

Triple helix en de rol van de EDB in de economische ontwikkeling van de Drechtsteden

Sven van Houwelingen, 450358

Erasmus Universiteit Rotterdam

Master Beleid en Politiek (Bestuurskunde)

Begeleider: dr. Laura Westerveen

Tweede lezer: dr. Agnieszka Kanas

Augustus 2024

ABSTRACT

In de Drechtsteden is de EDB actief, de Economische Board Drechtsteden. Dit is een regionaal samenwerkingsorgaan bestaande uit verschillende partijen uit de triple helix. Een triple helix samenwerking houdt in dat er een samenwerking is tussen partijen uit het onderwijs, het bedrijfsleven en de overheid. In dit onderzoek wordt onderzocht hoe de EDB heeft gefunctioneerd in het behalen van hun doelstellingen.

Het gaat hier dus om een regionale, triple helix samenwerking. Uit de theorie is gebleken dat een verleden tussen de partijen en leiderschap invloed heeft op de samenwerking. Binnen de samenwerking kwamen vier factoren naar voren uit de literatuur, namelijk een gedeelde visie, de gevoelde noodzaak, onderling vertrouwen en een juiste rolverdeling. Deze aspecten zijn succesfactoren binnen een goede samenwerking en hebben dus invloed op het behalen van de doelen. Via een kwalitatief onderzoek wordt onderzocht in hoeverre deze factoren invloed hebben gehad op het functioneren van de EDB. Hiervoor is met vijftien respondenten gesproken die lid zijn van deze EDB.

Uit het onderzoek is gebleken dat het verleden en het onderlinge vertrouwen weinig invloed heeft gehad op de resultaten. De overige aspecten hebben echter wel invloed op het functioneren van de EDB. Doordat partijen de EDB als noodzakelijk zien, er een gedeelde visie is en er een juiste rolverdeling is kan de EDB de doelstellingen behalen. Met name de uitvoeringskracht van de EDB is hier belangrijk in.

Uiteindelijk vloeien er vier aanbevelingen voort uit dit onderzoek. Allereerst moet de triple helix samenwerking in de regio behouden en versterkt worden. Partijen waren enthousiast over de samenwerking en de netwerken in de regio. Daarnaast moet in de toekomst het MKB en Young Professionals meer betrokken worden bij de EDB. Ten derde moet de taak van het uitvoeringsorgaan, Deal Drechtsteden, behouden en versterkt worden. Ten slotte moet er een einde worden gemaakt aan de onzekerheid over de structuur in de toekomst.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding	5
Paragraaf 1.1: Aanleiding	5
Paragraaf 1.2: Probleemstelling	6
Paragraaf 1.3: Relevantie	7
Paragraaf 1.4: Leeswijzer	8
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	9
Paragraaf 2.1: Inleiding	9
Paragraaf 2.2: Regionale samenwerking	9
Paragraaf 2.3: Triple helix	13
Paragraaf 2.4: Conceptueel model	15
Hoofdstuk 3: Methodologie	18
Paragraaf 3.1: Operationalisering	18
Paragraaf 3.2: Dataverzameling	20
Paragraaf 3.3: Onderzoeksverloop	21
Paragraaf 3.4: Data-analyse	21
Paragraaf 3.5: Geloofwaardigheid en betrouwbaarheid	22
Hoofdstuk 4: Resultaten	23
Paragraaf 4.1: Inleiding	23
Paragraaf 4.2: Verleden	23
Paragraaf 4.3: Samenwerking	24
Paragraaf 4.3.1: Rolverdeling	24
Paragraaf 4.3.2: Noodzaak	27
Paragraaf 4.3.3: Gedeelde visie	28
Paragraaf 4.3.4: Onderling vertrouwen	30
Paragraaf 4.4: Leiderschap	31
Paragraaf 4.5: Doelen	32
Paragraaf 4.5.1: Wat zijn de doelen	32
Paragraaf 4.5.2: Zijn de doelen geslaagd	34
Hoofdstuk 5: Conclusie en discussie	35
Paragraaf 5.1: Conclusie	35
Paragraaf 5.2: Aanbevelingen	38

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding

Samenwerking in het openbaar bestuur is in trek. Veel verschillende bestuurskundige theorieën gaan in op samenwerkingen die de overheid aan kan gaan met verschillende actoren in de samenleving. Denk hierbij aan collaborative governance en network governance, modellen die ingaan op de samenwerking tussen overheid en private actoren. Ook de triple helix theorie van Etzkowitz en Leydesdorff (1995) gaat hierop in. In deze theorie stellen Etzkowitz en Leydesdorff dat de universiteiten en de industrie taken op zich nemen die van oorsprong niet bij hen horen. Overheden passen zich hierop aan, waardoor de onderlinge relatie veranderen (Etzkowitz en Leydesdorff, 1995).

Binnen de Drechtsteden wordt er al jarenlang op regionaal niveau samengewerkt. De Drechtsteden bestaan uit zeven gemeenten, te weten Dordrecht, Zwijndrecht, Hendrik-Ido-Ambacht, Alblasserdam, Papendrecht, Sliedrecht en Hardinxveld-Giessendam. In 2017 heeft het Drechtstedenbestuur de Economic Development Board (EDB) opgericht. De EDB zet zich in voor een sterkere economische regio. Het is een strategische samenwerking tussen bedrijfsleven, onderwijs en overheid, de zogenaamde triple helix. Deze EDB is op dit moment bezig met een structuurwijziging. De voorzitter gaat medio 2024 weg en er vindt een discussie plaats over de vraag hoe de EDB er in de toekomst uit moet zien. Het is daarom relevant om een evaluatief onderzoek uit te voeren voor de EDB, om er zo achter te komen wat de succesfactoren van de EDB zijn en of ze de doelstellingen hebben gehaald.

