel van het netwerk. Ten tweede kan de juiste netwerkcoördinator sociale interactie en praktische probleemoplossing faciliteren. Tot slot kan een netwerkcoördinator zorgen voor goed projectbeheer en betrokkenheid en kennisuitwisseling faciliteren (Olsen, Elvekrok & Nilsen, 2012). Een netwerkcoördinator wordt ook wel geconceptualiseerd als ‘trekkerswerk’ (Porter, 2000, p.32; Coletti, 2010). Ebbekink et al. (2015, p.24) benoemen hierbij het belang van tactisch trekkerschap. De netwerkcoördinator dient hier: *“een tactische speler te zijn die dag in dag uit, met al zijn doen en denken, bijdraagt aan een sterker cluster.”* Van cruciaal belang is hierbij de manier van aanwijzing van een netwerkcoördinator: *“Zo moet trekkerschap verdiend worden en niet geclaimd of top-down opgelegd. ‘Civic entrepreneurs’ worden – bottom-up – genomineerd door het cluster zelf en zijn daarmee breed gedragen vertegenwoordigers”* (Ebbekink et al. 2015, p.25). Deze personen moeten leiderschap tonen in het netwerk om de partijen tot elkaar te brengen. De aanwezigheid van een netwerkcoördinator is meegenomen als variabele in dit onderzoek.

### 3.4 Succes- en belemmerende factoren vanuit de publieke sector

Historisch gezien zijn analyses van innovatie in de publieke sector verschoven van het besef van het belang van innovatie, het identificeren van hindernissen die het belemmeren, tot actieve pogingen om innovatieve praktijken te verankeren (Bason, 2010, zoals beschreven in Bankins, Denness, Kriz & Molloy, 2016). Enerzijds omvat de verankering van innovatie in de publieke sector het creëren, ontwikkelen en implementeren van praktische ideeën die een publiek voordeel opleveren (Mulgan, 2014). Anderzijds is innovatie in de publieke sector een belangrijk aspect in termen van economische ontwikkeling en groei (Stewart-Weeks & Kastle, 2015). De publieke sector maakt op de meeste plaatsen meer dan een derde van de economie uit, wat betekent dat het ook een rol moet spelen bij het ondersteunen en leveren van innovatie (Stewart-Weeks & Kastle, 2015). Gezien dit economisch gewicht is er een groeiend beleidsbelang in het stimuleren van innovatie vanuit de publieke sector (Arundel, Bloch & Ferguson, 2019). Zo benoemen Torfing en Ansell (2017) dat er een toenemend beleidsbelang is om de efficiëntie van de manier waarop middelen worden gebruikt te verbeteren, de kwaliteit van openbare diensten te verbeteren en een breed scala aan maatschappelijke uitdagingen aan te pakken.

In de triple helix werking wordt over de rol van de overheid gediscussieerd. In de literatuur worden hierbij meerdere factoren aangehaald die van belang zijn voor het innoverend vermogen van de publieke sector. Onder andere De Vries et al. (2015, p.156) benoemen hoofdfactoren die van invloed kunnen zijn op het innoverend vermogen van de publieke sector.

Waar zij echter veel diepgang zoeken per factor, zijn in dit onderzoek alleen factoren geselecteerd die relevant zijn voor het onderzoeksnetwerk. Om die reden zijn sommige factoren samengevoegd en aangevuld door andere literatuur. De belangrijkste categorieën, omgevingsfactoren en organisatorische factoren, vormen de leidraad.

### 3.4.1 Omgevingsfactoren

De omgevingsfactoren definiëren zich onder factoren waarin het innovatievraagstuk zich voordoet (Borins, 2001). Dit zijn over het algemeen factoren waar weinig invloed op uitgeoefend kan worden, mits er niks aan wordt gedaan. Het gros van de literatuur benoemen de factoren communicatie en tegengestelde belangen als bepalend vanuit de publieke sector. Borins (2001) heeft deze factoren gedefinieerd en deze zijn in dit onderzoek gebruikt.

#### *Communicatiekloof*

Zo wordt door Borins (2001) aangehaald dat de publieke sector vaak moeite ondervindt in het bereiken van de doelgroep. De faciliterende rol wordt in de meeste netwerken ingevuld door de overheid, maar verdere communicatie in het netwerk wordt in meerdere onderzoeken beschouwd als struikelblok. De politiek heeft daarbij af en toe de neiging om de focus van clusters te verbreden terwijl het van groots belang is om duidelijke keuzes te maken en prioriteiten te stellen. De formele taal van de landelijke politiek kan zorgen dat de communicatie niet gaat zoals gewenst. Het is van belang om te identificeren of communicatie in dit onderzoek als factor in het netwerk kan worden bestempeld. Daarnaast is in dit onderzoek niet alleen gefocust op een eventuele communicatiekloof tussen de publieke en private sector, maar tussen alle partijen. De rol van communicatie in het netwerk is aan de hand van gradaties in laag en hoog meegenomen.

#### *Tegengestelde belangen*

Verder is door Borins (2001) beargumenteerd dat de vraag vanuit de betrokken partijen relevant is. "*Affected private-sector interests*" kunnen ervoor zorgen dat er externe twijfel kan ontstaan over de effectiviteit van het netwerk. Deze externe twijfel, door bijvoorbeeld het bedrijfsleven, zou ervoor kunnen zorgen dat minder participatie plaatsvindt dan gehoopt. Als factor kan worden geïdentificeerd dat er een gedragen beeld moet zijn over de effectiviteit van het netwerk. De overheid kan bijvoorbeeld functioneren om een lange adem te hebben en verder te kijken dan enkel het businessmodel van de ondernemers. De aansluiting van de vraag vanuit de betrokken partijen om tot een gedragen beeld te komen is de belangrijkste schakel. Als variabele is in dit onderzoek meegenomen of er sprake is van tegengestelde belangen in het netwerk.

### 3.4.2 Organisatorische factoren

De organisatorische factoren betreffen factoren die van invloed zijn op de mogelijkheden en beperkingen van het werkzame personeel in het netwerk. Zo zijn risicoaversie en gedrevenheid twee factoren die de leidraad vormen in de literatuur (Ebbekink et al. 2015; Borins, 2001). In dit onderzoek zijn deze twee factoren meegenomen en hieronder uiteengezet.

#### *Risicoaversie*

Volgens Hein Molenkamp, directeur van Water Alliance, is *“Jarenlange commitment nodig om een cluster op te bouwen en resultaten te kunnen boeken. Clusters gaan nu eenmaal niet over één nacht ijs en de overheid zal dit moeten erkennen. Zij moeten voor een langere periode commitment durven aan te gaan.”* (Ebbekink et al. 2015). Deze commitment gaat volgens Borins (2001) gepaard met de risico-averse cultuur die heerst in de publieke sector. Molenkamp is de schakel tussen de kennisinstellingen en het bedrijfsleven. Hij vertelde in een interview van Ebbekink et al. (2015) over de rol van de overheid in een zogeheten cluster. De overheid functioneert vanuit een publiek gedachtegoed. Hierdoor wordt de overheid erop aangekeken zodra investeringen mislukken. De voorzichtigheid die optreedt om mee te durven gaan in een traject kan ervoor zorgen dat het netwerk niet optimaal functioneert. In dit onderzoek is de mate van risicoaversie als variabele meegenomen.

#### *Capaciteit van de werknemer*

Een gedreven ambtenaar is van groot belang. Met die drive krijgt een ambtenaar een hoop voor elkaar, maar ze lopen hier en daar toch tegen hun ambtelijke scheidslijnen aan. De verantwoording richting een gedeputeerde of een wethouder blijkt vaak een flinke vertraging in het innovatieproces (Ebbekink et al. 2015). Het belang van opportunistisch denken en organisatorische mobiliteit om direct in te kunnen spelen op het innovatieproces wordt steeds meer erkend. Dit vereist een vorm van durf om grenzen te verleggen, iets wat niet vanzelfsprekend is in de publieke sector (Ebbekink et al. 2015). Het gaat gepaard met de pro-activiteit van de werknemer. Als variabele is de mate van capaciteit van de werknemer meegenomen.

### 3.5 Succes- en belemmerende factoren vanuit de private sector

Innovatie in de private sector heeft als hoofddoel om economische groei te bewerkstelligen (Baumol, 2004, Baumol & Strom, 2007, Christensen & Raynor 2003). Hiermee proberen bedrijven onder andere concurrentievoordeel te behalen (Schilling, 2008). Deze insteek is al anders dan innovatie in de publieke sector, waarbij de focus bijvoorbeeld ligt op het tackelen van maatschappelijke problemen (De Vries et al. 2015). Toch overlappen innovatievormen uit het bedrijfsleven grotendeels met innovatievormen uit de publieke sector. Zo zijn innovaties in

het bedrijfsleven ook vaak gerelateerd aan technische innovaties. Deze uiten zich vooral in het ontwikkelen van nieuwe producten of applicaties waarmee bedrijven hun concurrentiepositie proberen te verbeteren (Utterback & Abernathy, 1975, Danneels, 2002). Daarnaast wordt ook de administratieve innovatie aangehaald in de bedrijfskundige literatuur (Birkinshaw & Crainer, 2008). Birkinshaw en Crainer (2008) benoemen hierin managementinnovatie. Dit slaat op het genereren en implementeren van nieuwe management praktijken, processen, structuren of technieken, met als doelstelling de organisatie verder te ontwikkelen. Overkoepelend worden in de private sector verschillende factoren aangehaald die bepalend zijn in een triple helix structuur.

### 3.5.1 Beschikbaarheid van middelen

Innovatie schaart zich in het bedrijfsleven onder het *businessmodel*. Verdienmodellen worden ontworpen om alle aspecten van bedrijfsuitvoering in kaart te brengen (Teece, 2010). Morris (2005) definieert een verdienmodel als een kernachtige weergave van een set variabelen op het gebied van architectuur, strategie en economie en hoe deze variabelen zich verhouden tot het creëren van concurrentievoordeel. Dit betekent dat een bedrijf een bepaalde visie heeft in hoeverre er technologisch, administratief et cetera geïnnoveerd wordt. Veel onderzoek richt zich op innovatie van het verdienmodel zelf, dit is echter niet relevant voor dit onderzoek. Wat wel relevant is wat betreft de verdienmodellen, is de inhoud van het verdienmodel. Zo beargumenteert Hamel (2000) inhoudelijk over het verdienmodel dat het aangaan van samenwerkingen en relaties essentieel is om voordeel te creëren. De sleutelspelers die hierdoor ontstaan, staan in direct verband met de activiteiten, beschikbare bronnen en kosten (Osterwalder, 2004). Al met al betekent dit dat de opname van innovatiemogelijkheden in het verdienmodel een belangrijke factor is met betrekking tot innovatie in de private sector. Hieronder wordt ook het vrijspelen van uren van werknemers om deel te kunnen nemen aan een innovatieproject geschaard. In dit onderzoek is de vraag of middelen beschikbaar zijn als variabele meegenomen.

### 3.5.2 Macht

Er wordt in het bedrijfsleven onderscheid gemaakt in macht, in termen van bedrijfsgrootte. Grote transnationale bedrijven hebben bijvoorbeeld eerder toegang tot regionale vaardigheden voor geschoolde arbeidskrachten en universitair onderzoek. Wanneer dergelijke middelen schaars zijn in aanbod gaat dit ten koste van de minder machtige MKB-ers (Christopherson & Clark, 2007). Dit betekent dat in de case moet worden gekeken of de betrokken partijen voldoende macht hebben om het innovatieproces vorm te geven. De diversiteit in bedrijfsgrootte is als variabele vormgegeven in dit onderzoek. Dit houdt in of er een goede verhouding in mkb -en groot bedrijf actief is in de cases.

Ten tweede speelt concurrentiepositie eveneens een rol in macht. Een monopolie in een branche kan eerder informatie delen met andere partijen doordat het bedrijf niet bang hoeft te zijn de concurrentiepositie te verliezen. Dit overlapt in grote delen met de algemene factor 'vertrouwen'. Het vertrouwen onderling bij de participerende partijen in het netwerk speelt hierbij namelijk een rol. In de cases wordt gekeken of er sprake is van een gevoel van concurrentie.

### 3.6 Succes- en belemmerende factoren vanuit kennisinstellingen

Leydesdorff en Zawdie (2010, p.797) beargumenteren dat: "*The one strand (university) is institutionally less powerful than the other two strands (government and industry).*" Kennisinstellingen krijgen de positie om kennis te kapitaliseren in de zin dat ze een generatieve rol spelen in het sturen van regionale economische ontwikkeling. Door middel van kennis leverende activiteiten, die gemeenschappelijke kenmerken met de andere institutionele sferen hebben, kan gezamenlijk worden ingespeeld op het gebied van economische regulering (Sarpong et al. 2017). De kennisinstellingen hebben specifieke sterke punten. Zo kunnen kennisinstellingen bijvoorbeeld zorgen voor een constante toevloed van discursieve kennis (bijvoorbeeld publicaties) en zorgen zij voor nieuwe kennisdragers (studenten). Vanuit dit perspectief kunnen kennisinstellingen worden beschouwd als een belangrijke drager op het gebied van innovatiesystemen (Godin & Gingras, 2000). In dit onderzoek worden kennisinstellingen in de breedste zin geconceptualiseerd. Zo kunnen de kennisinstellingen mbo, hbo, maar ook universitair zijn georiënteerd. Dit verschil is per case benoemd zodat duidelijk wordt welke kennisinstelling in de case aan de orde komt. De bepalende factoren vanuit kennisinstellingen worden bepaald door de specifieke rol die kennisinstellingen innemen in het netwerk. Todeva (2013) benoemt onder andere vier manieren waarop kennisinstellingen een rol kunnen innemen in het netwerk, ook wel *intermediation channels* genoemd. Hieronder zijn de vier hoofdleveranciers op gebied van rolinvulling vanuit de kennisinstellingen benoemd en uitgewerkt.

#### 3.6.1 Inzet van stagiaires en/of uitwisselingen

Ten eerste, de kennisoverdracht wat betreft stagiaires en/of uitwisselingen. Auteurs hebben betoogd dat de tewerkstelling van onderzoekers in de industrie en gesponsorde PhD-programma's een effectief middel is voor het overdragen van kennis van de kennisinstellingen naar de industrie, vooral in technologische en kennisintensieve sectoren (Meyer-Krahmer & Schomoch, 1998; Zucker et al. 2002; Gubeli & Doloreux, 2005, zoals beschreven in Todeva (2013). Hieronder kunnen ook studentenstages en uitwisselingen worden geschaard. Dit gaat vaak gepaard met specifieke overdrachtsregelingen zoals contracten. Vandaar dat in dit



onderzoek wordt gekeken of er in de casussen sprake is van de inzet van stagiaires en/of uitwisselingen.

### 3.6.2 Informele kennisoverdracht

Ten tweede, de kennisoverdracht met betrekking tot events. Binnen een triple helix netwerk kan kennisoverdracht ook plaatsvinden als onderdeel van niet-bestuurde en niet-gecontroleerde informele relaties. Een reeks informele relaties tussen industrie en kennisinstellingen kan tot uiting komen tijdens tentoonstellingen, vergaderingen, conferenties en demonstratie-evenementen waar onderzoekers, managers en publieke bestuurders elkaar ontmoeten en kennis uitwisselen (Todeva, 2013). Organisatoren van dergelijke evenementen zijn hierin de belangrijkste tussenpersonen die de bemiddelingsrol vervullen door makers en potentiële gebruikers van kennis en technologie samen te brengen.

### 3.6.3 Contractueel onderzoek

Ten derde, contractueel onderzoek. Dit houdt in dat kennisinstellingen in opdracht van de industrie of overheid onderzoek verrichten. Hierbij zorgt de private en/of publieke sector voor financiering en sponsoring van het onderzoek (Mirowski & Van Horn, 2005). Dit kanaal van kennisoverdracht is veelal de meest directe vorm van interactie tussen de universitaire sector en de publieke en private sector.

### 3.6.4 Collaboratief onderzoek

Tot slot, collaboratief onderzoek. Dit onderscheidt zich van contractueel onderzoek in die zin dat het gaat om het gezamenlijk ontwerpen en uitvoeren van projecten door industrie, kennisinstellingen en publieke partijen, zoals bilaterale of multilaterale consortia. Collaboratief onderzoek wordt wel op vergelijkbare wijze bemiddeld door bijvoorbeeld contracten. De voornaamste intermediairen zijn de financiële instellingen en financieringsorganen, die middelen toewijzen aan individuele partners en projecten. Het belangrijkste in deze vorm zijn de *resource flows* die over organisatiegrenzen heen lopen.

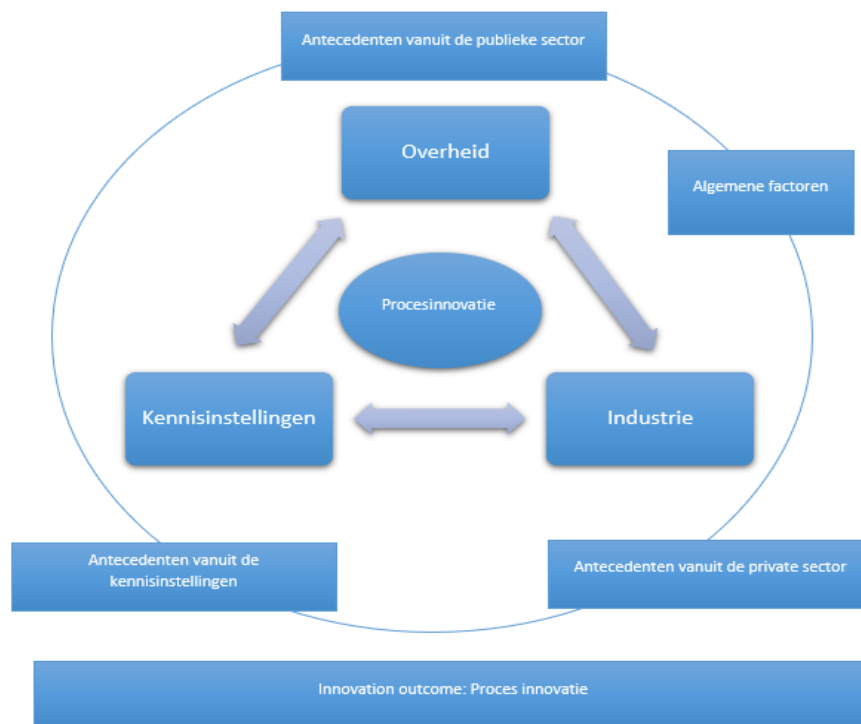
Kortom, de factoren vanuit de kennisinstellingen die bepalend zijn in het netwerk worden bepaald door de rol die de kennisinstellingen innemen in het netwerk. Zo beargumenteert Todeva (2013, p.264): *“Universities have been asked to lead in knowledge creation and simultaneously to provide knowledge solutions to industry and society as a whole through knowledge transfer and collaboration with other organizations. Problems associated with financing the creation of knowledge and the transfer of knowledge and technology from the public to the private sector have challenged existing governance practices.”* Dit betekent dat er veel verwacht wordt vanuit de kennisinstellingen, maar de daadwerkelijke rol heeft nog zo zijn



problematiek. Dit verschilt per doeleinde van kennisoverdracht. Zo bevat bijvoorbeeld de kennisoverdracht inzake de inzet van scholieren, door middel van stagiaires, een ogenschijnlijk lager financieel vraagstuk dan een contractuele insteek, waarbij bijvoorbeeld een professioneel onderzoek wordt verricht.

### 3.7 Visualisering triple helix netwerk

Zodra we de drie institutionele sferen naast elkaar leggen en verbinden met de succes- en belemmerende factoren van innovatie kan een overkoepelend model gevisualiseerd worden. Figuur 3 toont het model gebaseerd op het triple helix model opgesteld door Todeva (2013). Waar Todeva (2013) echter vooral focust op de wijzen waarop de verschillende institutionele sferen met elkaar interacteren in algemene zin, is in dit onderzoek gefocust op de wijze waarop de sferen het netwerk in stand houden. De verbintenis tussen de sferen, weergegeven in figuur 3, toont het karakter van het hybride model van Etzkowitz en Leydesdorff (2000). Daaraan zijn de factoren en relevante uitkomsten van dit onderzoek toegevoegd. Op deze wijze is gekeken naar de factoren die van invloed zijn op het realiseren van een triple helix netwerk wat resulteert in een vorm van procesinnovatie.