Zoals beschreven zet de EDB zich in voor een sterkere economische regio met een triple helix samenwerking. Formeel is de EDB een adviesorgaan van de Drechtsteden en geeft het gevraagd en ongevraagd advies. Op de site van de EDB staan zes relevante thema's die centraal staan, te weten Wonen, Werken, Beleven, Innoveren, Energie en Bereikbaarheid. In een persbericht schrijven ze zelf dat het platform *“economische doelen, kansen en ontwikkelingen kan agenderen, bundelen, initiëren, opschalen en stimuleren”* (<https://dealdrechtcities.nl/persbericht-leden-van-de-economic-development-board-bekend/>). Hoewel het dus formeel een adviescommissie is van de Drechtsteden, heeft de EDB volgens dit persbericht ook meer mogelijkheden dan enkel gevraagd en ongevraagd te adviseren.

De EDB gaat momenteel een nieuwe fase in, nadat het in 2017 opgericht is. De EDB is sinds het begin door verschillende fasen gegaan. In het eerste jaar werden de genoemde werkstromen bepaald. Hierna kregen de visie, programma's en projecten meer vorm. Toen dit gebeurd was, werd de meerwaarde van de EDB steeds zichtbaarder. Dit in de vorm van programma's zoals Young Professionals Drechtsteden en een Actieagenda Beleven. In de derde fase was het doel om de netwerken verder door te ontwikkelen zodat er gezamenlijk gebouwd kan worden aan ecosystemen. Fase 4 bestond uit coalitievorming ter bevordering van uitvoering. De samenwerking werd hier steeds intensiever. In de vijfde en laatste fase bestond het werk van de EDB meer uit aanjagen en gidsen. Voor het uitvoeren van de programma's werd meer gebruik gemaakt van bestaande structuren. Hier ontstond wel een organisatorische uitdaging, namelijk het matchen van de ambitie met uitvoeringskracht. Formeel is de EDB immers adviesorgaan.

1.2 Probleemstelling

De EDB gaat dus richting een nieuwe fase in het achtste jaar. Het is daarom een ideaal moment om terug te kijken op wat de EDB bereikt heeft in de afgelopen jaren. Dit is echter niet eenvoudig te doen. Er zijn veel verschillende initiatieven in de Drechtsteden en op maritiem gebied is de Drechtstedenregio een van de grootste regio's van het land. De toegevoegde waarde van de EDB laat zich dus niet makkelijk meten in cijfers. Er kan niet zomaar gezegd worden dat een positieve of negatieve balans het gevolg is van het handelen van de EDB. Het doel van dit onderzoek is om aan de hand van een kwalitatief onderzoek een evaluatie uit te voeren naar de EDB. De onderzoeksvraag die daarbij hoort luidt: "*Hoe heeft de EDB gefunctioneerd in het behalen van de doelstelling(en)?*". Om dit onderzoek uit te voeren worden leden van de EDB gevraagd mee te werken aan een interview over de EDB. Hier worden vragen gesteld over succesfactoren die naar voren komen uit de literatuur en de opgestelde doelen van de EDB. Op basis hiervan wordt geanalyseerd hoe de EDB functioneert en hoe dat te verklaren valt.

Er zijn verschillende theorieën van toepassing op deze onderzoeksvraag. Allereerst de al genoemde theorie van triple helix samenwerkingen. Deze theorie is ontwikkeld door Etzkowitz en Leydesdorff (1995). Deze houdt kort beschreven in dat de overheid, de kennisinstellingen en het bedrijfsleven op basis van gelijkwaardigheid samenwerken. Volgens deze theorie kan de overheid de complexe problemen in de

maatschappij niet alleen oplossen en hebben ze hier hulp bij nodig van de bedrijven en de kennisinstellingen. Dit sluit ook aan bij de theorie over collaborative governance van Ansell en Gash (2007). Zij stellen hier dat de overheid moet samenwerken met de private sector om gezamenlijk beleid te ontwikkelen en uit te voeren. In 2008 hebben Ansell en Gash dit verder uitgewerkt in een model voor een collaborative platform. Hierin beschrijven zij factoren die van invloed kunnen zijn op een effectieve samenwerking. Deze theorieën worden verder uiteengezet in het theoretisch kader.

1.3 Relevantie

Dit onderzoek is om meerdere redenen maatschappelijk relevant. Allereerst is het relevant om een evaluatief onderzoek naar de EDB uit te voeren, omdat ook de overheid onderdeel is van deze EDB. Er gaat dus publiek geld naar de EDB en daarom is het nuttig om te evalueren hoe de EDB heeft gefunctioneerd. Daarnaast is de EDB betrokken in de regio en proberen ze in een triple helix samenwerking complexe problemen op economisch gebied op te lossen. De thema's die centraal staan zijn Wonen, Werken, Beleven, Innoveren, Energie en Bereikbaarheid. Dit zijn maatschappelijk zeer relevante thema's voor burgers, werknemers en werkgevers.

Daarnaast is het onderzoek ook wetenschappelijk relevant. In de bestuurskunde is collaborative governance een relatief nieuwe theorie. Datzelfde geldt voor de theorie over triple helix samenwerkingen. Het is dus relevant om een bijdrage te doen aan deze theorieën op basis van de casus van de EDB. De EDB speelt een belangrijke rol in het ontwikkelen en uitvoeren van economisch beleid. Dit onderzoek kan bijdragen aan meer kennis over succesfactoren voor het ontwikkelen en uitvoeren van dit economische beleid in een triple helix samenwerking.

Ten slotte is het onderzoek ook bestuurskundig relevant. Het betreft hier een samenwerking tussen de overheid, het bedrijfsleven en kennisinstellingen. Het is formeel een adviesorgaan van de overheid, en daarmee een interessant bestuurskundig orgaan. Ook gezien de collaborative governance theorie die hierop toegepast kan worden is het onderzoek bestuurskundig relevant, aangezien deze theorie op dit moment belangrijk is in de bestuurskunde.