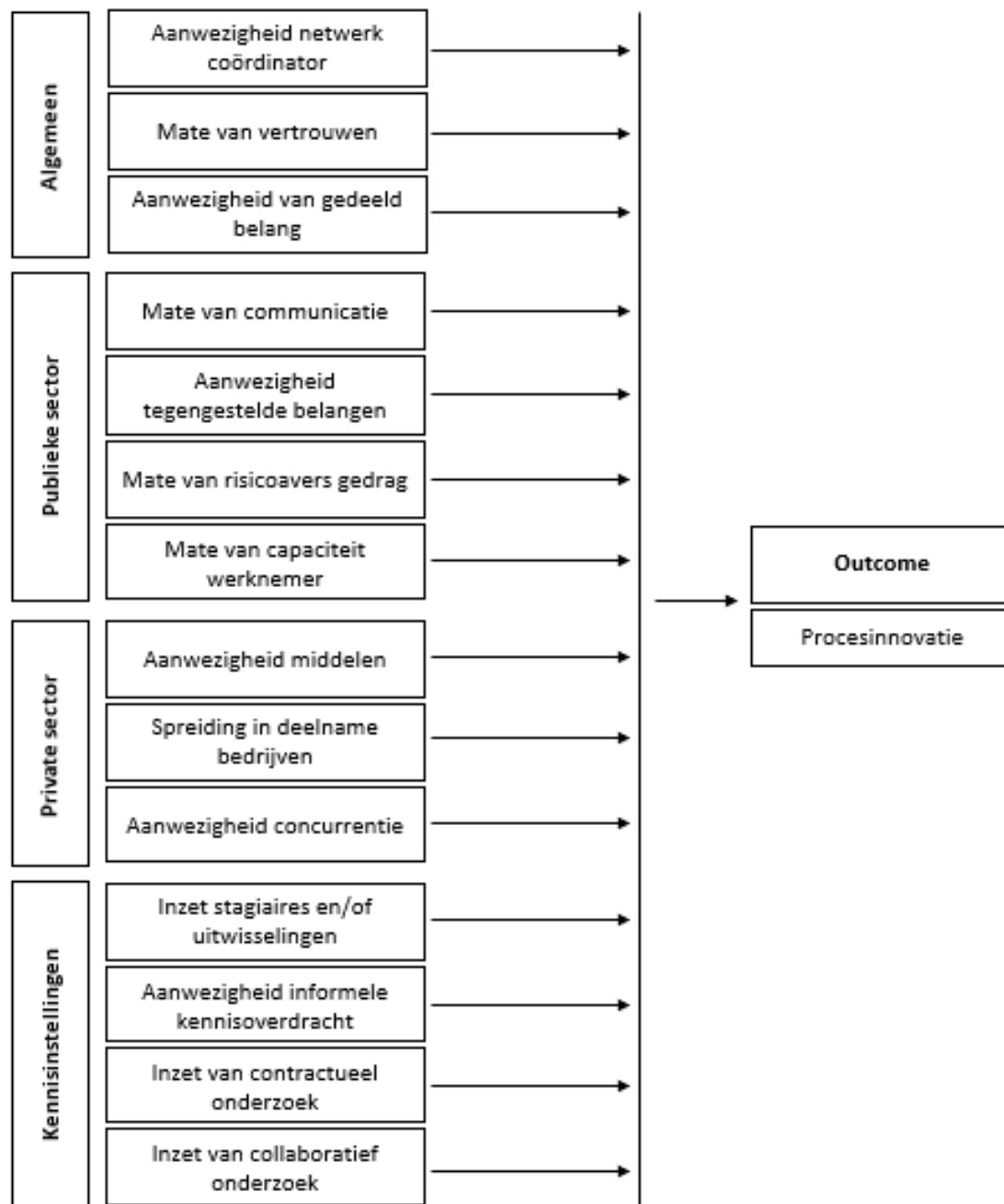


Figuur 3 - Intermediaties in het triple helix netwerk<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Bronvermelding: Todeva, E. (2013). Governance of innovation and intermediation in Triple Helix interactions. *Industry and Higher Education*, 27(4), 263-278

### 3.8 Conceptueel model

Het conceptueel model (figuur 4) is een visuele weergave van de concepten die in dit onderzoek aan bod zijn gekomen. Dit onderzoek heeft zich gefocust op de factoren die van invloed zijn op het triple helix netwerk. Om die reden zijn per sector en algemene factoren opgesteld die alle van invloed kunnen zijn op het proces. In dit model zijn nog geen positieve of negatieve verbanden zichtbaar, dat volgt na de empirische analyse. De opgestelde factoren zijn eveneens het antwoord op de eerste deelvraag, waarbij gesteld is wat de succes- en belemmerende factoren zijn uit de wetenschappelijke literatuur.



Figuur 4 – Conceptueel model

## 4 | Methoden

Dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeksopzet. Er is gestart met het beschrijven van de gekozen onderzoeksstrategie en bijbehorende verantwoording. Vervolgens wordt ingegaan op de caseselectie in dit onderzoek. Aansluitend toont het hoofdstuk de verantwoording in termen van validiteit en betrouwbaarheid. Tot slot wordt beschreven hoe datacollectie, data-analyse en operationalisering heeft plaatsgevonden. De operationalisering resulteert in het code boek.

### 4.1 Casestudy

Het uitgangspunt van dit onderzoek is theorie construerend en inductief van aard waarbij vier cases zijn onderzocht om de kritische succes- en belemmerende factoren van innovatie in een triple helix netwerk in kaart te brengen. De gekozen onderzoeksstrategie is een meervoudige casestudy. Het resultaat van een meervoudige casestudy wordt vaak als overtuigender beschouwd dan een enkelvoudige casestudy (Herriot & Firestone, 1983). Daarnaast zorgen meerdere cases ervoor dat de generalisatie naar toekomstige innovatieprojecten aannemelijker is. Dit resulteert vervolgens in een robuuster eindproduct (Herriott & Firestone, 1983). Een meervoudige casestudy ligt dicht tegen een vergelijkende casestudy aan, de nadruk ligt in dit onderzoek niet puur op het vergelijken, maar op het verklaren en verbeteren van innovatie in een triple helix netwerk. De vergelijking tussen de cases is daarentegen wel een onderdeel van het onderzoek, maar de cases worden in beginsel onafhankelijk bekeken, waarbij de factoren opgesteld vanuit de literatuur per case een beeld vormen (Yin, 2003).

De algemene essentie van een casestudy is dat het probeert een beslissing of reeks beslissingen te belichten: waarom zijn keuzes gemaakt, hoe zijn deze geïmplementeerd en met welk resultaat (Schramm, 1971). Hieraan toegevoegd is een casestudy relevant als de grenzen tussen het beschreven fenomeen en context niet duidelijk zichtbaar zijn (Yin, 2003). De verklarende probleemstelling en het grijze gebied die zich voordoen in dit onderzoek bieden om deze reden een solide basis voor een casestudy. De belangrijkste reden om kwalitatief onderzoek te gebruiken om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden is dat het gaat om gevoelige onderwerpen, zoals conflicten en/of mankementen in het netwerk, waardoor interviews een geschikte methode zijn. Zo biedt kwalitatief onderzoek het vermogen om inzicht te geven in complexe processen, welke via kwantitatieve data moeilijk te verklaren zijn (Eisenhardt & Graebner, 2007). Dit heeft zich geuit in semigestructureerde interviews waarbij experts, projectmanagers en andere relevante actoren zijn ondervraagd. Semigestructureerde interviews kunnen worden gekarakteriseerd als gesprekken plaatsvinden op basis van een interviewgids of een onderwerpenlijst met verschillende onderwerpen of geformuleerde vragen (Van Thiel, 2007). De basis interviewgids die constant werd aangepast aan de geïnterviewde is getoond in bijlage 1. De interviewvragen waren dus niet gestandaardiseerd, maar er werd vanuit

gegaan dat de interviews in alle gevallen praktisch hetzelfde waren in termen van duur, volgorde in vragen en persoonlijke connectie. Er is voor de dataverzameling geen vaste hoeveelheid interviews vooraf vastgesteld. Het beoogde doel was om data te verzamelen totdat er verzadiging optreedt. Dit betekent dat op een gegeven moment nieuwe gegevens geen nieuwe informatie meer oplevert.

Bij de start van het onderzoek is de literatuur aangewend om een eerste indruk te krijgen van innovatieprocessen in triple helix netwerken. Hieruit zijn verschillende factoren opgesteld die van invloed kunnen zijn op de cases. Daarnaast hebben de documentenanalyse en kwalitatieve interviews waarbij relevante informatie over de cases is vergaard, eveneens invloed gehad op de formulering van de factoren. De kritische factoren, opgesteld vanuit de theorie, zijn door de inductieve aard van het onderzoek gedurende de dataverzameling vergaard en aangevuld. Dit zorgt ervoor dat het vooraf verwachte resultaat een basis geeft voor de eerste theoretische laag, maar dat ook verder is gekeken dan enkel replicatie (Yin, 2003). Dit type onderzoek vindt haar oorsprong voor deze invalshoek in *theoretical sampling* (Glaser, 1978). Dit is het proces waarbij gedurende het onderzoek gegevens worden geanalyseerd “*in order to develop a theory as it emerges*” (Glaser, 1978). De drie manieren van informatievergaring met betrekking tot de cases (literatuuranalyse, documentanalyse en interviewanalyse) zorgen uiteindelijk voor een triangulatie van data die bijdragen aan het theoretisch geheel.

## 4.2 Case selectie

Het belangrijkste bij een casestudy is hoe de caseselectie heeft plaatsgevonden (Yin, 2003). Om deze reden zijn de cases aan de hand van een vooronderzoek in kaart gebracht om de validiteit te waarborgen. Hierbij is op twee manieren te werk gegaan. In eerste instantie is aan de hand van interne onafhankelijke observering en structurering door de onderzoeker gekeken welke cases relevant zijn voor het onderzoeksprobleem. In tweede instantie is intern nagegaan welke cases het meest relevant ogen. Hierbij is afgestemd bij EDB leden die zich dagelijks bezighouden met het vraagstuk. Er is gekozen voor een interne vertegenwoordiging omdat de privacy met betrekking tot de projecten het beantwoordingsproces vrijwel onmogelijk maakt voor buitenstaanders. Tot slot zijn de gegevens van beide stappen met elkaar vergeleken waarbij uiteindelijk de cases zijn gekozen.

Ten eerste, de interne onafhankelijke observering en structurering. Hierbij zijn alle 17 innovatieprojecten van de EDB in kaart gebracht op basis van ontwikkelingsfasen in het project. Hierdoor kon snel en duidelijk een afbakening worden gemaakt welke innovatieprojecten relevant zijn voor dit onderzoek. De projecten zijn ingedeeld op basis van de volgende fases: 1. Gedachtevorming; 2. Projectontwikkeling; 3. Projectplan en 4. Projectmanagement. Tabel 1 geeft de uitleg weer waarop een project is ingedeeld.

<b>Gedachtevorming</b>	Bespreken eerste ideeën
<b>Projectontwikkeling</b>	QuickScan/vooronderzoek/haalbaarheidsonderzoek
<b>Projectplan</b>	Plan van aanpak opstellen
<b>Projectmanagement</b>	Regievoering project

Tabel 1 – Ontwikkelingsfasen in het project

In dit onderzoek zijn innovatieprojecten die te vroegtijdig zijn in de ontwikkelingsfase niet relevant. Er is juist gezocht naar innovatieprojecten die in de laatste fase van het innovatieproject verkeren; het projectmanagement. Wat van belang is om te benoemen, is dat door de recente oprichting van de EDB, alle projecten nog lopen. Dit betekent dat er nog geen formeel afgeronde cases zijn, de observering biedt echter wel al ideeën welke cases richting het grijze gebied gaan of dit juist overbruggen. De innovatieprojecten met de fasen een tot en met drie zijn op basis van de interne structurering niet meegenomen. Deze structurering is weergegeven in figuur 5. Hieruit valt op te maken dat drie innovatieprojecten in de geschikte fase voor dit onderzoek zitten: Binnenvaart Centre of Excellence (BCoE), Young Professionals en Digital Mainport Drechtsteden (DMD).



Figuur 5 – Visualisering innovatieprojecten Economic Development Board

Ten tweede, de interne diepgang. Het doel van interne vertegenwoordiging is om de innovatieprojecten dieper naar de probleemstelling toe te trekken dan de eigen waarnemingen en structureringen. Richting de interne vertegenwoordiging is goed gecommuniceerd wat het

onderzoeksprobleem inhoudt zodat de respondent geen discrepantie in opvatting kan ondervinden. Net als bij voorgaande methode is door de respondent een afbakening gemaakt in de vier stappen. Hierbij zijn de cases die niet relevant zijn gebleken na verdere diepgang weggestreept. Zo bleken sommige projecten nog teveel in de ontwikkelingsfase. Daarnaast is een aantal projecten verschoven in categorieën.

Categorie	Innovatieproject
<b>Stap 1 - Gedachtevorming</b>	• Havenvisie
	• Blockchain
	• Iconen • Stagepact
<b>Stap 2 - Projectontwikkeling</b>	• <u>Incubation Center</u>
	• Iconen
	• Personenvervoer over water
	• River Cruise markt
	• Fieldlab Delta Technology
	• Ontdek je stad
<b>Stap 3 - Projectplan</b>	• AD center
	• Baggerfabriek
<b>Stap 4 - Projectmanagement</b>	• <u>Young Professionals</u>
	• <u>Digital Mainport Drechtsteden</u>
	• <u>Binnenvaart Centre of Excellence</u>

Tabel 2 - Afbakening innovatieprojecten o.b.v. vragenlijst

Zodra de gegevens van beide methoden naast elkaar worden gelegd valt op te maken dat de gegevens grotendeels overeenkomen. Zo zijn de innovatieprojecten DMD, BCoE en Young Professionals, die in eerste instantie in de projectmanagement fase zijn geplaatst (figuur 4), eveneens in de categorie van stap 4 gezet (tabel 2). Dit maakt de cases relevant voor het onderzoek. Het innovatieproject Young Professionals blijkt na verdere diepgang interessant en onderscheidend door het feit dat de EDB dit project niet uit handen geeft. De EDB zorgt in deze case zelf voor het projectmanagement. Dit staat lijnrecht tegenover het uitgangspunt om het project richting de markt te brengen. Dit maakt de case echter juist relevant om te kijken welke succes- en belemmerende factoren zich in dit scenario voordoen ten opzichte van de scenario's waarbij de EDB afstand van de projecten doet.

Tot slot is opvallend dat het innovatieproject Incubation Center relevant wordt gevonden door de respondenten maar in de eerste afbakening al was weggestreept. Dit vroeg om nadere verdieping. Hieruit bleek dat het concept Incubation Center al verder ontwikkeld is

door middel van vooronderzoek maar de regievoering voor verdere stappen in het grijze gebied ligt. Deze case bevindt zich een trede lager in ontwikkelingsfasen van het project ten opzichte van de overige drie cases. Dit maakt de case relevant om aanbevelingen op te doen voor verdere stappen in het ontwikkelingsproces. Op deze wijze vormen zich drie cases die in de fase van projectmanagement verkeren en één case waar naar de beginstappen kan worden gekeken, maar vervolgens aanbevelingen voor vervolgstappen kunnen worden geformuleerd.

## **4.3 Data collectie**

### **4.3.1 Interviews**

In totaal zijn 20 interviews afgenomen met stakeholders in de cases (ongeveer vijf per case). Geïnterviewden werden geselecteerd op basis van een representatieve selectie van de besluitvormers die betrokken waren c.q. betrokken zijn bij het innovatieproject. Hier kan gedacht worden aan minimaal één sleutelfiguur per sector; overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen. Op basis van hun positie binnen de sectoren, hebben deze personen uitgebreide ervaring en kennis over de huidige situatie en de voortgang van het innovatieproject. De sleutelfiguren kunnen de onderzoeker helpen geschikte respondenten te selecteren, omdat zij een bepaalde positie in het project hebben, waardoor zij weten welke respondenten geschikt of beschikbaar zijn voor onderzoek (Van Thiel, 2007). De meeste interviews hadden een tijdsbestek van ongeveer een half uur tot een uur. Vooraf is altijd benoemd dat de volledige anonimiteit wordt gewaarborgd. Tevens is gevraagd of er bezwaar is tegen het benoemen van de functie van de respondent in de analyse. De transcripten van de interviews zijn in een online bestand geplaatst en zijn enkel ter beschikking voor universitaire doeleinden. Bijlage 2 toont een overzicht van de interviews die per case hebben plaatsgevonden.

### **4.3.2 Documenten**

Naast de interviews boden meerdere documenten een complementaire functie in de vorm van documentanalyses. Denk hierbij aan notulen van besprekingen/vergaderingen en vooronderzoeken over de cases. Deze documenten zijn in bijlage 3 opgesomd en gecategoriseerd per case. Dit levert een duidelijk en overzichtelijk beeld van de vergaarde documenten. Hieruit valt op te maken dat voor sommige cases meer documenten beschikbaar zijn. De documenten zijn voor een jaar in een online bestand geplaatst en kunnen opgevraagd worden.

### **4.3.3 Expert meetings**

In dit onderzoek is bewust gekozen om in eerste instantie los van de EDB projectmanagementlaag informatie vanuit de betrokken partijen in de cases te vergaren. De EDB is namelijk eveneens een partij in het regionale triple helix netwerk dat wordt gerealiseerd. Op

deze wijze kon zich een perspectief vormen zonder eventuele invloed vanuit de EDB. Aan het eind van het onderzoek zijn vervolgens de bevindingen uit de netwerken gepresenteerd aan de EDB. Dit is gedaan aan de hand van twee expertmeetings die eveneens aan de respondentenlijst zijn toegevoegd. Dit contraperspectief heeft ervoor gezorgd dat de bevindingen scherp gesteld konden worden richting de praktijk. Voor de eventuele aanbevelingen is het zeker relevant om met de kennisdragers over de opgedane informatie te discussiëren.

#### 4.3.4 Observaties

De observaties zijn in dit onderzoek gericht op het feit dat de onderzoeker gedurende vijf maanden actief is geweest in het onderzoeksveld. Gedurende meetings, zowel formeel als informeel, is continu informatie geïnterpreteerd over de cases. Deze interpretaties hebben er onder andere voor gezorgd dat een beeld kon worden geschetst welke respondenten representatief waren om mee te nemen in het onderzoek. Daarnaast bieden de observaties een complementaire functie met betrekking tot de latente coderingswijze waarover diepgang is gezocht in kop 4.4 *Data analyse*.

#### 4.4 Data analyse

Om structuur te kunnen brengen in de data analyse zijn de interviews opgenomen en woordelijk getranscribeerd. Daarnaast zijn meerdere documenten verzameld die de basis bieden voor de documentanalyse. Er is gekozen voor een latente coderingswijze. Dit houdt in dat niet expliciet wordt gekeken naar de frequentie van een bepaalde aangehaalde variabele maar juist naar de interpretatie achter de aangehaalde variabele (Gray & Densten, 1998). Op deze wijze kunnen patronen worden ontdekt die niet expliciet door de respondent worden benoemd, wat leidt tot eventuele nieuwe inzichten. Hierbij is altijd de interpretatie van de onderzoeker leidend en bieden de gegevens enkel een richtlijn. Zo zijn de interpretaties niet alleen gebaseerd op citaten van respondenten maar ook op observaties, documenten en informele uitwisselingen.

In de analyse zijn voor het coderen drie chronologische stappen gevolgd. Zo heeft eerst een proces van open coderen plaatsgevonden, waarna vervolgens is gefocust op het axiaal coderen. Dit gehele coderingsproces is verlopen door middel van handmatige codering. Op deze wijze is beoogd om zo dicht mogelijk bij de interpretaties van de respondenten te blijven. Zo beargumenteert Boeije (2010, p. 142) dat software voor kwalitatieve data analyses passende antwoorden geeft zodra gezocht wordt naar woorden, codes en frequenties e.d. De software kan niet helpen om de waarde van een document te beoordelen. Het beslist niet welke codes moeten worden toegewezen en het kan geen relaties tussen categorieën interpreteren.

De eerste stap in het data-analyseproces betreft het open coderen van de interview transcripten en documenten. Dit refereert aan: *“The process of breaking down, examining,*



*comparing, conceptualizing and categorizing data. This means that all data have been collected up to that point, are read very carefully and divided into fragments. The fragments are compared among each other, grouped into categories dealing with the same subject, and labelled with a code”* (Boeije, 2010, p.96; Strauss & Corbin, 2007, p.61). Volgens Boeije (2010, p.96) zorgt de thematische aanpak van het open coderen ervoor dat de analist als het ware wordt gedwongen om de tekst in stukken te verdelen, te vergelijken en toe te wijzen aan groepen met hetzelfde thema. De hoofdthema's die in dit onderzoek gebruikt zijn in het coderingsproces zijn algemene, publieke, private en kennisinstellingen factoren. Hierbij moet worden benoemd dat het onderzoek een iteratief proces is waarbij constant heen en weer is gegaan tussen de data en de operationalisering van de centrale concepten.

De tweede stap in de analyse betreft het axiaal coderen. Hier is de verdiepingsslag gemaakt. De eerder opgestelde categorieën zijn in dit proces opgedeeld in subcategorieën en vervolgens is meer focus gelegd op de eigenschappen en dimensies van een categorie (Boeije, 2010). Het doel van axiaal coderen betreft het bepalen welke elementen in het onderzoek dominant zijn en welke minder dominant zijn. Gedurende het proces vormen zich inzichten waarbij vertrouwen richting een theorie groeit en relaties tussen codes met meer zekerheid kunnen worden vastgelegd (Boeije, 2010). Hierbij is opgesplitst naar de bepalende factoren zoals een netwerkcoördinator of risicoaversie.

## 4.5 Codeboek

Categorieën	Concepten	Sub concepten	Waarden
<b>1. Algemene factoren</b>	1.1 Aanwezigheid netwerkcoördinator	1.1.1 Ondersteuning en betrokkenheid 1.1.2 Draagvlak 1.1.3 Leiderschap	Ja - Nee
	1.2 Aanwezigheid gezamenlijk (economisch) belang	1.2.1 Flexibiliteit en aanpassingsvermogen 1.2.2 Motivatie	Ja - Nee
	1.3 Mate van vertrouwen	1.3.1 Mate van sociale interactie	Laag - Hoog
1.3.2 Contractuele Geheimhouding		Ja - Nee	
<b>2. Publieke sector factoren</b>	2.1 Omgevingsfactoren	2.1.1 Mate van communicatie	Laag - Hoog
		2.1.2 Aanwezigheid Tegenstelde belangen	Ja - Nee
	2.2 Organisatorische factoren	2.2.1 Mate van risicoavers gedrag	Laag - Hoog
		2.2.2 Mate van capaciteit werknemer	Laag - Hoog
<b>3. Private sector factoren</b>	3.1 Aanwezigheid van middelen	3.1.1 Opname innovatiemogelijkheden in het businessmodel	Ja - Nee
		3.1.2 Vrijmaken tijd (in-kind uren)	Ja - Nee
		3.1.3 Financiële bijdrage	Ja - Nee
	3.2 Diversiteit van bedrijven	3.2.1 Invloed bedrijfsgrootte	Ja - Nee
		3.2.2 Aanwezigheid van concurrentiegevoel	Ja - Nee
<b>4. Kennisinstellingen factoren</b>	4.1 Onderwijs	4.1.1 Inzet van stagiaires	Ja - Nee
		4.1.2 Sprake van uitwisselingen	Ja - Nee
	4.2 Events	4.2.1 Sprake van tentoonstellingen	Ja - Nee
		4.2.2 Sprake van vergaderingen	Ja - Nee
	4.3 Contractueel onderzoek	4.3.1 Sprake van professioneel onderzoek met financiering door bedrijven	Ja - Nee
	4.4 Collaboratief onderzoek	4.4.1 Sprake van onderzoek d.m.v. synergie tussen de partijen	Ja - Nee

Tabel 3 - Codeboek

Het codeboek in tabel 3 geeft van links naar rechts de diepgang weer die gezocht is per variabele. Zo zijn de factoren eerst opgedeeld in categorieën zoals gedaan in de literatuurreview. Vervolgens zijn deze gespecificeerd tot concepten en sub concepten. De waarden van deze sub concepten zijn uiteindelijk de leidraad waarmee echt tot de kern is gekomen van het analyseproces.

## 4.6 Validiteit

In dit onderzoek is ingegaan op drie soorten validiteit. Aan de orde komen constructvaliditeit en interne en externe validiteit. Deze vormen van validiteit zijn de meest voorkomende en meest belangrijk bevonden componenten in het beschrijven van de validiteit (Yin, 2014). Ten eerste, construct validiteit. Dit relateert aan het proces waarbij specifieke concepten gedefinieerd en gekoppeld worden aan de doelen van het onderzoek. Hierbij is het proces van het identificeren van operationele maatregelen die aan de concepten voldoen eveneens van belang. Het belangrijke aspect wat hierbij naar voren komt, is de mate van overname van concepten en doeleinden van die concepten in de onderzoeken (Yin, 2014). In dit onderzoek is de constructvaliditeit gewaarborgd door meerdere toonaangevende bronnen aan te halen per concept, zoals gebruikt in de triple helix literatuur. Hier is expliciet benoemd dat het om toonaangevende bronnen gaat omdat bepaalde wetenschappers veel aanzien hebben met betrekking tot het onderwerp. Zo worden Etzkowitz & Leydesdorff het meest geciteerd in de wetenschap betreffende triple helix literatuur. Daarom kan er vanuit gegaan worden dat dit gegronde bronnen zijn. De gedragenheid van de concepten zorgt ervoor dat geen twijfel kan bestaan of de concepten betrekking hebben op het huidige onderzoeksdoel.

Ten tweede, de interne validiteit. Dit betreft de relaties die worden herkend tussen de theoretische concepten. De semigestructureerde diepte-interviews zijn in dit onderzoek op een dusdanige manier opgesteld dat de vraagstelling zo eenzijdig mogelijk is, waarbij zo dicht mogelijk bij de relatie tussen de concepten is gebleven. Wanneer de respondenten bijvoorbeeld niet de connectie maakten tussen factoren en het proces van het netwerk werd hierop doorgevraagd. Het belangrijkste om hierbij te benoemen is het feit dat niet expliciet is gevraagd naar de relatie, maar dat vragen zijn gesteld die aansluiten bij de belevingswereld van de respondent, om vervolgens de relatie vanzelf naar voren te laten komen. De basis topic-lijst is gedurende het proces continu aangepast aan de respondent. Zo zijn factoren vanuit de kennisinstellingen meer aan de orde gekomen tijdens gesprekken met kennisinstellingen en is hier vervolgens ook meer op ingegaan. Kortom, de interne validiteit is zo goed mogelijk gewaarborgd door de relaties steeds aan te passen aan de respondent.

Tot slot, de externe validiteit. Externe validiteit gaat over de vraag of de resultaten van het onderzoek te generaliseren zijn buiten het eigen onderzoek (Yin, 2014, p.48). De externe validiteit is in dit onderzoek gelimiteerd. Door de gekozen onderzoeksomgeving van de Drechtsteden is het mogelijk om voor regionale triple helix samenwerkingsverbanden te generaliseren. Hierbij moet in het achterhoofd worden gehouden dat de samenstelling van actoren per regio verschilt waardoor bepaalde factoren wellicht bepalender kunnen zijn in dat netwerk dan in het huidige onderzoek. Daarbij is in dit onderzoek gefocust op een selectief aantal factoren om zo dicht mogelijk bij de kern van het onderzoeksprobleem te blijven. Dit kan

echter tot gevolg hebben dat andere factoren relevant zijn in toekomstig onderzoek. Verder is bewust gekozen om de generalisering af te bakenen tot een regionaal triple helix samenwerkingsverband omdat dit onderzoek zich puur gefocust heeft op de regio Drechtsteden. Er kan bijvoorbeeld aangenomen worden dat zodra er een nationaal triple helix samenwerkingsverband plaatsvindt, de regelgeving vanuit de publieke sector een toonaangevendere rol gaat spelen. Kortom, nader onderzoek zal moeten uitwijzen of het opgestelde resultaat te generaliseren valt.

#### **4.7 Betrouwbaarheid**

De betrouwbaarheid van het onderzoek kan volgens Yin (2014, p.49) als volgt worden bepaald: *“if a later researcher follows the same procedures as described by an earlier researcher and conducts the same case study over again, the later investigator should arrive at the same findings and conclusions”*. Dit gaat over het construeren van het onderzoek met dezelfde cases. Een belangrijke factor betreffende de betrouwbaarheid in dit onderzoek is tijd. Het onderzochte regionale triple helix netwerk ondervindt continu toetreders en uittreeders. Dit betekent dat relevante actoren uit het netwerk wellicht niet meer relevant zijn voor een replicerend onderzoek. Daarentegen is getracht om de triple helix gedachte in respondentenaantal mee te nemen in het onderzoek. Dit betekent minimaal één respondent per sector, per case: het bedrijfsleven, de overheid en de kennisinstellingen. Tijdens het onderzoek is vervolgens bepaald of er voldoende informatie is vergaard vanuit de representatieve sector. Op basis hiervan is besloten om meerdere respondenten aan te halen of niet. Het labelen dat informatie ‘voldoende’ is, is gewaarborgd door op regelmatige basis terugkoppeling te geven richting de EDB, zowel formeel als informeel. Op die wijze komt naar voren dat bepaalde informatie bijvoorbeeld goed aansluit voor eventuele aanbevelingen of juist irrelevant is voor het bepalen van de effectiviteit van het netwerk.

## 5 | Empirische analyse

In dit hoofdstuk worden de bevindingen en cases gepresenteerd. Hierbij zijn gegevens uit interviewtranscripten, documenten, informele gesprekken en observaties gebruikt om de analyse invulling te geven. Het hoofdstuk begint met een casebeschrijving waarbij kort is ingegaan op de cases en de daarbij betrokken actoren. Dit is gedaan aan de hand van een tijdslijn op basis van de projectfasen. De betrokken bedrijven zijn geanonimiseerd. Na de actorbeschrijving vormt een datamatrix de leidraad van de analyse. De datamatrix toont de belangrijkste bevindingen in dit onderzoek op een gecompliceerde wijze. Uit deze matrix zijn patronen geïdentificeerd en afgeleid waarbij empirie is aangehaald. Deze patronen zijn vervolgens toegelicht en uitgewerkt zodat de patronen aannemelijk kunnen worden bevonden. Aan het eind van het patroon zijn de aangrijpingspunten geformuleerd die de basis vormen voor de aanbevelingen. Het antwoord op deelvraag 2 ontleent zich aan de datamatrix en diepgang in patronen. Aan het eind van het hoofdstuk is ingegaan op de rol van de EDB in het netwerk waardoor deelvraag drie wordt beantwoord.

### 5.1 Case beschrijving

Zoals in het methoden hoofdstuk naar voren is gekomen hebben alle cases een tijdslijn doorlopen van gedachtevorming tot en met projectmanagement. In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste fases van de cases besproken en is ingegaan op de betrokken actoren per fase. Dit beeld is geschetst aan de hand van gesprekken met het projectmanagementteam van de EDB en documentanalyses van de cases. Dit biedt een basis voor bevindingen gepresenteerd in de verdere analyse.

#### 5.1.1 Case A: Binnenvaart Centre of Excellence



Afbeelding 2 – Tijdslijn BCoE

Afbeelding 2 toont de tijdslijn van het BCoE. Hieruit valt op te maken dat begin 2017 de gedachtevorming heeft plaatsvonden. De EDB heeft gesprekken gevoerd met de gemeente Zwijndrecht om de binnenvaartsector in de Drechtsteden meer op de kaart te zetten. De belangrijkste boodschap was dat een maritiem netwerk moest worden opgezet. In dit netwerk

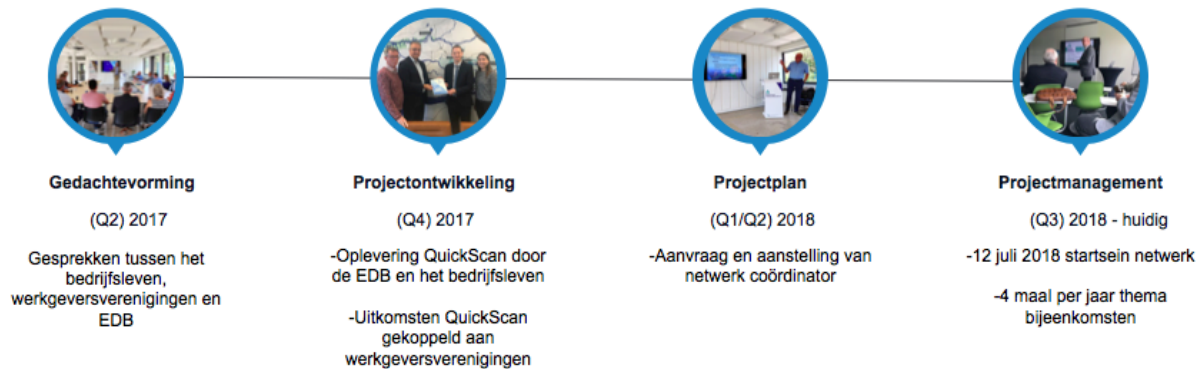
staan ondernemersvraagstukken centraal waarbij innovatieve oplossingen worden gezocht door cross-overs te maken tussen het bedrijfsleven, de overheden en de kennisinstellingen. Midden 2017 was de projectontwikkelingsfase waarbij een QuickScan (Document A) is uitgevoerd voor het toetsen van de realiseerbaarheid van het project. Hieruit bleek dat er een aantoonbare basis is voor de binnenvaartsector om een BCoE te realiseren. Eind 2017 is een kwartiermaker aangesteld en die heeft vervolgens een actieplan opgeleverd op basis van de belangrijkste bevindingen uit de sector. Op 7 mei 2018 is het BCoE geopend en zijn de eerste stappen gezet. Een half jaar later werd door de kwartiermaker de eerste evaluatie gepresenteerd waarbij aan de orde kwam dat één concreet project is voltooid. In de opstartfase is het, volgens de netwerkcoördinator: *“bedelen om geld, terwijl het zou moeten gaan om enthousiasmeren en naar het BCoE toe verleiden”*.

Onderstaande tabel 4 geeft de betrokken actoren weer tijdens het project. Hierbij is getracht om een afbakening te maken op relevantie zodat er geen overbodige informatie wordt weergegeven. Wat opvalt, is dat in de gedachtevorming en projectontwikkeling nog geen kennisinstellingen waren betrokken, deze zijn pas in latere fasen aan bod gekomen. De overheid is dicht betrokken geweest bij de eerste drie fasen van het project, zij zijn echter minder betrokken geweest bij de projectmanagementfase. Dit valt te verklaren door het feit dat de overheid een facilitaire rol heeft vervuld waarbij bewust is gekozen om op afstand te functioneren (Respondent E; Document A; Document C).

	Projectfasen				
Betrokken actoren		Gedachtevorming	Projectontwikkeling	Projectplan	Projectmanagement
	<b>Overheid</b>	Gemeente Zwijndrecht	Gemeente Zwijndrecht	Gemeente Zwijndrecht	Niet actief
	<b>Bedrijfsleven</b>	Niet actief	Vertegenwoordiging in QuickScan van 8 binnenvaartondernemers	Gesprekken met minimaal 15 binnenvaartondernemers	-1 binnenvaartondernemer betrokken geweest bij een project -4 binnenvaartondernemers betrokken bij een project -7 binnenvaartondernemers aanwezig bij vergadering over toekomstscenario's
	<b>Kennisinstellingen</b>	Niet actief	Niet actief	InHolland genoemd als geïnteresseerde	-Hogeschool Rotterdam -STC
	<b>EDB</b>	Actief	Actief	Actief	Niet actief

Tabel 4 - Betrokken actoren tijdens het proces (BCoE)

## 5.1.2 Case B: Digital Mainport Drechtsteden



Afbeelding 3 – Tijdlijn DMD

De Digital Mainport Drechtsteden is een virtueel netwerk/platform waarbij gebruikers elkaar kunnen vinden in de Drechtsteden: *“Digital Mainport Drechtsteden is een platform dat staat voor regie en veilige regionale data-uitwisseling. Zo creëren we een plek waar iedereen snel en makkelijk kan worden aangesloten en waar leren, experimenteren, denken en doen dicht bij elkaar plaatsvinden”* (Respondent C). Onder de gebruikers worden het bedrijfsleven, onderwijsinstellingen en overheden geschaard. Gezamenlijk kunnen zij aanhaken bij digitale vraagstukken, of deze initiëren om van te profiteren en leren (Respondent C; Respondent D; Document F). Het is een gedeeld eigendom van de partners en heeft door de visuele werking geen fysieke locatie. Bovenstaande afbeelding 3 geeft de tijdlijn weer die het project heeft doorlopen. De eerste twee fasen komen overeen met de BCoE case waarbij de eerste gesprekken hebben geleid tot een QuickScan. Deze QuickScan is vervolgens gekoppeld aan de markt om het draagvlak te toetsen bij het merendeel van de mkb bedrijven in de regio. Begin 2018 is een netwerkcoördinator aangesteld die vervolgens tijd heeft geïnvesteerd om vertrouwen te wekken bij de betrokken partijen (Respondent C; Respondent D). Hierna, op 12 juli 2018, is het startsein gegeven.

In onderstaande tabel 5 zijn de betrokken actoren gedurende het proces uitgewerkt. Hieruit valt op te maken dat de overheid pas laat is betrokken bij het netwerk. Zo gaf respondent L aan dat zij nog niet eerder hadden gehoord van de DMD. Kennisinstellingen zijn eveneens pas later toegetreden tot het netwerk. In de projectmanagementfase zijn mbo en hbo-instituten betrokken geraakt. De EDB is in dit netwerk tot de projectmanagementfase betrokken geweest. Huidig lopen gesprekken over de rolverdeling voor de toekomst.

	Projectfasen				
Betrokken actoren		Gedachtevorming	Projectontwikkeling	Projectplan	Projectmanagement
	Overheid	Niet actief	Niet actief	Niet actief	CIO Drechtsteden
	Bedrijfsleven	Werkgeversvereniging	Vertegenwoordiging werkgeversvereniging in QuickScan	Gesprekken met betrokken partijen uit QuickScan	Diverse partijen aanwezig bij thema bijeenkomsten; thema afhankelijk
	Kennisinstellingen	Niet actief	Niet actief	Niet actief	-HBO Drechtsteden -Da Vinci College/Duurzaamheidsfabriek
	EDB	Actief	Actief	Actief	Niet actief

Tabel 5 - Betrokken actoren tijdens het proces (DMD)

### 5.1.3 Case C: Young Professionals netwerk



Afbeelding 4 – Tijdlijn Young Professionals

Het Young Professionals netwerk is opgezet en geïnitieerd door de EDB. In hoofdlijnen wordt een intensieve samenwerking tussen bedrijven door de EDB gezien als een kans voor de Drechtsteden om talent aan te trekken en te behouden en vervolgens ook om innovatiekracht te mobiliseren (Document G). Door een samenwerking om jong talent uit toonaangevende bedrijven in de regio te verbinden, is getracht om jong talent in de regio aan te trekken, te behouden en daarmee kennis en kunde te behouden en toepasbaar te maken (Document G). Het netwerk van Young Professionals wordt ingezet om gedurende 10 dagen aan de slag te gaan met een vraagstuk en hierbij met een innovatieve oplossing te komen. Deze challenges worden gedurende het jaar gehouden en over het jaar heen verspreid. Tabel 6 geeft de betrokken actoren tijdens het proces weer om het netwerk te bewerkstelligen. Hieruit valt op te maken dat de EDB gedurende het hele proces betrokken is geweest. De overheid en kennisinstellingen zijn



pas in de projectmanagementfase toegetreten tot het netwerk. Opvallend om te benoemen is het feit dat dit de enige case is met een regieteam.

	Projectfasen				
Betrokken actoren		Gedachtevorming	Projectontwikkeling	Projectplan	Projectmanagement
	<b>Overheid</b>	Niet actief	Niet actief	Niet actief	Bureau Drechtsteden
	<b>Bedrijfsleven</b>	4 grootbedrijven in de regio	4 grootbedrijven in de regio	4 grootbedrijven in de regio	Grootbedrijven- en mkb bedrijven
	<b>Kennisinstellingen</b>	Niet actief	Niet actief	Niet actief	-Da Vinci College /Duurzaamheidsfabriek -Technische Universiteit Delft
	<b>EDB</b>	Actief	Actief	Actief	Actief

Tabel 6 - Betrokken actoren tijdens het proces (Young Professionals)

#### 5.1.4 Case D: Incubation Center



Afbeelding 5 - Tijdlijn Incubation Center

Het Incubation Center is een resultaat van een Young Professionals challenge in 2018: *“Een platform ontwikkelen waar de markt innovaties eenvoudig, snel en flexibel kan opschalen”* (Document H). Grote bedrijven beschikken vaak niet over de snelheid en flexibiliteit om innovaties op grote schaal toe te passen. Om innovatief te blijven willen ze dit buiten het eigen bedrijf beleggen (Document H; Respondent Q). In 2018 is het rapport opgeleverd waarin het draagvlak onder de grootbedrijven is getoetst waaruit blijkt dat het draagvlak aanwezig is. Verdere stappen zijn echter nog niet ondernomen waardoor de gegevens onder het projectplan en projectmanagement niet ingevuld zijn. Tabel 7 weergeeft de betrokken actoren gedurende het proces. Hieruit valt op te maken dat na het presenteren van de resultaten er geen partij is opgestaan om het concept uit te werken tot een concreet projectplan. Dit beeld komt overeen




































met de bevindingen van de betrokken respondenten (G, K, Q). Verder in de analyse is ingegaan op de stappen die genomen kunnen worden om het proces verder vorm te geven.

	Projectfasen				
Betrokken actoren		Gedachtevorming	Projectontwikkeling	Projectplan	Projectmanagement
	<b>Overheid</b>	Gemeente Dordrecht	Gemeente Dordrecht	Niet actief	Niet actief
	<b>Bedrijfsleven</b>	4 grootbedrijven in de regio	4 grootbedrijven in de regio	Niet actief	Niet actief
	<b>Kennisinstellingen</b>	Da Vinci/Duurzaamheidsfabriek	Da Vinci/Duurzaamheidsfabriek	Niet actief	Niet actief
	<b>EDB</b>	Actief	Actief	Niet actief	Niet actief

Tabel 7 - Betrokken actoren tijdens het proces (Incubation Center)

## 5.2 Datamatrix

De datamatrix in tabel 8 toont de belangrijkste bevindingen over de bestudeerde cases. Deze gegevens zijn gecomprimeerd zodat patronen zichtbaar worden en gestructureerd wordt ingegaan op de ontdekte patronen in de analyse. De wijze waarop de patronen gevisualiseerd en zijn beschreven is beschreven in de volgende paragraaf: 5.3 patronen. De variabelen zijn onderverdeeld in twee verschillende categorieën. Ten eerste, de categorisering bij variabelen waarbij het gaat om het functioneren van of de mate van, resulteert in de classificering ‘laag’ en ‘hoog’. Ten tweede, de categorisering waarbij afgebakend is op aanwezigheid/sprake van een variabele. Hier is geclassificeerd op ‘ja’ en ‘nee’. De argumentatie waarom een bepaalde variabele op een bepaalde wijze is geclassificeerd volgt in de volgende paragrafen waarbij diepgang is gezocht voor wat betreft de patronen. Verder zijn een aantal factoren toegevoegd of aangevuld; deze zijn aangegeven met een ‘\*’. Deze variabelen zijn op basis van de analyse door de onderzoeker als belangrijk geïdentificeerd. De literatuur levert over deze toegevoegde factoren onvoldoende input om mee te nemen in de literatuurreview. De factoren zijn echter wel belangrijk bevonden door de onderzoeker waardoor deze additionele factoren een schakel vormen in de analyse. Bij Case D, het Incubation Center, is ingevuld in hoeverre dat mogelijk was op basis van de resultaten. De variabelen die onvoldoende informatie en/of niet aan de orde zijn gekomen in de fase waar de case zich in bevindt, zijn aangegeven met de afkorting ‘n.v.t.’ (niet van toepassing).