1.4 Leeswijzer

Dit onderzoek is dus een evaluatie van de EDB en gaat over het functioneren in het behalen van de doelstelling(en). Om dit te onderzoeken zal eerst de bestaande literatuur over dit onderwerp uiteen worden gezet. In dit hoofdstuk worden theorieën over triple helix, regiosamenwerking en collaborative governance behandeld. Hierna wordt in hoofdstuk 3 de methodologie van het onderzoek beschreven. Hier wordt ingegaan op de toegepaste methode, validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Als dat gedaan is worden in hoofdstuk 4 de resultaten uiteengezet en geanalyseerd. Ten slotte wordt in de conclusie een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag.

Hoofdstuk 2: Theoretisch Kader

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de theorie over regionaal samenwerken uiteengezet. Deze theorie splitst zich op in twee hoofdonderwerpen. Het eerste onderwerp is de regionale samenwerking. Hier worden drie theoretische perspectieven behandeld die een succesvolle regionale samenwerking kunnen verklaren. Dit zijn de institutional collective action-benadering (ICA), collaborative governance en het New Regionalism. Deze theorieën worden in paragraaf 2.2 behandeld. Het tweede onderwerp is samenwerken in triple helix verband. Etzkowitz en Leydesdorff (2000) hebben deze theorie behandeld en hier wordt op gereflecteerd in paragraaf 2.3. Ten slotte wordt in paragraaf 2.4 aan de hand van de concepten uit de literatuur een conceptueel model opgesteld.

2.2 Regionale samenwerking

Boogers (2013) stelt dat er drie theoretische perspectieven zijn die een succesvolle regionale samenwerking kunnen verklaren. De eerste die genoemd wordt is de institutional collective action-benadering (ICA). Deze benadering is afgeleid van de rationele keuze theorie en de transactiekostentheorie (Boogers, 2013; Olson, 1965; Feiock, 2007; Feiock, 2013). Institutionele collectieve actie houdt in dat twee of meer overheden samen optreden om zo schaalvoordelen te creëren in het leveren van producten of diensten in een regio (Feiock, 2007). De benadering kijkt met name naar de kosten en baten van samenwerking. Het is hier belangrijk dat de baten van samenwerking hoger zijn dan de kosten, niet alleen in financiële bijdragen maar ook in de transactiekosten van de samenwerking. Echter stelt Feiock (2007) dat ambtenaren vaak meer oog hebben voor de kosten van samenwerking ten opzichte van de opbrengsten hiervan. Hierna bouwt Feiock verder op de theorie van Coase (1960) die stelt dat er tot een efficiënte allocatie van middelen gekomen wordt als er geen sprake is van transactiekosten. In het geval van regionale samenwerking betekent dit dat er een efficiënte samenwerking tot stand komt door onderhandeling als de transactiekosten beperkt worden. Als partijen in de regio willen samenwerken moeten de transactiekosten dus geminimaliseerd worden. Feiock (2007) geeft vier bronnen van transactiekosten, die alle vier zo laag mogelijk moeten blijven. Dit zijn: informatie- en coördinatiekosten; onderhandelingskosten; handhavings- en

monitoringskosten en agentkosten. De benadering gaat dus uit van het afwegen van de kosten en de baten van samenwerking. Het is echter niet evident dat deze kosten en baten bekend zijn voor de partijen. Vanuit de bounded rationality theorie stelt Jones (1999) dat actoren niet alle kennis kunnen hebben om rationele keuzes te maken. Dit betekent niet dat partijen irrationeel gaan handelen, maar het is wel een hindernis in het maken van rationele keuzes. Daarnaast gaat de ICA voornamelijk over het samenwerken op gemeentelijk niveau zonder private actoren. Volgens Boogers (2013) hoeft dat geen probleem te zijn en kan de theorie ook toegepast worden op samenwerkingen waarbij private actoren deelnemen.