		<b>Case A</b> Binnenvaart Centre of Excellence	<b>Case B</b> Digital Mainport Drechtsteden	<b>Case C</b> Young Professionals netwerk	<b>Case D</b> Incubation Center
<b>Afhankelijke variabele</b>	Procesinnovatie: het functioneren van het triple helix netwerk	Laag	Hoog	Hoog	n.v.t.
<b>Algemene factoren</b>	Aanwezigheid van een netwerkcoördinator	Ja 	Ja 	Ja 	Nee
	Functioneren van een netwerkcoördinator*	Laag  	Hoog  	Hoog  	n.v.t.
	Mate van vertrouwen tussen actoren	Laag 	Hoog 	Hoog 	Laag 
	Mate van gedeeld (economisch) belang	Laag	Hoog	Hoog	Hoog
	Mate van sociale interactie in het netwerk*	Laag 	Hoog 	Hoog 	Laag 
	Mate van draagvlak*	Laag 	Hoog 	Hoog 	Laag
	Aanwezigheid regieteam*	Nee 	Nee 	Ja 	Nee 
<b>Publieke sector factoren</b>	Mate van een communicatiekloof	Hoog 	Laag 	Laag 	Laag
	Aanwezigheid van tegengestelde belangen	Ja 	Nee 	Nee 	Nee
	Mate van risicoovers gedrag	Laag	Laag	Laag	Laag
	Mate van capaciteit van de werknemer	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog
<b>Private sector factoren</b>	Beschikbaarheid van middelen	Laag 	Hoog 	Hoog 	n.v.t.
	Diversiteit in bedrijfsgrootte	Ja	Ja	Ja	n.v.t.
	Aanwezigheid van concurrentiegevoel	Ja 	Nee 	Nee 	Ja
<b>Kennisinstellingen factoren</b>	Sprake van stagiaires of uitwisselingen	Ja	Ja	Ja	n.v.t.
	Sprake van informele kennisuitwisseling	Ja	Ja	Ja	n.v.t.
	Sprake van contractueel onderzoek	Nee	Nee	Nee	n.v.t.
	Sprake van collaboratief onderzoek	Ja	Nee	Ja	Ja

Tabel 8 – Datamatrix

\*Factoren toegevoegd n.a.v. de analyse

## 5.3 Patronen

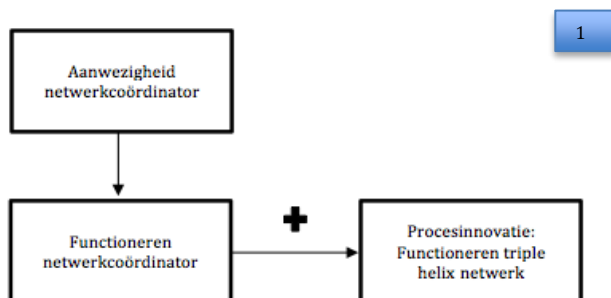
In deze paragraaf zijn de opvallende patronen besproken. Dit is gedaan aan de hand van de datamatrix in tabel 8. De patronen bevatten enkelvoudige of meervoudige determinanten. Per patroon zijn de interconnecties gevisualiseerd zodat de patronen overzichtelijk worden. Zo zijn de patronen met kleur en cijfer in de datamatrix aangeduid. In de analyse zijn de patronen aan het eind van de diepgang gevisualiseerd. Het patroon is gevisualiseerd zodat het zich duidelijk op een beknopte wijze toont. Er is diepgang gezocht aan de hand van citaten uit interviewtranscripten, verwijzingen naar documenten en eigen waarnemingen. Op deze wijze kan een patroon als aannemelijk worden bestempeld. Verder is per patroon ingegaan op de gekozen determinant. Dit is gedaan door per determinant een representatief citaat te benoemen. Daarnaast is aan het eind van een patroon ingegaan op aangrijpingspunten voor eventuele aanbevelingen. De eerste twee patronen hebben betrekking op het functioneren van de netwerkcoördinator. Het derde patroon geeft de invloed van sociale interactie op vertrouwen weer en het belang van een regieteam aan. Het vierde patroon toont de invloed van een communicatiekloof in het netwerk met betrekking tot het vergaren van middelen.

### 5.3.1 De invloed van het functioneren van een netwerkcoördinator

1

Het eerste patroon zichtbaar in de datamatrix is gebaseerd op de netwerkcoördinator.

Ter verduidelijking: de respondenten spreken in het algemeen niet de term netwerkcoördinator uit, maar spreken eerder over een *matchmaker*, *aanjager*, *projectmanager* of *leidinggevende*. In elke case is een netwerkcoördinator actief behalve in het Incubation Center. Dit omdat het Incubation Center nog in de projectfase zit waar het netwerk zich gaat vormen. Waar literatuur ingaat op de aanwezigheid van een netwerkcoördinator als cruciaal element in het triple helix netwerk, geven de resultaten een interessant beeld weer. Zo blijkt de aanwezigheid van een netwerkcoördinator weinig impact te hebben op het functioneren van een triple helix netwerk zelf, gezien de cases A, B en C alle een ander resultaat hebben. De enkelvoudige determinant is weergegeven in onderstaand figuur 6. Zodra werd gevraagd naar de netwerkcoördinator werd vrijwel gelijk ingegaan op het functioneren en niet zo zeer op de aanwezigheid van de netwerkcoördinator.



Figuur 6 – Patroon 1

Vervolgens is het interessant om te kijken welk patroon zich voordoet op basis van het functioneren van een netwerkcoördinator. De datamatrix verklaart dat het functioneren van een netwerkcoördinator ervoor kan zorgen dat er draagvlak, vertrouwen en sociale interactie ontstaat in het netwerk. Veel van deze factoren komen overeen. Dit komt omdat de rolinvulling van de netwerkcoördinator voor wat betreft deze factoren verschilt. Bij de diepgang over het patroon is beargumenteerd waarom een bepaalde gradatie (laag/hog, ja/nee) is toegewezen aan een factor. Dit is gedaan door een representatief citaat toe te voegen die de gradatie inhoudelijk een eerste laag geeft. Meerdere verdiepingsslagen betreffende het citaat zijn vervolgens uitgewerkt in de analyse zodat de gradatie niet enkelvoudig is gegrond door één respondent. Het draagvlak is als enige variabele direct in connectie gebracht met het functioneren van de netwerkcoördinator. Dit omdat het andere patroon tussen sociale interactie en vertrouwen opzichzelfstaande voldoende correlatie biedt. Het functioneren van de netwerkcoördinator heeft als intermediaire variabele invloed. Dit kan het proces versterken of verzwakken.

#### *Draagvlak* 2

Eerst moet worden benoemd dat de factor draagvlak is toegevoegd aan de datamatrix. Dit omdat geen enkele factor in de literatuurreview de volledige lading dekt voor wat betreft de marktvrage van de participerende partijen. Zo is in de literatuurreview ingegaan op tegengestelde en gedeelde belangen maar niet op de daadwerkelijke vrage van de betrokken partijen in het netwerk. Uit de interviews blijkt dat het begrip draagvlak zodanig vaak wordt aangehaald dat het belang ervan moet worden erkend in het onderzoek. Daarnaast is het begrip in zeker 80% van de gevallen in verband gebracht met verwijzingen naar de netwerkcoördinator. De overige 20% van de gevallen benoemen draagvlak in combinatie met een vooronderzoek. Er is hierbij beargumenteerd dat een vooronderzoek uitwijst of er voldoende draagvlak aanwezig is voor het concept. Vervolgens kan een netwerkcoördinator dit draagvlak uitwerken tot een daadwerkelijk functionerend netwerk. Dit beeld wordt ondersteund door meerdere respondenten: *“Je moet echt de vraagkant goed hebben voordat je verder kunt. Anders zet je er wel een aanjager op, zetten bedrijven geld erop in, maar dan bloedt het gewoon op een gegeven moment dood. Dit zie je bij tal van initiatieven gebeuren”* (Respondent G). De aanjaagfunctie wordt dus wel benoemd maar is volgens de respondent niet de bepalende factor in het netwerk. De vraagkant moet helder zijn voordat er überhaupt kan worden aangejaagd. Is er onvoldoende draagvlak voor het concept, niet alleen vanuit het bedrijfsleven, maar ook vanuit de overheid en de kennisinstellingen, dan is de aanwezigheid van alleen een netwerkcoördinator niet voldoende (Respondent G). Vrage en draagvlak worden door de meeste respondenten in één adem benoemd. Zodra ingespeeld wordt op de vrage van de respondenten

ontstaat automatisch draagvlak voor het beoogde thema. Bij de start van het netwerk biedt een vooronderzoek voldoende resultaat om verdere stappen te nemen. Dit wordt alom bevestigd door de respondenten: *“Na zo’n QuickScan of vooronderzoek, doet zich een window of opportunity voor. Zodra dit moment niet goed benut wordt, gaat de tijd een belangrijke rol spelen”* (Respondent G). Opvallend is dat in elke case een vooronderzoek heeft plaatsgevonden waarbij het draagvlak over het project is onderzocht. Uit elk vooronderzoek is gebleken dat er draagvlak was voor het concept. De reden waarom respondenten dan toch aangeven dat het draagvlak onvoldoende is of beter kan, hangt dus samen met een aantal factoren die zich afspelen ná het vooronderzoek.

De respondenten benoemen tijd, energie en budgettering als hoofdfactoren die na het vooronderzoek een rol spelen over het draagvlak: *“Wil je zo’n netwerk van de grond krijgen, dan moet daar tijd, energie en financiën in worden gestopt, dat gaan de mensen niet vanzelf doen .... Er zal heel vaak toch moeten worden aangejaagd”* (Respondent D). Deze rol, het doorontwikkelen van draagvlak, wordt in verband gebracht met de netwerkcoördinator. De rolinvulling is hierin bepalend: *“Een projectmanager is aangesteld die ingehuurd kan worden om dingen aan te jagen maar het eerste idee was om het de markt zelf te laten doen. Maar de vraag is of de markt gevraagd heeft om zelf initiatief te tonen”* (Respondent B). Dit wordt aangevuld door de argumentatie dat *“De binnenvaartsector voelt dat dit over hen heen komt”* (Respondent B) of ervaringen dat participanten uit het netwerk beargumenteren dat zij onbekend zijn met het netwerk: *“De naam van het netwerk wordt wel genoemd, alleen voor mij is het een term die gebruikt wordt, het laat bij mij geen belletjes rinkelen”* (Respondent M). De ervaringen die zich voordoen bij de betrokken partijen zorgt voor een discrepantie. Deze discrepantie die ontstaat tussen de vragende partijen en de netwerkcoördinator zorgt ervoor dat bestede tijd niet nuttig wordt besteed in het netwerk. Beide partijen creëren hierdoor een verwachtingspatroon waar niet aan wordt voldaan. De wijze waarop dit kan worden voorkomen wordt door de respondenten op verschillende manieren verklaard.

Variabele	Case	Waarde	Citaat
Functioneren netwerkcoördinator	A	Laag	<i>“Hij kijkt niet verder dan zijn middelen hem geven”</i> (Respondent I) <i>“Ik moet ook gewoon eerlijk zijn, als er voor andere projecten wel betaald wordt, dan kies ik daarvoor natuurlijk”</i> (Respondent B)
	B	Hoog	<i>“Hij heeft onwijs veel tijd gestoken in het vertrouwen krijgen bij de partijen in de beginfase”</i> (Respondent C)
	C	Hoog	<i>“De projectmanager is onmisbaar vanuit mijn oogpunt. Die zorgt er echt voor dat de focus blijft en er verbinding plaatsvindt tussen de partijen”</i> (Respondent F)
Draagvlak in het netwerk	A	Laag	<i>“Er was onvoldoende vraag vanuit de ondernemers om dit netwerk te vormen”</i> (Respondent I; Respondent E)
	B	Hoog	<i>“De fysieke infrastructuur zorgt voor de verbintenis met meerdere partijen, daarnaast zijn de lijntjes heel dun met de werkgeversvereniging”</i> (Respondent C; Respondent D)
	C	Hoog	<i>“Je ziet gewoon dat de betrokken partijen hun deuren open willen zetten en commitment tonen”</i> (Respondent F; Respondent J)

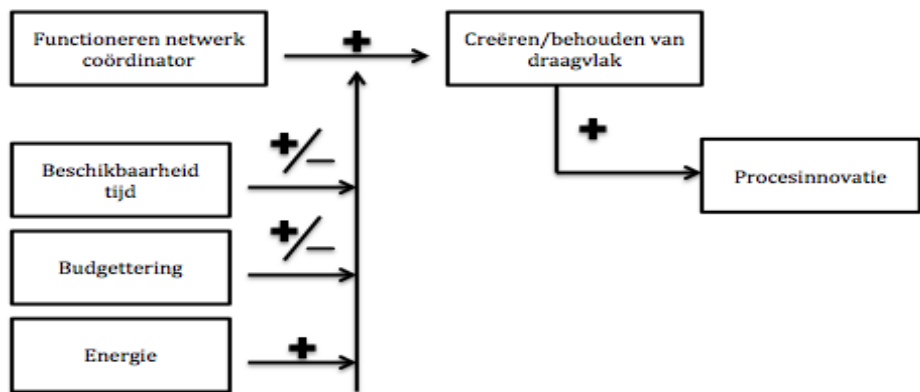
Tabel 9 - Gradatietoewijzing patroon 2

Het netwerkcoördinatorschap en draagvlak zijn in bovenstaande tabel 9 weergegeven per case. Hierbij is een representatief citaat per variabele genoteerd. Het eerste dat opvalt is dat in de BCoE case een lage gradatie is toegewezen aan het functioneren van de netwerkcoördinator. Zodra diepgang wordt gezocht, valt op dat in die case gekozen is voor een kleinschaliger budget, minder uren voor de netwerkcoördinator en een aanpak waarbij de ondernemers zelf de touwtjes in handen hebben: *“Het model zoals wij het bedacht hadden, dat de ondernemers zelf naar het centrum toe komen, dat een beweging op gang komt en er een soort collectief ontstaat, blijkt niet de juiste, tot nu dan. Tot die tijd heb je toch echt een aanjager nodig of iemand die vanuit, ik noem het even vanuit leiderschap, iemand die full-time beschikbaar is en full-time betaald wordt. Dat is een heel ander model* (Respondent B). Er kan beaamd worden dat de rolinvulling van de netwerkcoördinator verschilt. Dit wil echter niet zeggen dat dit direct het antwoord is op het functioneren van het netwerk inzake het draagvlak. Zo is het eveneens van belang dat de netwerkcoördinator intrinsiek gemotiveerd is om aan de slag te gaan met het netwerk: *“Als je het echt belangrijk vindt en het echt tot een succes wilt maken, dan maak je er tijd voor vrij, ook als je er niet voor betaald krijgt of als het een nevenactiviteit is”* (Respondent R). Die inspanning, in termen van energie, toont de gedrevenheid van de netwerkcoördinator om het netwerk succesvol te laten worden. Hier moet een balans in worden gevonden, zodat de netwerkcoördinator niet het gevoel krijgt dat hij/zij alles vrijwillig doet, maar wel degelijk de motivatie behoudt om het netwerk te allen tijde te blijven stimuleren en steunen. Daarbij geven respondenten van de DMD en BCoE case aan dat de netwerkcoördinator taken kan delegeren aan gedreven partijen in het netwerk. Hogeschool Rotterdam (Respondent N) geeft aan: *“Ik heb die vaardigheden zelf ook aardig in me, waardoor hij die verbindende rol minder hoeft uit te voeren. Waar ik voorheen zelf actief bedrijven moest bellen of naar toe moest gaan, bellen ze me nu zelf op van, wij moeten eens praten. Maar de introductie richting de bedrijven, dat haakje, is nodig vanuit de matchmaker.”* Dit gaat volgens de HBO Drechtsteden (Respondent R) gepaard met een proactieve houding vanuit de betrokken partijen. Er moet een groep gecreëerd worden die echt intrinsiek gemotiveerd is: *“Je creëert een soort kerngroep met daarnaast een soort randgroep die er af en toe bij zitten”*. Daarin heeft de respondent aangegeven dat diegene zelf niet de kartrekker hoeft te zijn maar wel degelijk proactief is om de kartrekker te ondersteunen.

Kortom, het functioneren van een netwerkcoördinator wordt in verband gebracht met het creëren en/of behouden van draagvlak onder de participerende partijen. Hoe het draagvlak kan worden bewerkstelligd is onderverdeeld in meerdere factoren die bepalend zijn zoals beschikbare tijd, energie en budgettering van de netwerkcoördinator. Dit is weergegeven in figuur 7. Hieruit blijkt dat goede afspraken over tijdsverdeling en financiering moeten worden gemaakt. Dit kan aan de hand van het oprichten van tussentijdse evaluaties, waarbij adaptief kan worden ingespeeld op de scenario's die zich voordoen. Gezien het feit dat op dit moment drie

netwerkcoördinatoren actief zijn in verschillende omgevingen, is het een optie om deze netwerkcoördinatoren samen te brengen in een maandelijks overleg. Door kruisbestuiving kan van elkaar worden geleerd over de inzet van financiën, tijdverdeling en motivatie. Uitspraken over hoeveel tijd en budgettering precies beschikbaar moet zijn voor de netwerkcoördinator is situatie afhankelijk en kan niet worden benoemd; dit resulteert ook in een +/- verband. De mate van energie, door de respondenten vertaald in intrinsieke motivatie, kan daarentegen wel benoemd worden als bepalende factor.

2



Figuur 7 - Patroon 2

### Aangrijpingspunt

Het functioneren van de netwerkcoördinatoren blijkt in dit onderzoek een van de belangrijkste elementen te zijn. De netwerkcoördinatoren kunnen door middel van hun positie onder andere het onderzochte draagvlak behouden of creëren. Het aangrijpingspunt dat zich voordoet is de manier waarop het functioneren van de netwerkcoördinatoren kan worden geoptimaliseerd. Zo blijken de beschikbaarheid van tijd, budgettering en energie belangrijke factoren met betrekking tot het functioneren van de netwerkcoördinatoren. De aanbeveling die hieruit voortvloeit betreft de mogelijkheid om een *best practice* over het functioneren te formuleren. Het blijft per netwerk afhankelijk hoe de precieze allocatie plaatsvindt. Een opgestelde richtlijn biedt echter al een fundament om op voort te bouwen.



### 5.3.2 De invloed van sociale interactie op vertrouwen

3

Het patroon van vertrouwen in het netwerk tussen de betrokken partijen en sociale interactie komt in meerdere gesprekken naar voren. Het belang van vertrouwen wordt door iedereen beaamd: *“Samenwerken gebeurt op basis van of je een klik hebt met iemand of niet. Vertrouwen is de absolute basis voor elke vorm van samenwerken”* (Respondent R). Zodra vervolgens werd gevraagd hoe dit kon worden bewerkstelligd werd in alle cases aangegeven dat vertrouwen niet moet worden opgelegd door middel van een geheimhoudingscontract. Er moet worden gefocust op de sociale interactie tussen de partijen in het netwerk. Respondent R beargumenteert: *“Iemand die je regelmatig ziet, een vriend of vriendin bijvoorbeeld, die op zoek is naar een baan, daar zal je sneller aan denken dan aan iemand die je twee jaar niet hebt gesproken”*. Dit beeld over de connectie die ontstaat wordt door meerderen erkend: *“Je moet aan elkaar wennen, ze moeten vertrouwen in je hebben, het is echt mensenwerk. Je begint vragen te stellen en ze geven een beetje antwoord, dat antwoord geven wordt steeds meer, want je begint elkaar te begrijpen, dan ga je stappen zetten”* (Respondent K). Deze sociale interactie kan op verschillende manieren worden vormgegeven. Sociale interactie kan organisch ontstaan, waarbij de behoefte ontstaat bij de partijen om relevante stakeholders uit te nodigen. Vervolgens worden connecties gevormd in het netwerk. Dit kan echter ook op een manier van regievoering. Deze vorm van regievoering waarbij structureel een groep bij elkaar komt wordt door respondenten als een goed functionerend middel gezien om vertrouwen te creëren in het netwerk. Respondent R benoemt hierbij het volgende: *“Mijn ervaring is in z'n algemeenheid, op het moment dat je dingen structureert en organiseert, je over het algemeen meer en betere resultaten boekt. Gewoon doordat er focus op zit, een soort van regelmaat op zit en vooral doordat er iemand is die je regelmatig ziet. Het feit dat je met elkaar op de radar blijft is zeker van toegevoegde waarde”*. Zo'n regieteam kan worden opgesteld door een netwerkcoördinator met de partijen die commitment tonen in het netwerk. Partijen die een foutieve insteek hebben bieden niet de juiste input voor het netwerk: *“Het moet niet zo zijn dat de betrokken partij heeft van “pff weer zo'n bureaucratisch overleg”. Deze partijen vormen een zelfselectie. Dan wordt er eigenlijk gelijk afgebakend wie de juiste personen zijn voor het netwerk. Je moet echt de toegevoegde waarde zien en het leuk vinden om te doen”* (Respondent R). Op basis van de structuur die zich vervolgens voordoet ontstaan vanzelf organische interacties. Dit wordt gezien door onder andere de HBO Drechtsteden *“Op het moment dat ik met iemand om de tafel zit, dan denk ik van goh eigenlijk moet ik Pietje erbij betrekken of Marietje erbij betrekken. Dan zou ik dat opperen van, is het een idee om die en die uit te nodigen, misschien heeft iemand anders wel een beter idee”* (Respondent R). Zodra de cases worden vergeleken blijkt dat alleen bij het Young Professionals netwerk sprake is van een regieteam. Bij de overige cases zijn deze ideeën over het opstellen van een regieteam, in

ontwikkeling of afwezig. Dit regieteam kan zoeken naar de raakvlakken tussen de betrokken partijen, waarna thematisch kan worden ingespeeld op deze raakvlakken.

Wat op het eerste gezicht opvalt (tabel 4) is dat het vertrouwen in de BCoE en Incubation Center cases laag is. Hieronder is beargumenteerd hoe een regieteam een gevoel van vertrouwen zou kunnen bewerkstelligen. Het lage gevoel van vertrouwen komt, los van de netwerkcoördinator, volgens meerdere respondenten uit de BCoE case doordat er sprake is van een behoudende en versnipperde sector: *“Het is best wel competitief en best wel concurrerend naar elkaar. Alles wat ze hebben is goed, maar alles wat nieuw is, is best wel lastig”* (Respondent E); *“Er was een soort groepsdruk zo van, o wee als jij je vinger opsteekt. Dan ga je met de billen bloot en ga je even vertellen hoe slecht het gaat in de sector”* (Respondent B). Dit wordt door sommige respondenten verklaard door het feit dat er veelal MKB bedrijven actief zijn in het netwerk waardoor de concurrentiepositie van grote invloed kan zijn door de afhankelijkheid van inkomsten: *“Die binnenvaartondernemer zit, ongeacht dat dit centrum op de wal zit, constant op het water ... En de ondernemers die wel tijd hebben, die hebben hun schaaapjes zo goed op het droge, die komen in dikke auto's aanrijden. Die hebben er zelf personeel voor”* (Respondent B). Het gevoel van concurrentiepositie leeft eveneens in de Incubation Center case, waar in principe aan de bedrijven wordt gevraagd om een gedeelte van de Research en Development agenda open te stellen: *“Uiteindelijk willen de bedrijven natuurlijk hun eigen goede ideeën behouden, ik vraag me dan af of in zo'n gesprek voldoende gedeeld wordt”* (Respondent G). Dit beeld met betrekking tot de concurrentiepositie is goed om in het achterhoofd te houden. Er vormt zich echter een divers beeld over dit onderwerp. Zo benoemt de gemeente Zwijndrecht: *“Het ligt er helemaal aan wat voor belang je hebt. Het belang om met elkaar te zitten kan groter zijn dan alleen maar op het water zitten en je werk uit te voeren. Want die investering kan een stukje efficiëntie met zich meebrengen zodat je op termijn minder op het water hoeft te zitten”* (Respondent E). Zodra dit beeld wordt vergeleken met de andere cases komt in de DMD en Young Professionals naar voren dat de concurrentiepositie minder van belang wordt geacht en dat vooral gezocht wordt naar raakvlakken waarin wel kan worden gedeeld (Respondent F; Respondent J). Dit komt overeen met de gemeentelijke visie (Respondent E). Ook in de cases DMD en Young Professionals zijn zowel MKB als grootbedrijven actief. Het verschil zit meer in het uiten van het gedeelde economische belang dat zichtbaar is in het netwerk. Meerdere partijen erkennen een *“quick pro quo”* houding te hebben (Respondent J). Dit houdt in dat er wordt geïnvesteerd in het netwerk met de visie dat er later iets voor terugkomt, in welke vorm dan ook. Het hoeft namelijk niet altijd te zijn dat er puur voor eigen gewin wordt geïnvesteerd zolang het besef heerst dat het netwerk dit op den duur terugbetaald. Het gedeelde belang dat hier ontstaat is een kwestie van vertrouwen hebben in niet alleen de betrokken partijen maar ook in het netwerk zelf. In

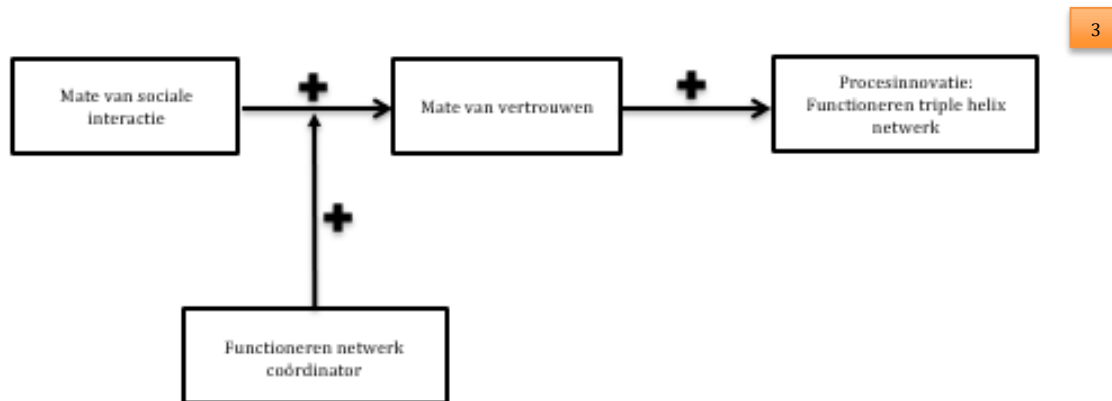
onderstaande tabel 10 zijn de toegewezen gradaties per variabele zichtbaar en voorzien van een representatief citaat.

Variabele	Case	Waarde	Citaat
<b>Sociale interactie in het netwerk</b>	A	Laag	<i>"Afen toe is er een meeting waarbij mensen opgetrommeld worden om te komen, maar dit heeft geen inhoud. Vaak wordt er meer uitgekeken naar het doen van een biertje"</i> (Respondent I; Respondent B)
	B	Hoog	<i>"Je ziet dat de meetings die georganiseerd worden ook echt aanslaan. Iedereen was bij de laatste sessie zo gemotiveerd dat we veel meer partijen aan tafel kregen bij de vervolgssessie"</i> (Respondent D)
	C	Hoog	<i>"De werkgroep sessies zorgen ervoor dat we bij de les blijven. Daarnaast krijgen we daardoor ook gewoon meer en eenvoudiger contact met de bedrijven"</i> (Respondent F; Respondent J; Respondent O).
	D	Laag	<i>"Na het afronden van de challenge heeft er eigenlijk geen contact meer plaatsgevonden tussen de partijen"</i> (Respondent G; Respondent K)
<b>Mate van vertrouwen tussen de actoren</b>	A	Laag	<i>"Iedereen heeft zijn eigen core-business en vindt dat die dat goed doet. Hiervoor wordt hulp van buitenaf niet als nodig gezien, laat staan open stellen naar anderen"</i> (Respondent B; Respondent E; Respondent P)
	B	Hoog	<i>"De betrokken partijen tonen aan commitment te willen tonen en zich ook open te stellen voor verandering"</i> (Respondent C; Respondent D)
	C	Hoog	<i>"In het begin was het nog wel even de kat uit de boom kijken, maar je merkt nu dat de partijen elkaar kennen en de deuren steeds meer opengezet worden"</i> (Respondent F; Respondent J)
	D	Laag	<i>"Het concept vraagt nu dat er gedeeltelijk elkaars R&amp;D agenda wordt opengesteld, dat vraagt wel een vorm van vertrouwen. Dat moet nu opgehaald worden door iemand"</i> (Respondent G; Respondent K)

Tabel 10 - Gradatietoewijzing patroon 3

Kortom, de basis van een netwerk is vertrouwen. Deze samenwerking kan zowel organisch als gestructureerd ontstaan. In de BCoE case blijkt dat het organische proces in het netwerk niet tot stand komt. Hierbij is geen structuur in de vorm van een regieteam actief. Zodra we dit beeld vergelijken met de Young Professionals case, dan komt naar voren dat eerst is gekozen voor structuur, in de vorm van een regieteam, waarna vervolgens bedrijven organisch aanhaakten. De wijze van structuur en interactie zorgt ervoor dat een gevoel van vertrouwen wordt opgebouwd. Een voorbeeld is benoemd door Hogeschool Rotterdam (Respondent N): *"Er doen nu slechts drie of vier bedrijven mee vanuit het BCoE, dan kan je denken bah, maar die drie of vier, dat zijn wel de bedrijven die het durven en het echt willen. Laten we nou met die bedrijven laten zien wat het kan opleveren, waarna vervolgens meer partijen kunnen en gaan aansluiten"*. Dit gevoel van vertrouwen in het netwerk kan ervoor zorgen dat de betrokken partijen een gezamenlijk (economisch) belang nastreven en dat de concurrentiepositie geen 'dreiging' meer is. In het patroon zijn het gezamenlijke belang en de concurrentiepositie niet meegenomen gezien het feit dat dit onvoldoende is benoemd en er te tegenstrijdig over wordt gedacht voor een daadwerkelijk patroon. Maar dit kan wel in de gedachtevorming over het patroon worden meegenomen. Het uiteindelijke patroon is weergegeven in onderstaand figuur 8. De factoren tijd,

energie en motivatie, die eveneens van invloed zijn op het functioneren van de netwerkcoördinator, zijn niet opgenomen in dit figuur.



Figuur 8 – Patroon 3

### *Aangrijpingspunt*

Het patroon dat zich voordoet tussen de mate van sociale interactie en vertrouwen biedt de basis voor het volgende aangrijpingspunt. In gesprekken met respondenten was het overkoepelende argument dat de verschillende partijen onvoldoende met elkaar in contact komen. Toen werd gesteld op welke manier de partijen bij elkaar konden komen werd alom verwezen naar het opstellen van een regieteam. Dit zijn afgevaardigden van de sectoren die allen hun sector vertegenwoordigen. Deze groep kan zeker in de beginfase de structuur en het commitment tonen die het netwerk nodig heeft om sociale interactie en daarmee vertrouwen te wekken bij de partijen.

### 5.3.3 De invloed van een communicatiekloof in het vergaren van middelen

4

Een volgend patroon valt af te lezen zodra wordt gekeken naar de communicatiekloof in de netwerken. Zodra we de cases vergelijken valt op dat in de BCoE case een grote communicatiekloof is geconstateerd, dit is bij de overige cases niet het geval. Daarbij is in de BCoE case een aanwezigheid van tegengestelde belangen, een lage beschikbaarheid van middelen en een aanwezig concurrentiegevoel. Dit is opgesomd in tabel 11, waarbij een representatief citaat toont waarom onder andere is gekozen voor de gradatie.

Variabele	Case	Waarde	Citaat
<b>Communicatiekloof</b>	A	Hoog	"Wij willen weten wat er gebeurt in het BCoE, als wij hier zelf constant om moeten vragen, dan zit er al iets niet goed" (Respondent E)
	B	Laag	"De lijn is erg dun door de verbinding met de publieke partijen door het glasvezelnetwerk... Daarnaast is er nu verbinding met CIO Drechtsteden" (Respondent D; Respondent L)
	C	Laag	"Het is erg gemakkelijk om de verbinding te maken met de partijen, mede door de werkgroep natuurlijk" (Respondent O)
<b>Aanwezigheid van tegenstelde belangen</b>	A	Ja	"Een aantal binnenvaartondernemers willen niet dat de locatie ondergebracht wordt bij een binnenvaartondernemer" (Respondent B; Respondent I; Document E)
	B	Nee	"Partijen haken thematisch aan, dus het is hun eigen belang om iets met dat thema te willen doen" (Respondent D).
	C	Nee	"Je hebt natuurlijk vlakken waarin je verschilt, maar elke partij is wel opzoek naar raakvlakken om de challenges aan te gaan" (Respondent F; Respondent J)
<b>Beschikbaarheid middelen</b>	A	Laag	"Je merkt nu dat de partijen geen geld meer willen neerleggen of dit überhaupt nog van plan zijn om te doen" (Respondent B; Respondent I; Respondent P)
	B	Hoog	"Er zijn een aantal partijen die pilots financieren, maar ook een partij die mijn kosten dekken voor nu" (Respondent D)
	C	Hoog	"Het zijn vooral in-kind uren natuurlijk, die kunnen vanuit de betrokken partijen eenvoudig worden vrijgespeeld en betaald worden" (Respondent F; Respondent J)
<b>Aanwezigheid van concurrentiegevoel</b>	A	Ja	"De binnenvaartsector is ontzettend terughoudend en heeft altijd goed gedaan wat zij nu doen. Om nu een stap verder te zetten vereist durf om zichzelf open te stellen" (Respondent B; Respondent E; Respondent P)
	B	Nee	"Het is een veilig en betrouwbaar netwerk in de regio, waar je eenvoudig kunt aanhaken of kunt aftasten of het aan verwachtingen voldoet. De partijen die aansluiten kiezen er dus ook echt voor om mee te willen denken en doen" (Respondent C; Respondent D)
	C	Nee	"Uiteindelijk bepaal je zelf in hoeverre je gegevens deelt, maar de bedrijven stellen zich echt wel open. Je komt als Young Professional op plekken waar je anders niet zomaar binnenkomt" (Respondent F; Respondent J; Respondent O)

Tabel 11 - Gradatietoewijzing patroon 4

Het patroon dat zich voordoet vormt zich door een connectie te maken in deze variabelen. Zodra zich een communicatiekloof voordoet tussen de partijen treden tegengestelde belangen op door de kloof in communicatie. Om deze reden stellen partijen geen middelen ter beschikking of weten zij niet dat middelen ter beschikking moeten worden gesteld omdat zij niet op eenzelfde golflengte zitten. Dit kan gepaard gaan met de aanwezigheid van concurrentiegevoel. Partijen investeren niet in een netwerk waar onduidelijkheid is. De angst voor het verlies van een investering t.o.v. het geld dat wordt bespaard voert de leidraad (Respondent B; Respondent I). In

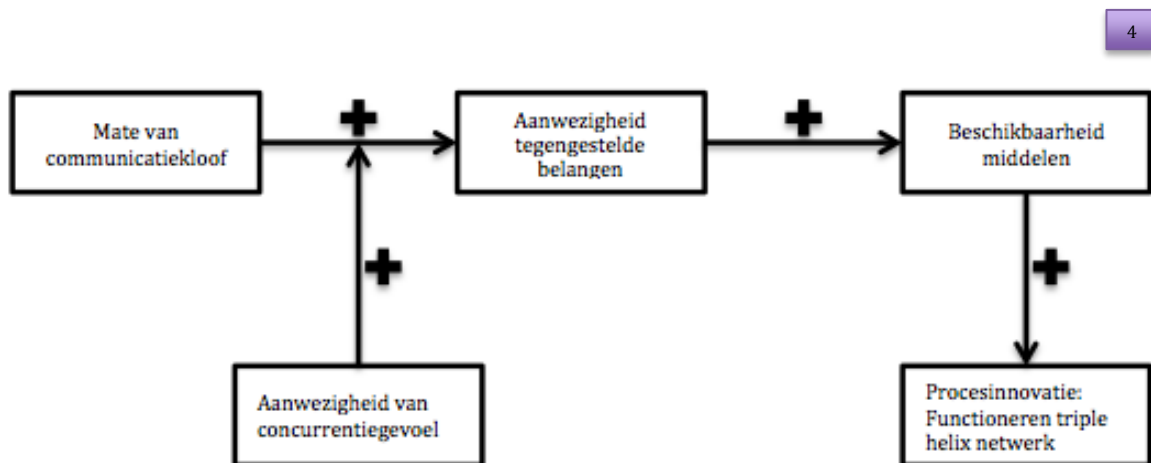
de volgende paragrafen is per onderdeel van het patroon ingegaan, zodat de connecties zichtbaar worden. Dit resulteert eveneens in een visualisering van het patroon.

Ten eerste, de communicatiekloof. Zoals beschreven door Borins (2001) heeft de overheid over het algemeen moeite om verbinding te maken met de private sector. Dit is nagegaan bij elke onderzochte case. Binnen de BCoE case is de overheid betrokken geweest tot de projectmanagementfase. Zij hebben de fysieke locatie gefinancierd en ter beschikking gesteld waarna verdere communicatie als 'te weinig' is ervaren door de publieke sector (Respondent E). Aan de andere kant wordt vanuit het bedrijfsleven beargumenteerd dat onvoldoende bekend was dat de fysieke locatie na een jaar zou worden opgeheven (Respondent I; Respondent B). De discrepantie in communicatie komt in deze case overduidelijk naar voren. Dit beeld wordt bevestigd zodra gekeken wordt naar de betrokken actoren in de geschetste projectfasen (tabel 4). Hieruit blijkt dat de overheid onvoldoende betrokken is geweest bij de projectmanagementfase. De gemeente Zwijndrecht geeft aan dat zij graag mee willen meedenken in verdere stappen. Zoals op het gebied van financiën of het beschikbaar stellen van locaties: *"Een scenario voor de toekomst kan zelfs zijn dat er een ruimte in het gemeentehuis van Zwijndrecht beschikbaar gesteld wordt"* (Document E, Respondent E). Daarnaast geeft de gemeente Zwijndrecht aan dat zij een lobby willen creëren richting regio en ministerie: *"Ik wil me er politiek hard voor maken om subsidie te regelen"* (Document E). Als dit beeld wordt vergeleken met de DMD en Young Professionals cases, valt op dat daar veelvuldig contact is of contact wordt gezocht met de overheid om de toekomst invulling te geven. Respondent L geeft aan: *"Ik had nog nooit eerder gehoord van de Digital Mainport Drechtsteden, maar de connectie, zeker richting de wethouders, lijkt mij erg belangrijk om vorm te geven"*. Zo geeft de overheid in de DMD case aan dat zij dichterbij het netwerk willen staan om te kunnen inspelen, kennis te kunnen delen en te kunnen helpen waar nodig (Respondent L). Respondent L benoemt: *"Ik wil weten wie de aanspreekpunten zijn voor het bedrijfsleven en de kennisinstellingen. De eerste gesprekken voor het opstellen van een regieteam zijn al gevoerd"*. Er kunnen op die manier niet alleen subsidieaanvragen worden gedaan, maar ook worden gezocht naar raakvlakken. Verder is in de Young Professionals case een directe verbinding met de overheid bewerkstelligd door de deelname in het regieteam waardoor communicatie naar behoren verloopt (Respondent O). Over de communicatiekloof in de Incubation Center case kunnen geen uitspraken worden gedaan behalve dat de overheid betrokken was bij de beginfasen van het netwerk.

Zodra we de communicatiekloof verbinden aan de beschikbaarheid van middelen komen interessante gegevens naar voren. De overheid benoemt in de BCoE case dat zij de locatie voor een jaar beschikbaar hebben gesteld maar dat onvoldoende is gecommuniceerd wat de toekomstscenario's zijn: *"Als gemeente zijnde als je het faciliteert, en we hebben best wat geïnvesteerd in het gebouw, willen we zeker op de hoogte gehouden worden. Als je hoort dat eind*

2019 het huurcontract afloopt, ga dan met elkaar begin 2019 rond de tafel om te kijken van hey, hoe gaan we verder met z'n allen. Je gaat dan in overleg met de instantie waarbij je nog maar een half jaar te gaan hebt" (Respondent E). Het samen kijken naar een oplossing voor het verder ontwikkelen van het netwerk wordt als optie gezien door de overheid maar wordt onvoldoende herkend door de binnenvaartondernemer zelf: "Het is nu nog steeds een lege huls zonder ownership uit de sector. Pas zodra het netwerk wordt omarmd door een significant aantal ondernemers, dan pas kan je gaan kijken naar verdere stappen" (Respondent I). Dit gevoel, dat het project zijn einde nadert, zorgt ervoor dat partijen geen middelen beschikbaar stellen om te investeren. Dit wordt versterkt door de tegenstrijdigheid over de toekomst van het netwerk. Er doet zich als het ware een patstelling voor waarbij de betrokken partijen geen investeringen meer doen en de opstartmiddelen vanuit alle partijen opraken (Respondent P).

Kortom, de vergelijking tussen de cases toont het beeld dat de factoren elkaar versterken in positieve, maar ook negatieve zin. De communicatiekloof tussen de partijen kan ervoor zorgen dat belangen uiteenlopen, wat uiteindelijk van invloed is op de beschikbaarheid van middelen. Een factor die in dit patroon van invloed is, betreft het concurrentiegevoel van de partijen. Er is gekozen om deze factor bij de eerste pijl toe te voegen omdat het concurrentiegevoel vanaf het begin van invloed is. Figuur 9 geeft het patroon weer dat op basis van bovenstaande analyse kan worden gevormd. Daaronder toont zich het aangrijpingspunt dat kan worden opgesteld op basis van dit patroon.



Figuur 9 - Patroon 4

### *Aangrijpingspunt*

Het volgende aangrijpingspunt doet zich voor zodra het patroon over de communicatiekloof wordt aangehaald. De resultaten wijzen uit dat de betrokken partijen alleen in de BCoE case een communicatiekloof ervaren. In de andere cases is wel ingegaan op het belang van communicatie en manieren waarop dit kan worden aangevlogen. Zo blijkt over het algemeen dat de koppeling met de hogere segmenten te weinig wordt gemaakt. Voorbeeld hierbij is de YP case waarbij de afgevaardigden in de vorm van het regieteam vaker de koppeling willen zien en/of bevestiging vereisen vanuit de directie laag. Deze belevingen bieden de input voor een aanbeveling.

## **5.4 Rol Economic Development Board**

De EDB heeft in alle cases gediend als initiator. De verdere rolinvulling in termen van projectfasen verschilt echter. Dit verschil in functioneren toont ook resultaat in de cases. In de volgende paragrafen is ingegaan op de rol van de EDB in de cases. Hier is gefocust op de belangrijkste bevindingen benoemd vanuit de stakeholders, waarbij door de onderzoeker door middel van expertmeetings met de EDB een concretiseringslag heeft plaatsgevonden. Er is gezocht naar rolinvulling met betrekking tot de patronen en los van de patronen. De factoren die voortvloeien uit de expertmeetings worden vervolgens geïmplementeerd in het uiteindelijke conceptuele model. Tot slot is de focus gelegd op het probleem, geschetst aan het begin van het onderzoek; het moment van loslaten van geïnitieerde triple helix netwerken door de EDB.