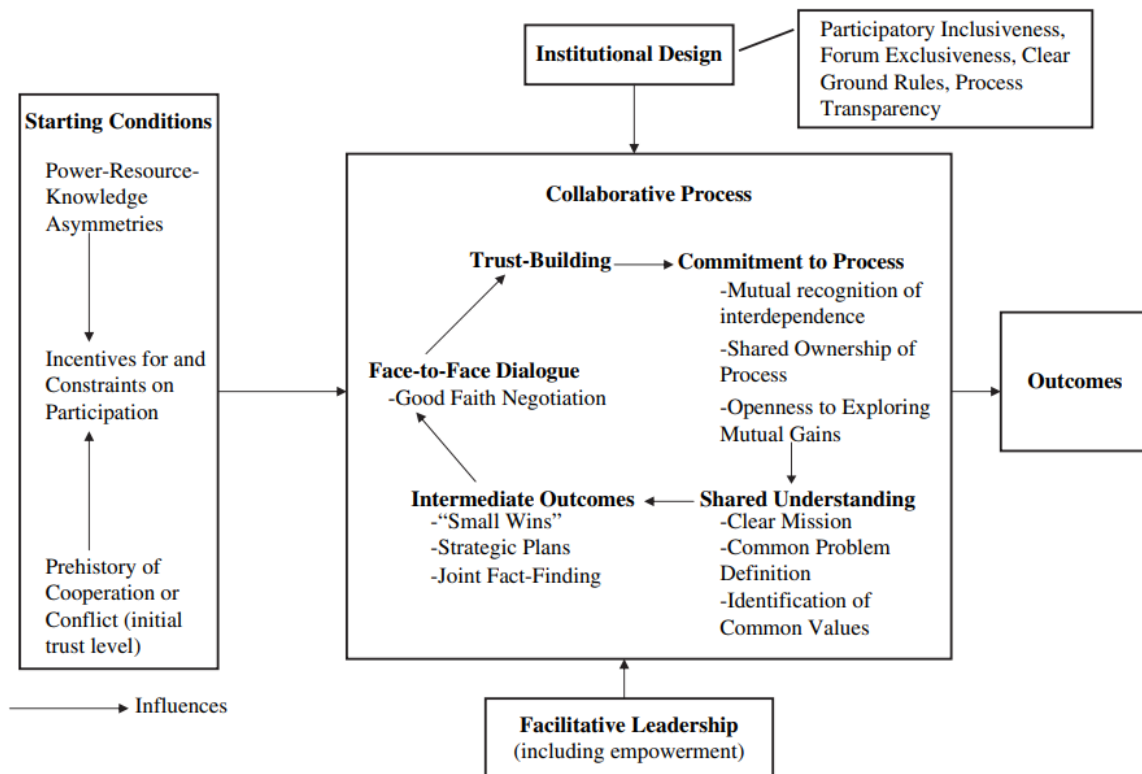
Ook de theorie van collaborative governance gaat in op succesfactoren van samenwerking (Ansell & Gash, 2007). Collaborative governance houdt in dat er sprake is van een samenwerking tussen overheidsactoren en niet-overheidsactoren die samen beslissingen maken in een proces (Ansell & Gash, 2007). Het zogeheten arrangement moet formeel, gericht op consensus en deliberatief zijn. Het doel van Ansell en Gash (2007) is om een benadering te creëren die het succes van zo'n samenwerking kan verklaren. Hiervoor hebben ze een aantal voorwaarden gesteld waaronder de collaborative governance moet functioneren, welke te zien is in figuur 1. Allereerst zijn de startcondities van belang in een samenwerking. Als er veel verschil zit in macht en hulpbronnen tussen de actoren, is de kans groter dat een samenwerking niet succesvol is. Ten tweede zijn de stimulansen voor actoren belangrijk. Met de samenwerking moet een actor resultaten kunnen halen die zonder samenwerken niet gehaald kunnen worden. Ten slotte zijn de verhoudingen tussen de actoren van belang. Hoe beter de verhoudingen waren in het verleden, hoe groter de kans op een succesvolle samenwerking.

Een andere belangrijke voorwaarde voor succesvolle samenwerking is volgens de collaborative governance theorie ondersteunend leiderschap. Hoe dit eruit ziet is afhankelijk van de verhoudingen tussen de actoren. Als er veel conflicten waren, maar de machtsverdeling is gelijk dan hebben de actoren een "honest broker" nodig als leider, die optreedt als een mediator tussen de partijen. Als de verhoudingen ver uit elkaar liggen moet er juist een sterke leider zijn die gerespecteerd en vertrouwd wordt (Ansell & Gash, 2007). Een andere voorwaarde gaat over het institutionele design van de samenwerking. Er moet een brede samenwerking gezocht worden, waarbij ook actoren worden uitgenodigd die dwarsliggen (Ansell & Gash, 2007). Ten slotte noemen

Lasker, Weiss en Miller (2001) vier vaardigheden die leiders moeten hebben in een samenwerking. Allereerst meerdere actoren verzamelen die allen actief participeren in de samenwerking. Daarnaast moeten de actoren invloed hebben op het proces. Ten derde is het belangrijk dat de leider facilitair kan zijn voor het groepsproces. Ten slotte moet de leider waken over de scope van het proces.

Nu de belangrijkste voorwaarden zijn genoemd die volgens Ansell & Gash leiden tot een succesvolle samenwerking wordt er gekeken naar het proces zelf. In het proces, wat een iteratief proces is, moet er sprake zijn van 5 aspecten die leiden tot een succesvolle samenwerking. Allereerst moet er sprake zijn van *face-to-face* dialogen tussen de actoren. Daarnaast is het belangrijk dat er constant wordt gewerkt aan het onderlinge vertrouwen. Ten derde moet iedereen geëngageerd zijn aan het proces. Ten vierde moeten de actoren een gedeeld begrip hebben van het proces. Dit houdt in dat de actoren een duidelijke missie hebben en de problemen op eenzelfde manier definiëren. Ten slotte moet er sprake zijn van het delen van de uitkomsten in het proces. Kleine overwinningen hebben een positieve impact op de samenwerking. Emerson en Woo Ahn (2015) gaan in op contextfactoren van een collaboratief governance regime. Zij kijken naar de context die nodig is in zo'n samenwerking en gaan dus minder diep in op succesfactoren van zo'n samenwerking, wat Ansell en Gash wel doen. Emerson en Woo Ahn (2015) stellen dat er in het proces wel sprake moet zijn van "principled engagement", "shared motivation" en "joint capacity". *Principled engagement* en *shared motivation* houdt in deze context ook in dat er een gedeeld begrip van de zaak moet zijn en partijen zich moeten conformeren aan het proces. Dit sluit dus zeker aan bij de succesfactoren die Ansell en Gash (2007) noemen. *Joint capacity* houdt in dat partijen samen actie moeten ondernemen en hier ook de capaciteiten voor hebben. Dit is dus een toevoeging aan het model van Ansell en Gash.

Ten opzichte van de ICA-benadering gaat de collaborative governance theorie dus dieper in op de achterliggende waarden, normen en verhoudingen tussen de partijen. Bij de ICA-benadering wordt enkel gekeken naar de kosten en baten. Als geoordeeld wordt dat bij een samenwerking de kosten lager liggen dan de baten zal deze volgens deze theorie succesvoller zijn. Bij de collaborative governance theorie wordt ook gekeken naar een verleden van conflict of coöperatie en het onderlinge vertrouwen.