Ten eerste, de rol van de EDB voor wat betreft de fasen in een project. De structuur die wordt aangehouden vanaf gedachtevorming tot en met projectmanagement kent verschillende rollen ingevuld door de EDB. Daarbij wordt per fase, projectafhankelijk, nog divers geacteerd door de EDB. Zo is de rol van de netwerkcoördinator in de Young Professionals case ingevuld door de EDB, waar in de overige cases dit is uitbesteed. Dit verschil in rolinvulling zorgt ervoor dat partijen in het netwerk een verdeeld beeld schetsen over het functioneren van de EDB. Zodra namelijk werd gevraagd naar de rol van de EDB was een overeenkomstig antwoord: *“Die vraag kan ik niet zo snel beantwoorden”* (Respondent P; Respondent Q; Respondent I; Respondent A). Hierbij moet worden benoemd dat vrijwel elke respondent aangaf dat de EDB belangrijk is. Er is doorgevraagd om erachter te komen vanaf welk moment de EDB in het gezichtsveld komt bij de respondenten. Opvallend genoeg kwam in drie van de vier cases naar voren dat de EDB het netwerk niet had mogen verlaten of nog niet kan verlaten: *“Als EDB zijnde wil je natuurlijk resultaat, maar mijn mening is dat ze het niet hadden moeten loslaten”* (Respondent P); *“Het netwerk staat nog niet, dan kan je onmogelijk zeggen succes ermee”* (Respondent I); *“Er is toen onvoldoende vanuit de EDB gecommuniceerd hoe nu verder, dat mist nog echt wel”* (Respondent G). De kernpunten die worden benoemd gaan over communicatie, adaptiviteit en sturing in de cruciale fasen in het netwerk. Hieronder zijn de bevindingen met



betrekking tot deze punten kernachtig beschreven waarna eveneens aanbevelingen zijn opgesteld.

#### 5.4.1 Communicatie

Voor wat betreft de communicatie blijkt uit meerdere oogpunten dat het proces van gedachtevorming tot aan projectmanagement onduidelijk was voor de betrokken partijen in het netwerk. Dit beeld is gevormd in alle cases behalve de Young Professionals case. Dit kan worden verklaard door de constante rolinvulling van de EDB in de Young Professionals case. Zo was het in de DMD case: *“Zoeken naar de rolverdeling. Het was soms onduidelijk wie wat deed, of wie de leiding pakte in het proces”* (Respondent D; Respondent C). In de Incubation Center case was het volgens de respondenten onduidelijk wie met de resultaten van de challenge aan de slag moesten (Respondent G; Respondent K). Tot slot in de BCoE case, was het volgens de gesproken partijen onduidelijk dat het moment van ‘symbolische sleutelovergave’ het moment was dat de partijen het zelf moesten doen (Respondent B; Respondent E; Respondent I; Respondent P). Dit betekent dat de structuur van overname nog onvoldoende is doorgedrongen tot de partijen in het netwerk. Er kan worden geadviseerd om de communicatie in het projectproces vanuit de Economic Development Board te bewaken. In drie van de vier cases is naar voren gekomen dat de betrokken partijen niet op de hoogte waren van het uiteindelijk uittreden van de Economic Development Board in het proces. Dit resulteert in onderstaand aangrijpingspunt.

#### *Aangrijpingspunt*

De beleving over de onduidelijkheid van rolinvulling door de EDB biedt de input voor een volgend aangrijpingspunt. Duidelijke afspraken over de rolinvulling worden onvoldoende herkend in de cases. Dit komt mede door het verschil van rolinvulling door de EDB in de verschillende cases. De manier waarop de EDB dit kan aangrijpen resulteert in een aanbeveling.

### 5.4.2 Adaptiviteit

Inzake de adaptiviteit in het proces is er stelselmatig aangehaald door respondenten dat bepaalde stappen in het proces te snel of te langzaam zijn genomen. Dit beeld is geschetst aan de hand van bevindingen uit de BCoE en Incubation Center case. Voor wat betreft te snel, wordt dit beeld gerelateerd aan de BCoE case: *“Alles is van een jaar tijd, misschien zelfs korter, gegaan van oké we willen dit, wat zijn de adviezen. Hij gaat dat doen, hebben we een locatie, bam opening, hier is een sleutel, kop in de krant en een burgemeester erbij en het is nu van jullie”* (Respondent I). Bevestigend is het onwetende gevoel van de sector over het moment van overname en documentatie vanuit de netwerkcoördinator (Respondent B; Respondent E; Respondent P; Document D). Dit beeld wordt herkend in de expertmeeting, waarbij de gedreven en ambitieuze werkwijze soms ook een hekelpunt kan worden (Respondent T). Op een gegeven moment wordt een pad ingeslagen waar de snelheid ervoor zorgt dat bepaalde keuzemogelijkheden in de toekomst moeilijk of uitgesloten zijn. Voor wat betreft te langzaam, wordt dit gerelateerd aan de Incubation Center case. Het vooronderzoek, in termen van de challenge, wordt volgens de respondenten niet als probleem ervaren (Respondent G; Respondent K; Respondent Q). Het probleem is ontstaan op het moment van afronding van de challenge, waar geen partij de leiding nam om het vooronderzoek uit te werken tot een concreet projectplan (Respondent G; Respondent K). Zodra het netwerk in kaart is gebracht en is vergaard voor het proces, heerst er een momentum: *“Als je iets opent of afrond, heb je een bepaald momentum, daar komt media op af en dat momentum moet je goed benutten om er een daadwerkelijk succes van te maken”* (Respondent I). De betrokken partijen zijn bij het moment van momentum niet meer benaderd.

Uit de bovenstaande resultaten, gekoppeld aan de adaptiviteit, valt een les te leren. Het is van belang om de structuur van gedachtevorming tot en met projectmanagement aan te houden. Het is echter nog belangrijker om een stap terug te kunnen zetten waar nodig. Deze adaptiviteit in projectfasen kan er toe leiden dat in bepaalde gevallen meerdere QuickScans nodig zijn of dat juist opnieuw naar de tekentafel moet worden gegaan: *“Soms zit je er al zo ver in, dat een stap terug niet zichtbaar is, dit is ook onwijs moeilijk om te herkennen”* (Respondent G). De adaptiviteit kan worden gekoppeld aan de periodieke overleggen van de netwerkcoördinatoren gezien het feit dat zij het dichtst bij het netwerk staan.

#### *Aangrijpingspunt*

Het adaptief kunnen inspelen op de processen in het regionale triple helix netwerk biedt volgens de resultaten kansen voor de EDB. Veel processen worden als te snel of te langzaam ervaren. Er moet daarom worden gewaakt voor padafhankelijkheid of een verlies in momentum. Dit aangrijpingspunt biedt input voor een aanbeveling.

### 5.4.3 Sturing

Voor wat betreft de sturing, is door respondenten aangehaald dat de EDB goed functioneert in termen van het dienen als verbindende factor en overkoepelend orgaan. Zo wordt beargumenteerd in de DMD case dat: *“De EDB door haar connecties en invloed op bestuurlijk niveau, een bepaalde vorm van betrokkenheid los kan krijgen bij onder andere grote bedrijven”* (Respondent D). Daarnaast wordt in de Young Professionals case aangehaald dat de connecties met het topsegment soms nodig zijn om deelnemers en draagvlak te verkrijgen (Respondent F; Respondent J). Het overkoepelende orgaan waarop teruggevallen kan worden in een netwerk, wordt als benodigd en bijzonder nuttig ervaren. Gedachtevorming kan zijn om de opgezette netwerken niet volledig af te zetten richting de markt maar de rol te behouden om te kunnen bijspringen waar nodig. Deze situatie zorgt ervoor dat meer vanuit de regie en de ondersteunende rol wordt gefunctioneerd. Dit punt over sturing bracht de nodige discussie naar voren in de expertmeetings. Om die reden is een aparte paragraaf (5.4.4 Discussie) gewijd aan onder andere de gedachtevorming over dit onderwerp.

### 5.4.4 Discussie

De resultaten van het onderzoek zijn door middel van twee expertmeetings aangescherpt en bediscussieerd. De resultaten van het onderzoek zijn komen overeen met het beeld dat wordt geschetst vanuit de EDB (Respondent S; Respondent T). Punten vanuit de experts waren onder andere de beschikbaarheid van middelen, regievoering en de vergelijking met andere Economic Boards. Deze punten zijn hieronder beargumenteerd en dienen ter aanvulling op de rol van de EDB.

Voorafgaand is relevant om te benoemen dat in dit onderzoek niet is ingegaan op de beschikbaarheid van middelen van de EDB, los van de benoeming dat het EDB-bureau wordt gerund door een secretaris en een projectmanager. Er is bewust gekozen om niet vanuit financiën te redeneren om de focus van het functioneren van een regionaal triple helix netwerk niet te laten berusten op financiën, maar juist vanuit de kern, richting de eventueel benodigde financiën. Zo komt in het onderzoek naar voren dat veel middelen beschikbaar zijn in het netwerk op voorwaarde dat de juiste verbindingen worden gemaakt. Hierbij moet een kanttekening worden geplaatst. Het beeld over middelen betreft de huidige situatie, waarbij slechts is gekeken naar vier cases. Het beeld vormt dat steeds meer regionale triple helix netwerken worden ontwikkeld onder regie van de EDB. Een gedeelte van deze ontwikkeling kan worden gemanaged door te focussen op sleutelprojecten (Respondent T), maar een afbakening tot sleutelprojecten zorgt eveneens voor een beoogd gemis in benutting van alle kansen die richting de EDB komen. In de huidige situatie worden veel projecten gerund door beiden. De gewenste situatie is dat dit enkel wordt gedaan door het projectmanagement, waarbij de focus

op bestuurlijk niveau door de secretaris ingevuld kan blijven. Deze gewenste vorm van regievoering vloeit voort uit de aanbevelingen gedaan in dit onderzoek, waarbij de optimalisering inzake regionale triple helix netwerken ervoor zorgt dat professionaliserings-slagen door de EDB kunnen worden gemaakt.

Verder is in dit onderzoek de keuze gemaakt om de focus te leggen op procesinnovatie van regionale triple helix netwerken van de EDB. Er is hier gekozen om geen vergelijking te maken met andere Economic Boards, zodat eerst een beeld over de eigen organisatie in kaart kon worden gebracht. Zo zorgt een vergelijking al snel voor een focus op een bepaalde werkwijze of budgettering terwijl juist met een open gedachte het onderzoek is verricht. De benoemingsrede over de vergelijking is de regelmaat van aanhaling in de discussie. Vooral in termen van manbezetting en beschikbaarheid van middelen blijkt een degelijk verschil te zijn tussen de Economic Boards. Voor verder onderzoek is het daarom relevant om de vergelijking te maken met andere Economic Boards in termen van werkwijze en mate van professionalisering.

### *Aangrijpingspunt*

Naar aanleiding van de gevoerde discussie met de experts doen zich een aantal aangrijpingspunten voor. Het belangrijkste aangrijpingspunt is de gedachtevorming over de regievoering na de projectmanagementfase. Het onderzoek wijst uit dat de functie als overkoepelend orgaan waarop teruggevallen kan worden als bijzonder positief wordt ervaren door de respondenten. Er liggen kansen voor de EDB om deze netwerken op afstand onder regie te houden zodat het netwerk in de Drechtsteden steeds meer interconnecties ontwikkelt.

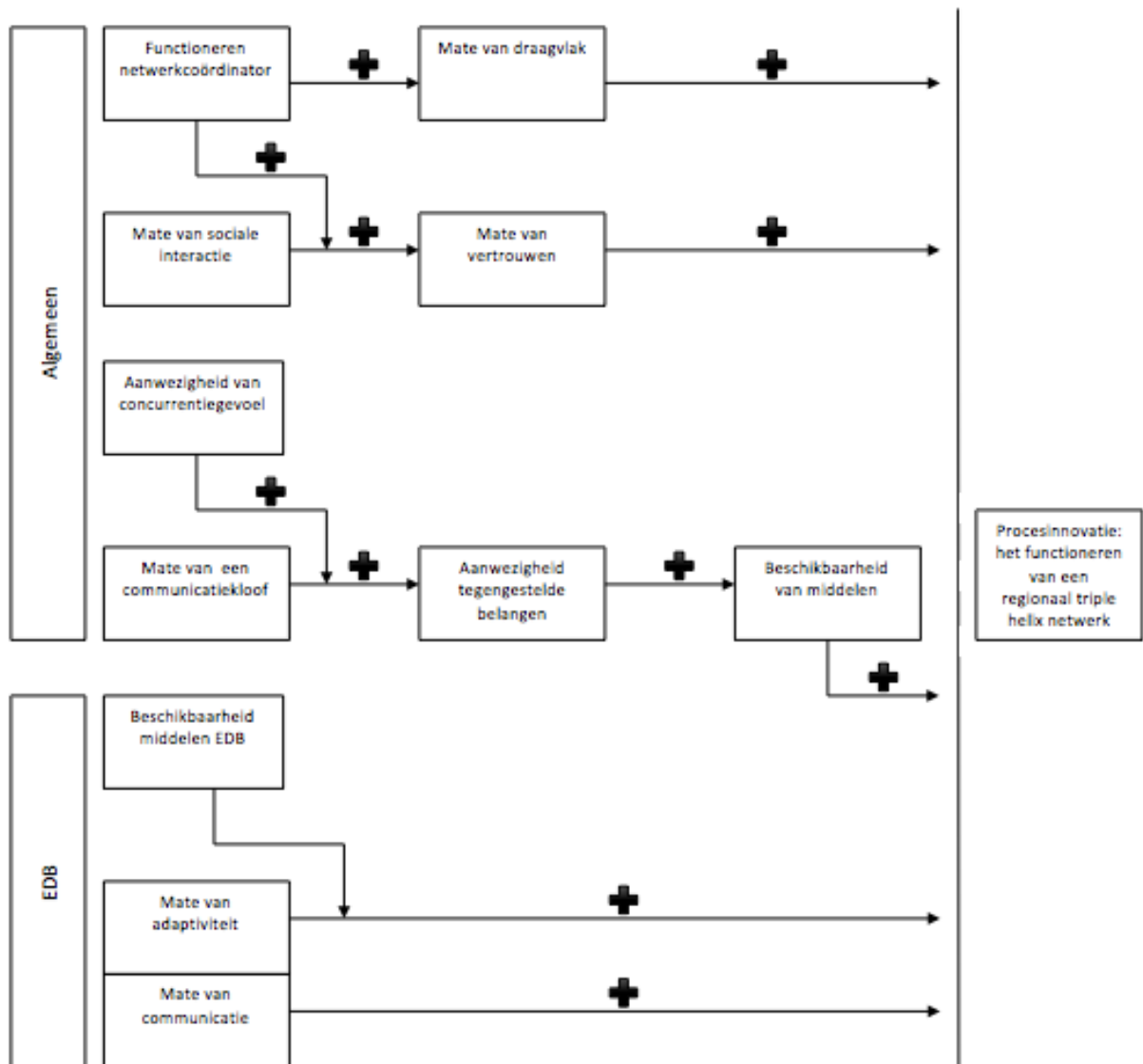
## **5.5 Verklaring**

Aan het begin van dit onderzoek is de vraagstelling aangehaald wat het juiste moment kan zijn voor de EDB om een regionaal triple helix netwerk te verlaten en over te laten aan de markt. Zoals gebleken in dit onderzoek, is de EDB, net als de overige drie partijen, een partij in het regionale triple helix netwerk. Elke partij heeft hierin haar rol om het netwerk te laten functioneren. In dit onderzoek is naar voren gekomen wat aannemelijke factoren zijn die bepalend zijn voor het functioneren van een regionaal triple helix netwerk. Er kan dus worden gesteld dat zodra die factoren aanwezig zijn, het netwerk functioneert en de EDB eventueel een stap terug kan zetten. Hierbij moet worden benoemd dat het per netwerk kan verschillen welke factoren van belang zijn. Zo kan het zijn dat in een netwerk rekening moet worden gehouden met alle factoren waar in een ander netwerk slechts een of twee factoren de focus vereisen. Het is van belang dat de adaptiviteit en communicatie gedurende dat proces worden bewaakt.

De bepalende factoren zijn in onderstaand figuur 10 zichtbaar in het concluderende conceptuele model. De aangetoonde factoren in de analyse tonen een positief verband aan. De

patronen opgedaan uit de analyse zijn gevisualiseerd en laten de interconnecties tussen de variabelen zien. Wat opvalt in vergelijking met het eerste conceptuele model (figuur 4) is dat de onafhankelijke sectoren op basis van de triple helix verdeling zijn verwijderd. Verklaring hiervoor is dat de resultaten uitwijzen dat de specifieke factoren per sector minder relevant zijn gebleken. De gevonden patronen en variabelen zijn op elke partij in het triple helix netwerk van invloed. Dit resulteert in de categorie 'algemeen' in figuur 10. De fase waarin de onderzochte regionale triple helix netwerken zich bevinden is de reden waarom de 'algemene' factoren de leidraad vormen. De netwerken van de onderzochte cases zijn vrij recent gestart, wat kan verklaren dat de algemene factoren eerder als bepalend worden ervaren. Wellicht in verdere stadia van de netwerken, als de algemene factoren voldoende genesteld zijn, dat dan de specifieke factoren van grotere waarde worden in de netwerken.

Verder is de EDB als partij toegevoegd aan het concluderende conceptuele model op basis van de verrichte expertmeetings en gegevens uit de kwalitatieve interviews. Hieruit valt op te maken dat de mate van adaptiviteit en communicatie van de initiërende partij van invloed is op de afhankelijke variabele. De beschikbaarheid van middelen vanuit de EDB kan invloed hebben op de bepalende factoren opgesteld in dit onderzoek. Gezien het feit dat dit niet als variabele is meegenomen in dit onderzoek, is er geen waarde toegekend aan het opgestelde verband. Het is daarentegen wel opgenomen in het model omdat, zoals beschreven in de discussie, het relevant is om de randvoorwaarden, zoals de beschikbaarheid van middelen, te vergelijken met andere Economic Boards in toekomstig onderzoek. De overige factoren die niet van invloed zijn gebleken zijn buiten beschouwing gelaten.



Figuur 10 – Concluderend conceptueel model

## 5.6 Aanbevelingen

In de analyse zijn op basis van de patronen een aantal aangrijpingsmogelijkheden voor aanbevelingen geformuleerd. In totaal kunnen zes aanbevelingen geformuleerd worden.

De eerste aanbeveling betreft het optimaliseren van het functioneren van de netwerkcoördinatoren. De tweede aanbeveling vloeit voort uit de correlatie tussen sociale interactie en vertrouwen in het netwerk. De derde aanbeveling betreft het voorkomen van een communicatiekloof in het netwerk. De laatste drie aanbevelingen hebben betrekking op de rol van de EDB waarbij meer de koppeling is gemaakt met de expertmeetings.

- *Aanbeveling 1: beleg collectief leervermogen.*

Door de onafhankelijke werkwijze van de netwerkcoördinatoren wordt een kans onbenut gelaten. Het leren van elkaar en met elkaar zorgt ervoor dat het functioneren kan optimaliseren. Beleg hierom collectief leervermogen. Breng de netwerkcoördinatoren periodiek samen om kruisbestuiving over onder andere allocatie in financiën, verdeling in tijd en motiverende factoren te bewerkstelligen. Leg hierbij de focus op het opstellen van een *best practice*. Een toekomstige stap kan zijn om een specialist over triple helix netwerken in deze vergaderingen als overkoepelend orgaan te laten functioneren en te laten adviseren.

- *Aanbeveling 2: stel een regieteam op.*

Een manier om vertrouwen te wekken bij de betrokken partijen is het bewerkstelligen van sociale interactie tussen de partijen aan de hand van een regieteam. Probeer om in de gedachtevormingsfase een triple helix verhouding te bewerkstelligen. Mocht dit niet realiseerbaar zijn, probeer dan om minimaal in fase twee, de projectontwikkelingsfase, een triple helix verhouding te realiseren in de QuickScan of het haalbaarheidsonderzoek. In de projectmanagementfase kan de betrokkenheid eenvoudiger worden omgezet in een regieteam, gezien het feit dat elke sector bekend is met het project. De welwillende partijen zorgen voor een streven, zeker in de beginfase van het projectmanagement, waarna vervolgens op organische wijze andere partijen aanhaken. Een netwerkcoördinator kan hierbij deelnemen in het regieteam, maar er kan ook voor kiezen om de partijen zoveel mogelijk zelf te laten functioneren.

- *Aanbeveling 3: evalueer tijdig en focus op het hechten van operationeel en bestuurlijk niveau.*

Het vergelijken van de regionale triple helix netwerken toont aan dat een communicatiekloof kan zorgen voor negatieve effecten in het verloop van het netwerk. Daarom wordt geadviseerd tijdens het proces stelselmatig te evalueren wat de partijen verwachten in termen van communicatie. Dit kan verlopen via de netwerkcoördinator maar ook via interacties tussen de partijen zelf. Daarnaast, om de communicatiekloof te voorkomen, wordt geadviseerd om tijdens cruciale fasen in het proces de triple helix partijen te hechten op zowel operationeel als bestuurlijk niveau. Organiseer meetings waarbij naast de partijen dagelijks actief met het netwerk, ook de hogere segmenten worden betrokken.

- *Aanbeveling 4: stel een convenant op.*

De rol van de EDB in het netwerk van de initiator tot aan projectmanagementfunctie verschilt per case. Het is hierom van belang om met de betrokken partijen, vanaf de beginfase, af te

bakenen welke functie de EDB invult in het proces. Er wordt geadviseerd om een convenant in de gedachtevorming te introduceren waarna dit document in de projectontwikkelingsfase kan worden opgesteld. Op deze wijze weten de partijen wat verwacht kan worden in het proces, in het netwerk en wanneer taken worden overgedragen.

- *Aanbeveling 5: bewaak de adaptiviteit.*

Om in te kunnen blijven spelen op ontwikkelingen in het proces, is het adaptief kunnen handelen een cruciaal element. Als advies valt op te stellen om in structurele meetings zoals evaluaties, kritisch te reflecteren op de route die op dat moment wordt bewandeld. Dit kan ook per projectfase worden gerealiseerd. Wees hierbij kritisch: Is de QuickScan en/of het projectplan representatief genoeg om de volgende projectfase in te gaan?

- *Aanbeveling 6: neem de opgedane discussie over de toekomstige regievoering mee.*

Het onderzoek wijst uit dat de EDB een belangrijke rol heeft in de regionale triple helix netwerken. Naast de initiërende rol waarbij tot en met projectmanagement actief wordt gestuurd door de EDB, wordt de EDB ook nog positief ervaren als overkoepelend orgaan ná de project-managementfase. Er wordt geadviseerd dit beeld over de regievoering in verdere gedachtevorming mee te nemen.



## 6 | Conclusie

De titel van het onderzoek weerspiegelt de uiteindelijke conclusie die uit dit onderzoek voortvloeit. Eenieder streeft naar innovatie, maar de weg van gedachtevorming tot en met projectmanagement van een innovatie is lang. In dit onderzoek is gefocust op een methode om innovaties te bewerkstelligen aan de hand van regionale triple helix netwerken. De opgestelde hoofdvraag: *“Wat zijn stimulerende en belemmerende factoren van de door de Economic Development Board geïnitieerde triple helix netwerken in de Drechtsteden, bij het doorlopen van incubatie naar realisatie?”*, streeft naar het onderzoeken van de bepalende factoren van een regionaal triple helix netwerk. In dit onderzoek zijn meerdere deelvragen geformuleerd die samen zorgen voor een complementaire functie om de hoofdvraag te beantwoorden. Hieronder is ten eerste ingegaan op de beantwoording van de deelvragen. Vervolgens is de hoofdvraag beantwoord, waarna is ingegaan op aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Tot slot voorziet een reflectie het onderzoek van een slotakkoord.

### 6.1 Beantwoording vraagstelling

De eerste deelvraag opgesteld aan het begin van het onderzoek is hieronder herhaald, waarna vervolgens het antwoord op een gecomprimeerde wijze is getoond. De succesfactoren zijn in het onderzoek opgenomen in het eerste conceptuele model (figuur 4).

*“Welke succesfactoren voor realisatie van innovatieprojecten zijn uit triple helix en innovatie literatuur af te leiden?”*

De iteratieve onderzoekswijze waarbij literatuur- en data vergaren hand in hand gaan, heeft ervoor gezorgd dat een literatuurreview tot stand is gekomen. Hieruit vloeiden de factoren voort die zorgden voor de beantwoording van de eerste deelvraag. Zo zijn bepalende factoren per sector en overkoepelende factoren opgesteld. De algemene factoren betreffen de aanwezigheid van een netwerkcoördinator, vertrouwen in het netwerk en de mate van een gezamenlijk economisch belang. Vanuit de publieke sector is gesteld dat de mate van een communicatiekloof, de aanwezigheid van tegengestelde belangen, mate van risicoavers gedrag en de mate van capaciteit van de werknemer bepalend zijn. De private tak heeft geleid tot drie bepalende factoren. Namelijk de beschikbaarheid van middelen, de diversiteit in bedrijfsgrootte en de aanwezigheid van concurrentiegevoel. Tot slot zijn vanuit de kennisinstellingen de inzet van stagiaires/uitwisselingen, informele kennisuitwisselingen, inzet van contractueel onderzoek en inzet van collaboratief onderzoek als factoren opgesteld. De opgestelde factoren hebben in het onderzoek als basis gefunctioneerd voor de tweede deelvraag in dit onderzoek waarbij de

verschillende cases zijn vergeleken. Hieronder de tweede deelvraag en de daarbij behorende beantwoording.

*“Wat zijn verschillen en overeenkomsten tussen de verschillende cases en hoe zijn deze gerelateerd aan triple helix- en innovatie factoren?”*

De vier cases zijn in eerste instantie vergeleken op projectfasen en vertegenwoordiging van de triple helix verhoudingen. Dit heeft geleid tot visualiserende modellen, waarbij eenvoudig valt af te lezen dat de triple helix vertegenwoordiging per case benoemingswaardig verschilt. Verder is in het onderzoek een datamatrix opgesteld, waarbij op een latente coderingswijze een waarde is toegekend aan de opgestelde variabelen. De datamatrix geeft op een schematische wijze de eerste verschillen en overeenkomsten weer van de cases. Zo valt ten eerste op dat de variabele ‘aanwezigheid van een netwerkcoördinator’ geen effect heeft op het functioneren van een triple helix netwerk. De focus moet worden gelegd op het functioneren van de netwerkcoördinator. Deze diepgang over de netwerkcoördinator is niet teruggekomen in de literatuur, wat dus heeft geleid tot een toevoeging aan de datamatrix. Daarnaast valt aan de hand van de waardetoekenning op dat de Binnenvaart Centre of Excellence case in vergelijking met de andere cases veel lage waarderingen heeft.

Verdere diepgang voor wat betreft de verschillen en overeenkomsten is gezocht door patronen af te leiden aan de hand van de datamatrix (tabel 8). In totaal zijn hierbij vier patronen afgeleid die alle vier invloed hebben op het functioneren van het regionale triple helix netwerk. Het eerste patroon doet zich voor door te kijken naar de netwerkcoördinator. Niet de aanwezigheid van de netwerkcoördinator blijkt bepalend, maar het functioneren van de netwerkcoördinator. Uiteraard is de aanwezigheid een voorwaarde om te kunnen functioneren. Met dit patroon wordt echter gesuggereerd dat niet alleen de aanstelling voldoende is. De bepalende factoren over het functioneren van een netwerkcoördinator zijn op basis van de analyse in kaart gebracht en bieden een complementaire functie voor de wetenschappelijke literatuur. Zo blijkt ‘energie’, in termen van motivatie, een belangrijke factor in het functioneren van de netwerkcoördinator. Het tweede patroon dat zich voordoet gaat over de verdieping van het functioneren van de netwerkcoördinator. Er is gesteld dat het functioneren van een netwerkcoördinator afhangt van de beschikbaarheid van middelen, tijd en energie. Zodra een netwerkcoördinator goed functioneert kan hij of zij ervoor zorgen dat het draagvlak in het netwerk wordt gecreëerd of behouden blijft. Het derde patroon gaat over de invloed van sociale interactie op de mate van vertrouwen in het netwerk. De netwerkcoördinator kan hierbij een rol spelen om de sociale interactie te bewerkstelligen, maar dit kan ook organisch ontstaan. Tot slot geeft patroon vier de invloed van een communicatiekloof in het netwerk weer. Een

communicatiekloof tussen de partijen zorgt ervoor dat zich tegengestelde belangen voordoen, waardoor de beschikbaarheid in middelen vermindert in het netwerk. De aanwezigheid van een concurrentiegevoel werkt in dit verband versterkend. De opgestelde patronen en vergelijking tussen de verschillende cases biedt de basis voor het beantwoorden van de derde deelvraag. Hieronder is de derde deelvraag getoond met bijbehorende beantwoording.

*“Welke verklaring kan worden opgesteld en wat is de rol van de EDB in deze casussen?”*

De verklaring gaat over de vraagstelling in de inleiding van dit onderzoek. Hier is gesteld dat de EDB de initiërende rol van een aantal regionale triple helix netwerken op zich neemt, maar dat zij deze netwerken op een gegeven moment probeert te verlaten en deze netwerken op zichzelfstaand wil laten functioneren. De volgende verklaring bevat eveneens de rol van de EDB in de casussen waardoor beide vragen uit de deelvraag worden beantwoord. Zoals gebleken in dit onderzoek is de EDB, net als de overige drie partijen, een partij in het regionale triple helix netwerk. Elke partij heeft hierin haar rol om het netwerk te laten functioneren. In dit onderzoek is naar voren gekomen dat er acht aannemelijke factoren zijn die bepalend zijn voor het functioneren van het regionale triple helix netwerk. Deze zijn zichtbaar in figuur 10, waarbij drie patronen zichtbaar zijn onder het kopje ‘algemeen’. Er kan dus worden gesteld dat zodra die factoren (positief) aanwezig zijn het netwerk functioneert en de EDB eventueel een stap terug kan zetten. Er zijn echter twee additionele factoren die vanuit de EDB bepalend zijn voor het functioneren van het netwerk. Het adaptief kunnen handelen tijdens het proces en de communicatie met de betrokken partijen blijken twee relevante factoren te zijn die betrekking hebben op het functioneren van een regionaal triple helix netwerk. Deze factoren vloeiden voort uit de expertmeetings met de EDB verricht in dit onderzoek. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de EDB als partij in het netwerk een belangrijke rol kan en moet innemen in relatie tot die variabelen. De verklaring en discussie met expertmeetings heeft geleid tot verdere gedachtevorming over het vermarkten van de regionale triple helix netwerken door de EDB. Het behouden van een vorm van regie om de lijnen met de netwerken te handhaven is hierbij als idee geopperd en als interessante invalshoek ervaren.

Verder moet worden benoemd dat het per netwerk kan verschillen welke factoren van belang zijn. Zo kan het zijn dat in een netwerk rekening moet worden gehouden met alle factoren waar in een ander netwerk slechts een of twee factoren de focus vereisen. Het is hierom van belang dat de adaptiviteit en communicatie gedurende het proces worden bewaakt. De patronen, verklaring en expertmeetings hebben bijgedragen aan de laatste deelvraag in dit onderzoek waarbij de aanbevelingen zijn geformuleerd. Hieronder is de laatste deelvraag geformuleerd, waarbij eveneens de beantwoording ervan zich onder de deelvraag positioneert.

*“Welke aanbevelingen kunnen worden geformuleerd?”*

Op basis van de opgedane resultaten zijn een zestal aanbevelingen geformuleerd. Hieronder is per aanbeveling ingegaan op de relatie met het voorheen geformuleerde aangrijpingspunt. De eerste aanbeveling betreft het optimaliseren van het functioneren van de netwerkcoördinatoren. De tweede aanbeveling vloeit voort uit de correlatie tussen sociale interactie en vertrouwen in het netwerk. Verder betreft de derde aanbeveling het voorkomen van een communicatiekloof in het netwerk. De laatste drie aanbevelingen hebben betrekking op de rol van de EDB waarbij meer de koppeling is gemaakt met de expertmeetings.

Ten eerste, beleg collectief leervermogen. Door de onafhankelijke werkwijze van de netwerkcoördinatoren wordt een kans onbenut gelaten. Het leren van elkaar en met elkaar zorgt ervoor dat het functioneren kan optimaliseren. Beleg daarom collectief leervermogen. Breng de netwerkcoördinatoren periodiek samen om kruisbestuiving over onder andere allocatie in financiën, verdeling in tijd en motiverende factoren te bewerkstelligen. Leg hierbij de focus op het opstellen van een *best practice*. Een toekomstige stap kan zijn om een specialist over triple helix netwerken in deze vergaderingen als overkoepelend orgaan te laten functioneren.

Ten tweede, stel een regieteam op. Een manier om vertrouwen te wekken bij de betrokken partijen is het bewerkstelligen van sociale interactie tussen de partijen aan de hand van een regieteam. Probeer om in de gedachtevormingsfase een triple helix verhouding te realiseren. Mocht dit niet haalbaar zijn, probeer dan om minimaal in fase twee, de projectontwikkelingsfase, een triple helix verhouding te bewerkstelligen in de QuickScan of in het haalbaarheidsonderzoek. In de projectmanagementfase kan de betrokkenheid eenvoudiger worden omgezet in een regieteam, gezien het feit dat elke sector bekend is met het project. De welwillende partijen zorgen voor een streven om het netwerk te laten functioneren, zeker in de beginfase van het projectmanagement, waarna vervolgens op organische wijze andere partijen aanhaken. Een netwerkcoördinator kan deelnemen aan het regieteam, maar kan ervoor kiezen om de partijen zoveel mogelijk zelf te laten functioneren.

Ten derde, evalueer tijdig en focus op het hechten van operationeel en bestuurlijk niveau. Het vergelijken van de regionale triple helix netwerken toont aan dat een communicatiekloof kan zorgen voor negatieve effecten in het verloop van het netwerk. Er wordt geadviseerd om tijdens het proces stelstelmatig te evalueren wat de partijen verwachten in termen van communicatie. Dit kan verlopen via de netwerkcoördinator, maar ook via interacties tussen de partijen zelf. Daarnaast, om de communicatiekloof te kunnen voorkomen, wordt geadviseerd om op cruciale fasen in het proces de triple helix partijen te hechten op zowel

operationeel als bestuurlijk niveau. Organiseer meetings waarbij naast de partijen dagelijks operationeel met het netwerk, ook de hogere segmenten worden betrokken.

Ten vierde, stel een convenant op. De rol van de EDB in het netwerk van de initiator tot aan projectmanagementfunctie verschilt per case. Het is daarom van belang om met de betrokken partijen, vanaf de beginfase, af te bakenen welke functie de EDB invult in het proces. Er wordt geadviseerd om een convenant in de gedachtevorming te introduceren, waarna dit in de projectontwikkelingsfase kan worden opgesteld. Op deze wijze weten de partijen wat er verwacht kan worden van het proces, van het netwerk en wanneer taken worden overgedragen.

Ten vijfde, bewaak de adaptiviteit. Om te kunnen blijven inspelen op ontwikkelingen in het proces, is het adaptief kunnen handelen een cruciaal element. Als advies valt op te stellen om in structurele meetings, zoals evaluaties, kritisch te reflecteren op de route die op dat moment wordt bewandeld. Dit kan ook per projectfase worden gerealiseerd. Wees hierbij kritisch: Is de QuickScan en/of projectplan representatief genoeg om de volgende projectfase in te gaan?

Tot slot, neem bij de projectmanagementfase, waarbij het vermarkten van de regionale triple helix netwerken de volgende fase is, de opgedane discussie over de regievoering mee. Het onderzoek wijst uit dat de EDB een belangrijke rol heeft in regionale triple helix netwerken. Naast de initiërende rol waarbij tot en met projectmanagement actief wordt gestuurd door de EDB, wordt de EDB ook nog positief ervaren als overkoepelend orgaan na de projectmanagementfase. Dit beeld over de regievoering wordt geadviseerd om in verdere gedachtevorming mee te nemen.

Na het beantwoordingsproces van de deelvragen rest de beantwoording van de hoofdvraag gesteld in dit onderzoek. Hieronder is de hoofdvraag geformuleerd waarna onder de hoofdvraag is ingegaan op de beantwoording ervan.

*“Wat zijn stimulerende en belemmerende factoren van de door de Economic Development Board geïnitieerde triple helix netwerken in de Drechtsteden, bij het doorlopen van incubatie naar realisatie?”*

De beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek visualiseert zich door te kijken naar het concluderende conceptuele model (figuur 10). De stimulerende en belemmerende factoren zijn ten eerste de acht opgestelde factoren vanuit de triple helix gedachte die alle acht in een patroon zijn opgenomen in dit onderzoek. Deze factoren zijn verwerkt in verschillende verbanden. Zo leidt het goed functioneren van een netwerkcoördinator tot een verhoogde mate van draagvlak. Daarnaast heeft het functioneren van een netwerkcoördinator een intermediair effect op het verband tussen sociale interactie en mate van vertrouwen. Verder is gevonden dat een

communicatiekloof kan zorgen voor tegengestelde belangen, waardoor uiteindelijk minder middelen beschikbaar worden gesteld in het netwerk. Een aanwezig concurrentiegevoel heeft in dit verband ook een intermediair effect. De opgestelde verbanden zijn van invloed op elke partij in het netwerk. Dit resulteert in figuur 10 tot een afbakening onder de categorie 'algemeen'. Opvallend aan dit onderzoek is dat de 'algemene' factoren uiteindelijk de leidraad vormen en de sectorale factoren minder relevant zijn gebleken. Dit kan worden verklaard doordat de netwerken van de onderzochte cases vrij recent zijn gestart, wat kan betekenen dat de algemene factoren eerder als bepalend worden ervaren. Wellicht in verdere stadia van de netwerken, als de algemene factoren voldoende zijn genesteld, dat de specifieke factoren van grotere waarde in de netwerken worden.

Wat additioneel in dit model is opgenomen en bijdraagt aan de beantwoording van de hoofdvraag zijn een tweetal factoren die bepalend zijn vanuit de aanjagende en ontwikkelende partij in het netwerk, namelijk de EDB. De acht opgestelde factoren zijn als bepalend vanuit de triple helix literatuur en analyse voortgekomen, waarna de vierde partij in het netwerk een toevoeging biedt op deze factoren. Naar aanleiding van de expertmeetings zijn de factoren adaptiviteit en communicatie als bepalend ervaren. De EDB moet deze factoren in het incubatie naar realisatie proces in ogenschouw nemen. Randvoorwaardelijk is de beschikbaarheid van middelen van de EDB toegevoegd. Dit toont (nog) geen positief of negatief verband, maar biedt voldoende relevantie om te onderzoeken in toekomstig onderzoek. Om deze reden is de beschikbaarheid van middelen toegevoegd aan het concluderende conceptuele model. Waar de adaptiviteit en communicatie correlaties tonen tot het functioneren van het triple helix netwerk, betreft de variabele 'sturing' op dit moment alleen nog input tot gedachtevorming. Om die reden is de variabele 'sturing' niet meegenomen in het concluderende conceptuele model.

Kortom, zodra de stimulerende en bepalende factoren bijeen worden gevoegd, kan worden gesteld dat 10 factoren aannemelijk van invloed kunnen zijn op het functioneren van een regionaal triple helix netwerk. Deze zijn vertaald in vijf uiteindelijke patronen. Zodra de EDB niet wordt meegenomen in het regionale triple helix netwerk richt zich enkel de focus op de factoren vanuit de triple helix gedachte.

## 6.2 Vervolgonderzoek

Zodra de resultaten van dit onderzoek worden teruggekoppeld naar de wetenschappelijke literatuur over innovatie in triple helix netwerken, kan de argumentatie van McAdam en Debackere (2017) over het positieve effect van triple helix samenwerkingen worden bevestigd. De stakeholders van de onderzochte cases gaven een eenduidig beeld over de positieve effecten van cross-overs en interacties die hierdoor ontstaan. Daarnaast is de dynamische werking, zoals beargumenteerd door Brem en Radziwon (2017), eveneens teruggekomen in dit onderzoek. In

sommige cases was de ondernemer de centrale partij in het triple helix netwerk, waar in andere cases de verdeling in triple helix vertegenwoordiging evenrediger was. Dit betekent dat de dynamiek van het triple helix netwerk per netwerk kan verschillen, eveneens op regionale schaal. Waar in de wetenschap de focus is gelegd op de algemeenheid van triple helix samenwerkingen, is er geen eenduidige bron die bepalende factoren expliciet benoemt. Zo valt uit de literatuurlijst van dit onderzoek af te leiden dat de literatuurreview bestaat uit meerdere theorieën. Dit onderzoek biedt op een gecomprimeerde wijze een bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur op het gebied van regionale triple helix netwerken. Toekomstig onderzoek kan worden verricht door te kijken naar de effecten van deze resultaten op hoger triple helix niveau. Dit kan versterkt worden door de vergelijking met andere Economic Boards te maken.

Verder is uit dit onderzoek gebleken dat de specifieke factoren per sector niet de leidraad vormen in de fasen waarin de onderzochte cases zich bevinden. Relevant voor toekomstig onderzoek zou zijn om de onderzochte cases over een aantal jaar opnieuw te onderzoeken met dezelfde maatstaven. Op deze wijze kan duidelijker worden afgebakend welke factoren in welke fase van het netwerk de leidraad vormen. Daarnaast is de correlatie tussen de randvoorwaarden geschetst door de EDB en het functioneren van het regionale triple helix netwerk mogelijk een onderzoekswaardig onderwerp om mee te nemen. Hierbij kan eveneens de koppeling worden gemaakt met andere Economic Boards om een generaliserend beeld te schetsen.

### 6.3 Reflectie

In dit slotstuk is ingegaan op het verrichte onderzoeksproces. Aan de hand van drie thema's is teruggekoppeld op zaken waar de onderzoeker op kan reflecteren. Zo is ten eerste ingegaan op het verschil tussen de praktijk en de theoretische lens van de triple helix netwerken. Ten tweede is ingegaan op de verrichte stageperiode binnen de organisatie en hoe dat zich weerhoudt tot het opgeleverde resultaat. Tot slot is ingegaan op het cultuurverschil tussen de academie (student) en praktijk (werknemer).

Ten eerste, het verschil tussen de praktijk en de wetenschap. Door middel van het theorie construerend onderzoek is de onderzoeker steeds aan het schakelen tussen de theorie en de praktijk. Zeker in de beginfase wordt de onderzoeker door respondenten alle kanten in de wetenschap opgestuurd. Dit zorgt ervoor dat de onderzoeker het gevoel krijgt teveel hooi op de vork te hebben genomen. Wat voor respondenten belangrijke factoren zijn kan in de wetenschap leiden tot een oneindigheid in factoren. Het is dus van groot belang dat erop tijd een basis staat waar op kan worden verder gewerkt. Ondanks de hekelpunten, maakt de kwalitatieve onderzoekswijze het onderzoeksproces ontzettend interessant omdat er steeds diepere stappen

worden gemaakt in de geconstrueerde theorie. De complexiteit van triple helix netwerken hebben ervoor gezorgd dat voortdurend de uitdaging is gezocht. Een uitdaging die eenieder aan zou moeten gaan.