Figuur 1, Ansell & Gash (2007)

Een andere benadering is het *New Regionalism*. Dit is ook een benadering die ingaat op de samenwerking tussen publieke en private partijen (Hamilton, 2002). Een van de vormen binnen het New Regionalism is het *regional regime* wat afgeleid is van het *urban regime*. Dit is beschreven door Stone (1989) die bij een onderzoek in Atlanta concludeerde dat een samenwerking tussen publieke en private partijen in de stad ervoor zorgde dat de economische doelen gehaald konden worden. In een ander artikel geeft Stone (2005) vier basiselementen die de sleutel vormen voor een succesvol *urban regime*. De eerste houdt in dat er een agenda moet zijn met een plan om een bepaalde set problemen aan te pakken. Daarnaast moet er sprake zijn van een coalitie bestaande uit publieke en private partijen die deze agenda uit gaan voeren. Ook moeten er genoeg hulpbronnen beschikbaar zijn voor het uitvoeren van de agenda. Ten slotte moet er een samenwerkingschema zijn waarin leden van de coalitie plannen en strategieën ontwikkelen om effectief samen te werken. Boogers (2013) vat uit de literatuur 5 succesfactoren samen die bepalen of een *regional regime* zal slagen of niet. Allereerst moet er bij de partijen een noodzaak gevoeld worden. Ten tweede moeten de partijen kunnen netwerken. Op deze manier kunnen in de regio

coalities gevormd worden om succes te hebben. Ten derde moet er sprake zijn van privaat leiderschap. Het belang van de private partijen zorgt er daarnaast ook voor dat er binnen het *regional regime* nadruk ligt op de economische ontwikkeling in de regio (Hamilton, 2004). Een vierde succesfactor is betrokkenheid in de maatschappij. Ten slotte moet er wel een bepaalde mate van bestuur of een samenwerkingsverband bestaan. Toch zijn niet alle auteurs overtuigd van de theoretische waarde van deze benadering. Zowel Stone (2005) als Hamilton (2002) stellen dat de benadering meer een model is dan een theorie, wat ook geldt voor het model van Ansell en Gash (2008). Toch heeft Boogers (2013) hiermee een aantal interessante succesfactoren uiteengezet. Deze benadering betreft zowel private als publieke actoren in een samenwerking in de regio, wat een opmaat is naar de volgende theorie. In de triple helix-benadering wordt namelijk de samenwerking besproken tussen het bedrijfsleven, de overheid en de kennisinstellingen.

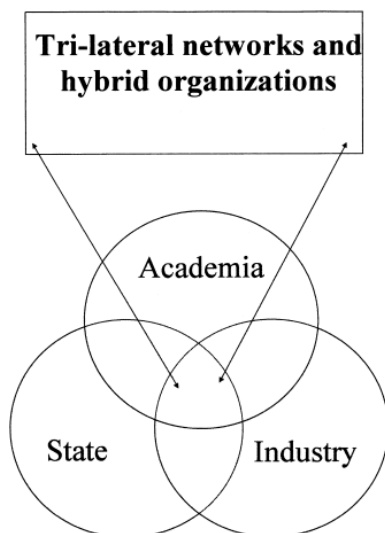
2.3 Triple Helix

Waar de voorgaande modellen ingaan op samenwerking tussen overheden in de regio en overheden en bedrijven, gaat het triple helix model in op de samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen (Etzkowitz en Leydesdorff, 2000). Guerrero en Urbano (2017) hebben onderzoek gedaan naar het triple helix-model. Zij stellen dat een triple helix samenwerking een positief effect heeft op innovatie. Ook stellen zij dat overheidssubsidies alleen een positief effect hebben op innovatie als er sprake is van samenwerking met universiteiten. Dankzij de samenwerking met universiteiten hebben bedrijven immers meer kennis beschikbaar, waardoor ze effectiever kunnen innoveren (Guerrero en Urbano, 2017). Daarnaast zijn innovatieprojecten succesvoller als ze uitgevoerd worden door universiteiten en bedrijven met behulp van overheidssubsidies. Hierdoor zijn innovaties beter toegepast op de praktijk.

Veel regionale economische boards zijn ingericht volgens het triple helix model (Etzkowitz en Klofsten, 2005). Volgens dit model gaan de drie verschillende instituten samenwerken in een kenniseconomie. Het model wordt gebruikt om de economie in de regio aan te jagen (Cai & Etzkowitz, 2020). Dit kan doordat binnen het model de interactie tussen de drie componenten dynamisch is. Ze gaan als het ware op elkaars stoel zitten mits het nodig is. Zo is bijvoorbeeld het oorspronkelijke doel van universiteiten om studenten op te leiden en daarnaast wetenschappelijk onderzoek te

doen, maar zullen universiteiten binnen een triple helix constructie op bepaalde vlakken ook een ondernemende rol of beleidsmatige taak hebben.

Etzkowitz en Leydesdorff (2000) omschrijven drie verschillende systemen van triple helix. In het eerste model staat de staat boven de relatie tussen industrie en kennisinstellingen. Ze noemen hierbij het voorbeeld van de Sovjet-Unie waarbij de staat alles reguleert. Een tweede model is het “laissez-faire” model waarbij de drie componenten alle drie onderling wel relaties hebben, maar niet per se met alle drie bij elkaar. Denk hierbij aan een driehoek waarbij er een op een onderling wel lijntjes lopen. In dit model is er een gebrek aan bottom-up handelen wat innovatie in de weg kan staan (Etzkowitz en Leydesdorff, 2000). Ten slotte is het derde model (figuur 2) het meest effectief. Hierbij is er overlap tussen de componenten, en zijn alle drie de instituten even sterk aanwezig in de innoverende regio, wat voor de meest effectieve situatie zorgt. Als de overheid te sterk wordt, wordt er teruggevallen naar model 1 en als de onderlinge relatie te zwak is, wordt er teruggevallen naar model 2 (Etzkowitz en Zhou, 2018). Volgens Etzkowitz en Leydesdorff (2000) zijn de eerste twee modellen die ze behandelen “gefaalde ontwikkelingsmodellen met te weinig ruimte voor bottom-up initiatieven”. Daarom is het derde model dat ze behandelen (figuur 2) in hun ogen het meest geschikt voor een innovatief systeem.



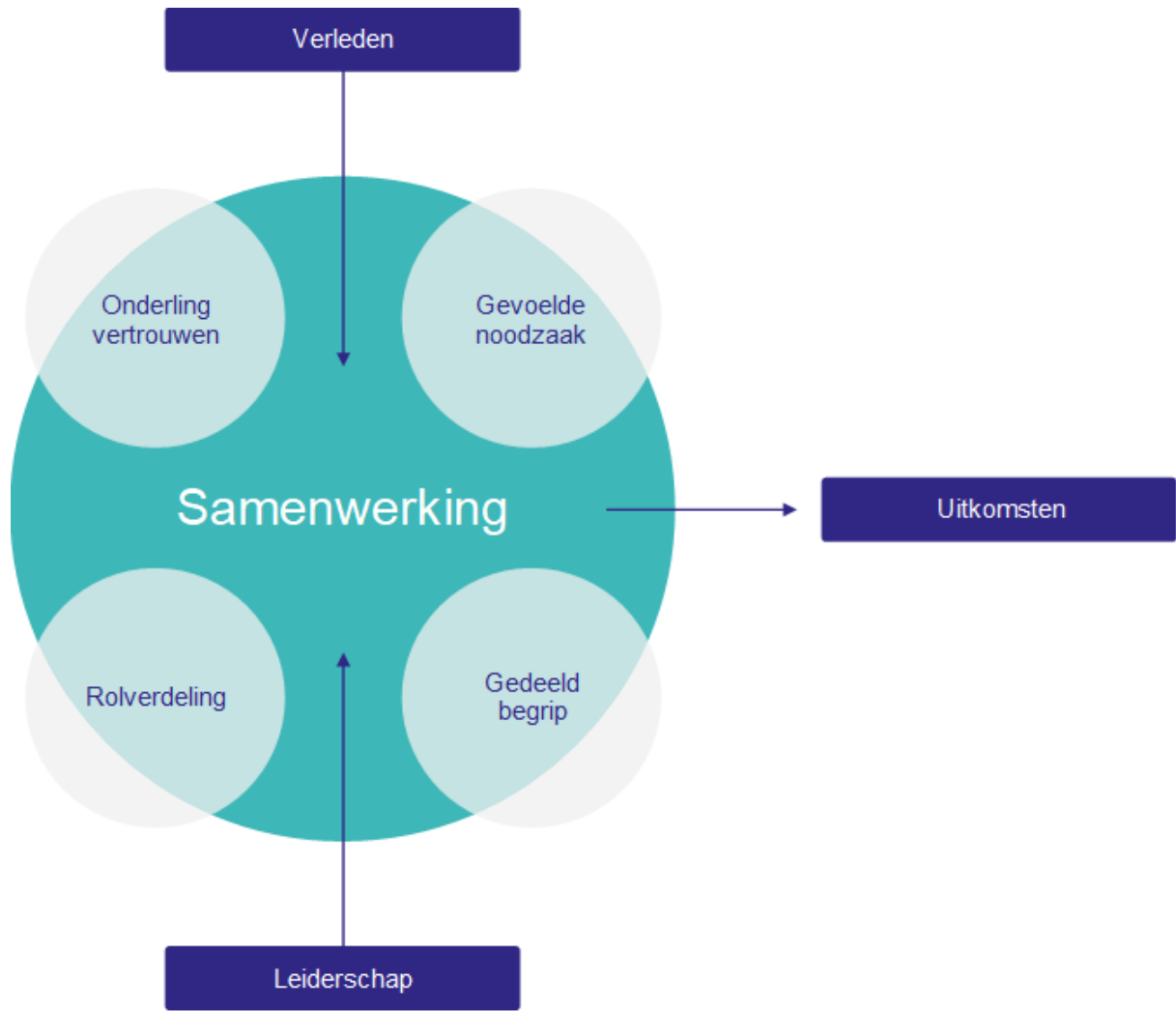
Figuur 2, Etzkowitz en Leydesdorff (2000)

Volgens Etzkowitz en Klofsten (2005) bestaat het triple helix-model uit drie basiselementen. Allereerst spreken zij van een grotere rol voor universiteiten in innovatie. Hier hadden overheid en industrie de grootste rol, maar volgens Etzkowitz en Klofsten (2005) moet hier sprake zijn van een gelijke verdeling. Daarnaast moet samenwerking een prominentere rol krijgen in het aanjagen van de innovatie. Hierdoor creëer je innovatie op basis van interactie, en wordt innovatie niet enkel voorgeschreven door de overheid. Ten slotte moet er ruimte zijn voor de drie componenten om, zoals gezegd, op elkaars stoel te zitten. Ze spreken hier van een “ondernemende overheid” die een innoverende regio vooruit kan helpen. Etzkowitz en Zhou (2018) gaan specifiek in op de ondernemende universiteit. Ze stellen dat kennisinstellingen ook ondernemend moeten zijn om onderdeel te kunnen zijn van een triple helix samenwerking. Hier noemen ze allereerst een aantal sleutelementen van zo’n ondernemende universiteit, zoals het ontwikkelen van startups en het deelnemen aan regionale innovatiestrategieën. Hierna noemen ze de drie belangrijke karakteristieken van een ondernemende universiteit. Allereerst moet het ondernemende karakter van de universiteit geaccepteerd worden. De universiteit moet erachter staan en het ondernemende karakter ook constant blijven steunen. Ten tweede moeten er mechanismen zijn die dit ondersteunen. Een voorbeeld hiervan is het communiceren van bereikte doelen. Ten slotte moeten personeelsleden “firms” vormen zodat er voldoende middelen zijn voor onderzoek. Ze vormen dus kleine bedrijven die inkomsten genereren voor onderzoek en andere activiteiten die de universiteit uitvoert.