Ten tweede, de verrichte stageperiode en de verhouding tot het opgeleverde resultaat. Gedurende vijf maanden ben ik als onderzoeker actief geweest bij de Economic Development Board Drechtsteden. Belangrijk om in ogenschouw te houden is het doel waarom je daar zit en in welk netwerk je zit. Zo zijn er periodes geweest dat veel aan het onderzoek kon worden gewerkt, maar zeker ook periodes dat de masterthesis opzij werd geschoven. Reden van vermelding is het gevaar dat schuilt in een verkeerde verdeling in werkwijze. Zodra de balans onvoldoende is, zal het onderzoeksproces een (nog) zwaarder proces worden. Het is van belang dat met regelmaat uit de sfeer van het onderzoek kan worden gestapt, zodat vervolgens met een frisse blik weer verder kan worden gekeken. Wat betreft het resultaat, zijn er voldoende aanknopingspunten voor vervolgonderzoek en zijn er nog een hoop kansen te benutten. Zoals een aanbeveling suggereert, biedt dit voor een toekomstig student voldoende input om verder te kijken. Het zoeken naar de balans is een proces dat eenieder moet doorgaan waardoor de geleerde lessen als onderzoeker leiden tot een ander handelingsperspectief in de toekomst.

Tot slot, het cultuurverschil in communicatie. De belangrijkste les die is geleerd tijdens het onderzoeksproces is het belang van communicatie. Als student ben je vanaf het eerste jaar opgeleid om zelfstandig te analyseren, te leren en te werken. Zodra je in een organisatie terecht komt, waarbij elke dag met complexe vraagstukken wordt gewerkt, is communicatie cruciaal. Zo is in het onderzoeksproces ervaren dat je in een 'eigen bubbel' terecht kan komen, waar juist meer openheid is gewenst. Het onderzoeksproces is geen zelfstandig proces. Geleidelijk went de onderzoeker steeds meer aan de werksfeer, waardoor vraagstukken efficiënter en soepeler verlopen. Uiteindelijk hoort dit allemaal bij het onderzoeksproces, maar het blijft een flinke stap. Hierom de waarschuwing, *mind the gap!*



## Bibliografie

- Aguirre, I. D. P., Parellada, F. S., & Campos, H. M. (2006). University spin-off programmes: how can they support the NTBF creation? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2(2), 157–172. doi: 10.1007/s11365-006-8682-2.
- Arundel, A., Bloch, C. & Ferguson, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*, 48(3), 789-798.  
Doi: doi.org/10.1016/j.respol.2018.12.001
- Bankins, S., Denness, B., Kriz, A. & Molloy, C. (2016). Innovation Agents in the Public Sector: Applying Champion and Promotor Theory to Explore Innovation in the Australian Public Service. *Australian Journal of Public Administration*, 76(1), 122-137. Doi: doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1111/1467-8500.12198
- Baptista, R. (2000). Do innovations diffuse faster within geographical clusters? *International journal of industrial organization*, 18, 515-533.
- Baumol, W. J. (2004) *The free-market innovation machine: Analyzing the growth miracle of capitalism*. Princeton, New Jersey: Princeton university press.
- Baumol, W. J., Strom, R. (2007) 'Entrepreneurship and economic growth', *Strategic entrepreneurship journal*, 1: 233–237.
- Bessant, J., & Grunt, M. (1985). *Management and manufacturing innovation in the United Kingdom and West Germany*. Aldershot, United Kingdom: Gower.
- Birkinshaw, J. & Crainer, S. (2008). Management by the (new) book. *London business school review*, 19(2), 18-22. Doi: doi.org: 10.1111/j.1467-8616.2008.00529.x
- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. London, United Kingdom: Sage Publications.
- Boonstra, J. (2018). *Innoveren en slimmer organiseren*. Geraadpleegd op 14 februari, 2019, van <https://www.jaapboonstra.nl/blog/innoveren-en-slimmer-organiseren/>
- Borins, S. (2001). 'Encouraging Innovation in the Public Sector', *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310–19
- Boskalis. (z.j.). *3D Printed Reefs*. Geraadpleegd op 11 februari, 2019, van <https://boskalis.com/csr/cases/3d-printed-reefs.html>
- Brem, A. & Radziwon, A. (2017). Efficient Triple Helix collaboration fostering local niche innovation projects – A case from Denmark. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 130-141. Doi: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.01.002
- Castells, M. (2000). *The rise of the network society: Economy, society and culture*. Cambridge: Blackwell.
- Christensen, C. M., Raynor, M. (2003) *The innovator's solution*. United Kingdom, Boston: Harvard Business School Publishing.
- Christopherson, S. & Clark, J. (2007). Power in firm networks: What it means for regional

- innovation systems. *Regional Studies*, 41(9), 1223–1236.  
Doi: 10.1080/00343400701543330
- Coletti, M. (2010). “Technology and industrial clusters: how different are they to manage?” *Science and Public Policy*, 37(9), 679-688.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121. Doi: doi.org/10.1002/smj.275
- Dealdrechtcities. (z.j.) *Economic Development Board*. Geraadpleegd op 11 februari, 2019, van <https://www.dealdrechtcities.nl/partners/economic-development-board/>
- De Vries, H.A., Bekkers, V.J.J.M., Tummers, L.G. (2015). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Administration Review*, 94, 146–166. doi:10.1111/padm .12209
- Digital Mainport. (z.j) *Digital Mainport Drechtsteden – De Kracht van Regionale Digitalisering*. Geraadpleegd op 12 maart, 2019, van <https://www.digitalmainport.nl>
- Dordrecht. (2018). Bijeenkomst Innoveren en Investeren in de Duurzaamheidsfabriek. Geraadpleegd op 14 februari, 2019, van <https://www.dordrecht.net/nieuws/2018-05-29-22416-bijeenkomst-innoveren-en-investeren-in-de-duurzaamheidsfabriek.html>
- Drechtsteden. (2016). *Vollebregt voorzitter Economic Board Drechtsteden* [Persbericht]. Geraadpleegd op 19 maart, 2019, van <https://www.drechtsteden.nl/nieuws/nieuwsarchief/december-2016/vollebregt-voorzitter-economic-board-drechtsteden>
- Drechtsteden. (2017). *Leden van de Economic Development Board bekend* [Persbericht]. Geraadpleegd op 19 maart, 2019, van <https://www.drechtsteden.nl/nieuws/nieuwsarchief/january-2017/leden-van-de-economic-development-board-bekend>
- Drechtsteden. (2018). *Groeiagenda 2030: Ons bod aan de provincie*. Geraadpleegd op 19 maart, 2019, van [https://www.zuid-holland.nl/publish/pages/19740/a3\\_groeiagenda\\_2030\\_-\\_ons\\_bod\\_aan\\_de\\_provincie\\_2182.pdf](https://www.zuid-holland.nl/publish/pages/19740/a3_groeiagenda_2030_-_ons_bod_aan_de_provincie_2182.pdf)
- Drechtsteden.nl. (z.j.). *Drechtstedenbestuur*. Geraadpleegd op 19 maart, 2019, van <https://www.drechtsteden.nl/drechtsteden/drechtstedenbestuur/drechtstedenbestuur>
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H., & Oh, S. (1987). Developing buyer–seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27. Doi: 10.2307/1251126
- Ebbekink, M., Hoogerbrugge, M., Lagendijk, A. & Kerkhof, J. (2015). *Cluster Governance: Lessen voor clusters in Nederland*. Nederland, Nijmegen: Platform 31.
- Economic Development Board. (z.j.-a). *Young Professionals adviseren over incubation center Drechtsteden*. Geraadpleegd op 12 maart, 2019, van

- <https://www.economicdevelopmentboard.nl/young-professionals-adviseren-over-incubation-center-drechtsteden/>
- Economic Development Board. (z.j.-b). *Economic Development Board*. Geraadpleegd op 19 maart, 2019, van <https://www.economicdevelopmentboard.nl/economic-development-board/>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Eshuis, P.H. & Uiter, C. (2008). Hoe Innovatief is de Publieke Sector? Lessen op Basis van een Cross Selectorale Beoordeling, *Basis*, 18(1).
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (1995). *Universities and the global knowledge economy: A triple helix of university-industry-government relations*. Nederland, Amsterdam: University of Amsterdam.
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000) The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123. Doi: 10.1016/S0048-7333(99)00055-4
- Farinha, L., Ferreira, J. & Gouveia, B. (2016). Networks of Innovation and Competitiveness: A Triple Helix Case Study. *Journal of the Knowledge Economy*, 7(1), 259-275. doi: 10.1007/s13132-014-0218-3
- Fuglsang, L. & Pedersen, J.S. (2011). *How common is public sector innovation and how similar is it to private sector innovation?* In Bekkers, V., Edelenbos, J. & Steijn, B. *Innovation in the Public Sector: Linking Capacity and Leadership* (p.44-60). United Kingdom, Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Glaser, B. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. California, Mill Valley: Sociology Press.
- Godin, B. & Gingras, Y. (2000). The place of universities in the system of knowledge production. *Research Policy* 29(2), 273-8
- Gordon, I.R. & McCann, P. (2005). Innovation, agglomeration, and regional development. *Journal of Economic Geography*, 5(5), 523-543. Doi: 10.1093/jeg/lbh072
- Gray, J.H. & Densten, I.L. (1998). Integrating Quantitative and Qualitative Analysis Using Latent and Manifest Variables. *Quality & Quantity*, 32(4), 419-431.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. New York, United States of America: Plume.
- Herriot, R. E., & Firestone, W.A. (1983). Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. *Educational Researcher*, 12, 14-19.
- Howells, J. & Bessant, J. (2012). Introduction: Innovation and economic geography: A review and analysis. *Journal of Economic Geography*, 12(5), 929-942. Doi: 10.1093/jeg/lbs029
- Huisman, C. (2017). *Wordt de burger er beter van als gemeenten zo samenwerken?* Geraadpleegd op 11 februari, 2019, van <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/wordt-de->

- burger-er-beter-van-als-gemeenten-zo-samenwerken-~b472018d/
- Hur, K.L. & Watanabe, C. (2002). Dynamic process of technology spillover: A transfer function approach. *Technovation*, 22(7), 437-444. Doi: 10.1016/S0166-4972(01)00026-8
- Jansen, G. J. (2015). *Socialeconomische analyse van de Drechtsteden*. Geraadpleegd op 4 februari, 2019, van [https://zaken.alblisserdam.nl/pls/idad/mozEgemDocument?F\\_DOCNR=5301217](https://zaken.alblisserdam.nl/pls/idad/mozEgemDocument?F_DOCNR=5301217)
- Kaats, E. (2013). Duurzaamheid bekeken vanuit een samenwerkingsperspectief. In J. Jonker (Red.), *Werken aan de Economy* (pp.49-65). Deventer, Nederland: Kluwer.
- Klofsten, M., & Jones-evans, D. (2000). Comparing academic entrepreneurship in Europe—the case of Sweden and Ireland. *Small Business Economics*, 14, 299–309.
- Leydesdorff, L. & Fritsch, M. (2006). Measuring the knowledge base of regional innovation systems in Germany in terms of a Triple Helix dynamics. *Research Policy*, 35(10), 1538-1553. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.09.027>
- Leydesdorff, L. & Zawdie, G. (2010). The triple helix perspective of innovation systems. *Technology Analysis & Strategic Management*, 22(7), 789-804. Doi: <https://doi.org/10.1080/09537325.2010.511142>
- McAdam, M. & Debackere, K. (2018). Beyond ‘triple helix’ toward ‘quadruple helix’ models in regional innovation systems: implications for theory and practice. *Research & Development Management*, 48(1), 3-6. Doi: [doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1111/radm.12309](https://doi.org/10.1111/radm.12309)
- Morris, M.S. (2005). The Entrepreneur’s Business Model: Toward a Unified Perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735
- Mulgan, G. (2014). *Innovation in the Public Sector: How can Public Organisations Better Create, Improve and Adapt?* London, United Kingdom: Nesta.
- National Audit Office. (2006). Achieving innovation in central government organisations. *House of Commons*, 1447(2). London, United Kingdom: The Stationery Office.
- Normann, R. (1991). *Service management*. Chichester, United Kingdom: John Wiley.
- Olsen, N.V., Elvekrok, I. & Nilsen, E.R. (2012). Drivers of food SMEs network success: 101 tales from Norway. *Trends in Food Science and Technology*, 26(2), 120–128. Doi: 10.1016/j.tifs.2012.01.008
- Osborne, S.P.(1994). The nature of innovation. *Public Sector Management Research Centre: Working Paper*, 25, Birmingham: Aston University.
- Osborne, S.P. (1998). ‘Naming the beast: Defining and Classifying service Innovations in social policy.’ *Human relations*, 51(9), 1133-1154.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology – A Proposition in a Design Science Approach* (PhD thesis). Geraadpleegd op 2 april, 2019, van

- [http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder\\_PhD\\_BM\\_Ontology.pdf](http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf)
- Porter, M.E. (2000). Location, competition and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34.  
Doi: 10.1177/089124240001400105
- Powell, W., Koput, K.W. & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145. Doi: 10.2307/2393988
- Ranga, L. M., Debackere, K., & von Tunzelmann, N. (2003). Entrepreneurial universities and the dynamics of academic knowledge production: a case study of basic vs. applied research in Belgium. *Scientometrics*, 58(2), 301–320.
- Reymer, A. (2018). *Het belang van de 'hoe' en 'waarom' van innovatie*. Geraadpleegd op 11 februari, 2019, van <https://blog.antwerpmanagementschool.be/nl/wanneer-is-innovatie-succesvol>
- Sarpong, D., Abdrazak, A., Alexander, S. & Meissner, D. (2017). Organizing practices of university, industry and government that facilitate (or impede) the transition to a hybrid triple helix model of innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 142-152.  
Doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.11.032>
- Saxenian, A. (1994). *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. United Kingdom, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schilling, M.A. (2008) *Strategic management of technological innovation. (2nd ed.)* New York, United States of America: McGraw-Hill
- Schramm, W. (1971). Notes on case studies of instructional media projects. *Working paper for the Academy for Educational Development*. Washington DC, United States of America.
- Simmie, J. (2002). Knowledge Spillovers and Reasons for the Concentration of Innovative SMEs. *Urban Studies*, 39(5-6), 885-902.
- Stewart-Weeks, M. & Kastle, T. (2015). Innovation in the Public Sector. *Australian Journal of Public Administration*, 74(1), 63-72.
- Störmer, E. (2008). Greening as strategic development in industrial change – Why companies participate in eco-networks. *Geoforum; Journal of Physical, Human, and Regional Geosciences*, 39(1), 32–47. Doi: 10.1016/j.geoforum.2006.12.001
- Strauss, A. & Corbin, J. (2007). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (3<sup>e</sup> ed.)*. Londen, United Kingdom: SAGE publications.
- Su, Y.S. & Hung, L.C. (2009). Spontaneous vs. policy-driven: The origin and evolution of the biotechnology cluster. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5), 608–619.  
Doi: 10.1016/j.techfore.2008.08.008

- Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194
- Thorgren, S., Wincent, J. & Örtqvist, D. (2009). Designing interorganizational networks for innovation: An empirical examination of network configuration, formation and governance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 26(3), 148-166.  
Doi: 10.1016/j.jengtecman.2009.06.006
- Todeva, E. (2013). Governance of innovation and intermediation in Triple Helix interactions. *Industry and Higher Education*, 27(4), 263-278
- Torfiing, J. & Ansell, C. (2017). Strengthening political leadership and policy innovation through the expansion of collaborative forms of governance. *Public Management Review*, 19(1), 37-54. Doi: doi.org/10.1080/14719037.2016.1200662
- Utterback, J.M. & Abernathy, W.J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), 639-656.
- Van der Velde, L. (2016). *Innovatie is de motor van onze concurrentiekracht en economische groei*. Geraadpleegd op 12 maart, 2019, van <https://www.fundingcircle.com/nl/blog/innovatie-motor-concurrentiekracht-economische-groei>
- Van Thiel, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek; een methodologische inleiding*. Bussum, Nederland: Uitgeverij Coutinho.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3<sup>e</sup> ed.). Londen, United Kingdom: Sage Publications Ltd.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5<sup>e</sup> ed.). Thousand Oaks, United Kingdom: Sage Publications Ltd.
- Zahra, S.A. & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.  
Doi: 10.5465/amr.2002.6587995

# Bijlage

## Bijlage 1 – Interviewgids

Interview #1 – Vragenlijst [*Naam*]. [*Positie*], [*Organisatie*].

1. Introductiewoord vanuit de interviewer: onderzoeksonderwerp; anonimiteit; opnameapparatuur.
2. Introductiewoord vanuit de respondent: naam; functie; organisatie.
3. [*Casus*] in het algemeen
  - Kunt u uitleggen wat de [*casus*] is?
  - Sinds wanneer bent u bekend met de [*casus*]?
  - Welke partijen zijn vanuit uw oogpunt betrokken bij de [*casus*]?
  - Is dit een vertegenwoordiging van een triple helix?
4. Diepgang [*casus*]
  - Wat is uw rol in de [*casus*]?
  - Hoe kijkt u naar de rollen van de andere partijen in de [*casus*]?
  - Wanneer bent u voor het laatst betrokken geweest met de [*casus*]?
5. Algemene factoren [*casus*]
  - Hoe kijkt u naar de rol van de netwerkcoördinator?
  - Hoe zit het wat betreft het vertrouwen in de [*casus*]?
  - Hoe kijkt u naar het belang dat wordt nagestreefd door de betrokken partijen?
6. Diepgaandere factoren [*casus*]. Het is hierbij bepalend met welke sector gepraat wordt. Met een kennisinstelling komen bijvoorbeeld andere factoren aan bod.
  - Wat voor rol leveren de kennisinstellingen in de [*casus*]?
    - Stagiaires/Events/Contractueel of collaboratief onderzoek
  - Wat voor rol levert het bedrijfsleven in de [*casus*]?
    - Businessmodel
    - Macht
  - Wat voor rol levert de overheid in de [*casus*]?
    - Omgevingsfactoren
    - Organisatorische factoren
7. Inzicht respondent
  - Wat is er volgens u van belang in een triple helix netwerk?
  - Hoe ziet de toekomst van de [*casus*]?
  - Waar zijn volgens u nog belangrijke slagen in te maken?



## Bijlage 2 – Data overzicht interviews

Datum	Naam	Functie	Duur
05.03.19 <i>Dordrecht</i>	Respondent A	Voorzitter Werkgevers Drechtsteden.	Niet opgenomen
03.04.19 <i>Zwijndrecht</i>	Respondent B	Projectmanager Binnenvaart Centre of Excellence, regiomanager AddVision.	01:03:45
25.04.19 <i>Zwijndrecht</i>	Respondent C	Directeur VitrumNet, Medevoorzitter Werkgevers Drechtsteden.	00:50:41
29.04.19 <i>Zwijndrecht</i>	Respondent D	Netwerkcoördinator Digital Mainport Drechtsteden.	00:40:15
30.04.19 <i>Zwijndrecht</i>	Respondent E	Adviseur accountmanager bedrijven en team economie gemeente Zwijndrecht.	00:28:44
02.05.19 <i>Kinderdijk</i>	Respondent F	Werknemer Royal IHC, team lead engineering dredge equipment. Lid van Young IHC.	00:31:23
09.05.19 <i>Papendrecht</i>	Respondent G	General Manager Corporate Research & Design van Boskalis, lid van de Economic Development Board.	00:35:56
15.05.19 <i>Rotterdam</i>	Respondent H	Projectmanager bij STC-Group, werkzaam op de afdeling I&O.	00:23:30
15.05.19 <i>Papendrecht</i>	Respondent I	Eigenaar Shipping Factory, Founding Partner Shipping Technology.	00:37:09
16.05.19 <i>Papendrecht</i>	Respondent J	Projectmanager Fokker Aerostructures, lid van Young Fokker.	00:48:58
17.05.19 <i>Dordrecht</i>	Respondent K	Innovatiemanager Da Vinci College – Duurzaamheidsfabriek.	00:51:46
20.05.19 <i>Hendrik-Ido-Ambacht</i>	Respondent L	Businessconsultant CIO bureau Drechtsteden.	00:38:27
20.05.19 <i>Dordrecht</i>	Respondent M	Werknemer Albert Schweitzer Ziekenhuis en lid van het innovatieteam.	00:43:48
21.05.19 <i>Rotterdam</i>	Respondent N	Docent Logistic's Management aan de Hogeschool Rotterdam, studieloopbaancoördinator, projectmanager TIP-project.	00:52:00
27.05.19 <i>Dordrecht</i>	Respondent O	Communicatieadviseur Bureau Drechtsteden.	00:37:52
28.05.19 <i>Sliedrecht</i>	Respondent P	Directeur Danser Group, lid Economic Development Board.	00:45:54
29.05.19 <i>Dordrecht</i>	Respondent Q	Senior accountmanager gemeente Dordrecht	00:57:29
05.06.19 <i>Dordrecht</i>	Respondent R	Directeur HBO Drechtsteden	00:41:11
19.06.19 <i>Hendrik-Ido-Ambacht</i>	Respondent S	Secretaris Economic Development Board Drechtsteden	02:11:32
20.06.19 <i>Hendrik-Ido-Ambacht</i>	Respondent T	Projectmanager Economic Development Board Drechtsteden	02:04:13



### Bijlage 3 – Data overzicht documenten

Case	Datum	Naam	Functie	Pagina's
<i>BCoE</i>	28.06.17	Document A	QuickScan Centre of Excellence Binnenvaart	30
	Augustus 2017	Document B	Voorstel kwartiermakersschap Centre of Excellence Binnenvaart	3
	December 2017	Document C	Actieplan Binnenvaart Centre of Excellence	18
	12.07.18	Document D	6 maanden evaluatie manager Binnenvaart Centre of Excellence	2
	11.04.19	Document E	Meeting Toekomstscenario's Binnenvaart Centre of Excellence	3
<i>DMD</i>	December 2017	Document F	QuickScan Digitale Mainport: Economische kansen voor de Drechtsteden	27
<i>Young Professionals</i>	September 2017	Document G	Projectplan Young Professionals	10
<i>Incubation Center</i>	April 2018	Document H	Plan van aanpak: Challenge 2 Incubation Center	2
	September 2018	Document I	Incubation Center: Young Professionals Challenge	34