2.4 Conceptueel model

Nu de theorie uiteen is gezet kan hier een conceptueel model van gemaakt worden voor dit onderzoek. De theorie over regionale, collaboratieve governance en triple helix samenwerkingen worden samengevat in onderstaand schema, figuur 3. Er zijn twee externe factoren die van invloed zijn op de samenwerking, te weten leiderschap en verleden. Beide factoren worden met name benadrukt door Ansell en Gash (2007) in hun collaboratieve platform. Leiderschap wordt echter ook genoemd bij het New Regionalism als belangrijke factor voor een succesvolle samenwerking (Boogers, 2013).

Er zijn vier interne factoren die van invloed zijn op samenwerking. De eerste is het onderlinge vertrouwen. Uit de literatuur is gebleken dat een samenwerking meer kans heeft om succesvol te zijn als de deelnemers elkaar onderling vertrouwen. De tweede is de gevoelde noodzaak. Als de deelnemers de noodzaak voelen om samen te werken is de kans ook groter dat deze samenwerking slaagt. De volgende factor die van belang is voor een succesvolle samenwerking is de rolverdeling tussen de partijen, die met name naar voren kwam uit de theorie over de triple helix. Een triple helix samenwerking heeft een grotere kans om succesvol te zijn als de drie partijen – kennisinstellingen, overheid en bedrijfsleven – elkaars taken ook uitvoeren. In paragraaf 2.3 is het voorbeeld genoemd van een universiteit die ook een ondernemende taak op zich neemt. Ten slotte is de laatste factor in het conceptueel model een gedeeld begrip. Als de deelnemers eenzelfde visie hebben op de probleemstellingen en oplossingen in de regio is de kans ook groter op een succesvolle samenwerking. Deze factoren zouden dus moeten leiden tot het behalen van de doelstellingen. De concepten uit het conceptueel model worden verder geoperationaliseerd in hoofdstuk 3, de methodologie. Hier wordt ook verder ingegaan op de onderzoeksopzet.



Figuur 3

Hoofdstuk 3: Methodologie

Het gaat hier om een kwalitatief onderzoek naar het functioneren van de EDB in het behalen van hun doelstellingen. Hiervoor zijn interviews uitgevoerd om te onderzoeken hoe de leden van de EDB hiernaar kijken. De methode van het onderzoek wordt in dit hoofdstuk behandeld. In paragraaf 3.1 worden de concepten uit het conceptueel model verder geoperationaliseerd. In paragraaf 3.2 wordt ingegaan op de dataverzameling. De opzet en criteria van de interviews en de deelnemers wordt hier besproken. Hierna wordt in paragraaf 3.3 ingegaan op het verloop van het onderzoek. In paragraaf 3.4 wordt de analyse verder toegelicht. Ten slotte zal in paragraaf 3.5 worden ingegaan op validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

3.1 Operationalisering

Er zijn vier concepten in het conceptueel model, waarvan een concept kan worden verdeeld over vier indicatoren. Het eerste concept is het leiderschap. Het gaat hier om de vraag op welke manier een leider handelt, de leiderschapsstijl. Om dit te achterhalen zal in de interviews worden gevraagd naar de tevredenheid over de leider. Hier kan vervolgens op worden doorgevraagd om erachter te komen op welke manier er leiding wordt gegeven en hoe dat wordt ervaren door de respondenten.

Het tweede concept waarnaar gevraagd is in de interviews, is het verleden tussen de leden van de EDB. Uit de theorie is gebleken dat een verleden van samenwerking een succesfactor kan zijn, terwijl een verleden van conflict dit juist niet is. De indicator van dit concept is dus of er coöperatie of conflict is geweest tussen de partijen voordat ze lid werden van de EDB.

De samenwerking bestaat zoals beschreven uit vier indicatoren, waarvan onderling vertrouwen de eerste is. Er zal gevraagd worden of de respondenten de overige leden van de EDB vertrouwen. Hier wordt op twee manieren naar gevraagd. Bedrijven onderling kunnen elkaar namelijk niet vertrouwen op basis van concurrentie, maar er kan ook een gebrek aan vertrouwen zijn tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen. Hier zal dus ook naar gevraagd worden. De volgende indicator van het concept samenwerking is de gevoelde noodzaak. Als leden van de EDB het orgaan ook zien als noodzakelijk voor de doelstellingen die zij hebben dan is de kans groter dat de samenwerking succesvol is. Daarom zal ook gevraagd worden of respondenten de samenwerking als noodzakelijk zien of niet. De derde indicator is de rolverdeling

van leden van de EDB. Zoals beschreven is het bevorderend voor een triple helix samenwerking als de verschillende partijen ook elkaars rol vervullen. Daarom zal er gevraagd worden wat ieders rol is bij de EDB. Ook wordt er ingegaan op de rol van het uitvoeringsorgaan, Deal Drechtsteden. De laatste indicator die in de interviews behandeld gaat worden is het gedeelde begrip van de deelnemers van de samenwerking. Er wordt gevraagd of er overeenstemming is binnen de EDB over de visie. Als dit het geval is, is de kans groter dat er sprake is van een succesvolle samenwerking.

Tot slot zullen er vragen worden gesteld over de uitkomsten van de EDB, de vraag of de EDB hun doelen behaald. Volgens de site is het doel van de EDB om de triple helix in de regio te bundelen om op die manier de economie in de Drechtsteden te bevorderen. Er zal worden gevraagd hoe de respondenten hiernaar kijken en wat volgens hen de doelen zijn van de EDB. Daarna zal worden gevraagd of zij vinden dat de EDB slaagt in het behalen van de doelstellingen.

Zoals geschreven is in dit onderzoek gebruik gemaakt van het uitvoeren van interviews. Aan de hand van het conceptueel model is een topiclijst samengesteld die de basis vormde voor het uitvoeren van deze interviews. In tabel 1 is te zien hoe dit is gedaan.

Variabele	Indicator	Vraag
Leiderschap	Tevredenheid over leider	Hoe tevreden bent u met het leiderschap binnen de EDB?
Verleden	Coöperatie of conflict	Hebben de leden binnen de EDB onderling een verleden voordat ze lid werden? Was er sprake van coöperatie/conflict of niet?
Samenwerking	Onderling vertrouwen	Hoe is het onderlinge vertrouwen binnen de EDB?
	Gevoelde noodzaak	Hoe noodzakelijk acht u de EDB voor de doelstellingen die zij hebben?
	Rolverdeling	Hoe is de rolverdeling binnen de EDB? Is de "triple helix" gelijkzijdig?
	Gedeeld begrip	Is er overeenstemming binnen de EDB over de probleemstellingen en oplossingen in de regio?
Uitkomsten	Doelen	In hoeverre draagt de EDB bij aan het versterken van de regio? Haalt de EDB de doelen?

Tabel 1

3.2 Dataverzameling

De onderzoekspopulatie is het ledenbestand van de EDB. Op de site van de EDB (<https://dealdrechtcities.nl/development/>) worden de leden genoemd. Deze zijn allemaal aangeschreven met het verzoek deel te nemen aan het onderzoek. Er zijn dus geen interviews afgenomen met mensen van buiten de EDB. Dit omdat het onderzoek zich beter leent voor een intern onderzoek. Het gaat hier om een evaluatie van de EDB, en dan is het in eerste instantie interessant om te onderzoeken wat de leden van de EDB zelf vinden van het orgaan.

Er is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Dit is voor dit onderzoek de meest geschikte methode. Dankzij de semigestructureerde interviews waren er een aantal vragen die sowieso gesteld werden, maar in de interviews kon er

wel ingespeeld worden op het doorvragen of op de volgorde van de vragen. Hierdoor konden respondenten zo vrij mogelijk hun verhaal vertellen, maar gaven ze wel antwoord op de vragen die gesteld moeten worden.

3.3 Onderzoeksverloop

Zoals beschreven is de leden van de EDB verzocht om mee te werken aan een interview waarbij het functioneren van de EDB geëvalueerd kan worden. Na de eerste mailing reageerde direct al dertien respondenten positief. Zij wilden meewerken aan het onderzoek. Een tweede mail heeft ervoor gezorgd dat er nog eens twee respondenten bereid zijn gevonden om deel te nemen aan het onderzoek. Hiermee is het totaal aantal respondenten dus op vijftien gekomen. Na twaalf interviews was er een patroon te ontdekken in de antwoorden die de respondenten gaven, toen trad de verzadiging op. De laatste drie interviews zijn gebruikt hier bevestiging op te krijgen en meer gedetailleerd op bepaalde aspecten in te kunnen gaan.

Van de vijftien respondenten zijn tien respondenten afkomstig uit het bedrijfsleven. Drie van de respondenten kwamen uit het onderwijs en twee respondenten van de overheid. De bedrijven hebben meer leden in de EDB dan overheid en kennisinstellingen, dus het aantal respondenten per helix is in verhouding. Gezien de functies van de respondenten, veelal directeurs in bedrijven en kennisinstellingen of hoge ambtenaren, zijn de interviews efficiënt afgenomen. De interviews duurden rond de 30 minuten. Gebleken is dat dit voldoende tijd is om de vragenlijst af te werken en voldoende diep in te gaan op alle onderwerpen. Alle interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. Hiervoor is door de respondenten toestemming gegeven in de vorm van een informed consent formulier.

3.4 Data-analyse

In de vorige paragraaf is gesteld dat de interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. Hierna zijn deze via atlas.ti verwerkt en gecodeerd. Er is met name deductief gecodeerd. Dat houdt in dat er van tevoren thema's vast stonden bij het coderen. Als tijdens het coderen bleek dat er van tevoren onbekende thema's vaak terugkomen is dit ook gecodeerd. Voorbeelden hiervan zijn opmerkingen over het uitvoeringsorgaan en het MKB. Vanwege de beperkte omvang van het aantal respondenten is er niet voor gekozen om een vergelijking te doen tussen de verschillende helices. Het codeerschema is te vinden in bijlage 1. Naar aanleiding van dit codeerschema en

quotes van de respondenten zijn de gegevens geanalyseerd en zijn de resultaten beschreven.

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Om de validiteit van dit onderzoek te bevorderen zijn de interviews opgenomen met een telefoon en op basis daarvan getranscribeerd. Ook zijn tijdens de interviews aantekeningen bijgehouden om te garanderen dat elke vraag is beantwoord door de respondent.

De Drechtstedenregio is een unieke regio in het land, die zich kenmerkt door een “niet praten maar doen” mentaliteit. Daarnaast zijn de lager opgeleiden in deze regio oververtegenwoordigd ten opzichte van de rest van het land (<https://raad.dordrecht.nl/Documenten/2-Factsheet-Groeiagenda-2030-Drechtsteden-v3.pdf>). Dit betekent dat de resultaten van dit onderzoek niet zonder meer generaliseerbaar zijn naar boards in andere regio's. Echter kunnen de inzichten en de methodes van dit onderzoek wel van toegevoegde waarde zijn voor andere onderzoeken. Hierbij moet men dus wel rekening houden met de verschillen tussen de regio's.

Het onderzoek is daarnaast ook reproduceerbaar. In het huidige hoofdstuk is omschreven op welke manier het onderzoek is uitgevoerd. In de huidige context kan het onderzoek op die manier dan ook herhaald worden. De omschrijving van de context zorgt er ook voor dat de betrouwbaarheid van het onderzoek gewaarborgd kan worden.

Ten slotte moet er rekening gehouden worden met eventuele biases vanuit de invalshoek van de onderzoeker. In dit onderzoek was deze werkzaam bij stichting Deal en zijn ook de uitnodigingen voor de interviews in die hoedanigheid verstuurd. Dat kan tot meer of minder bereidheid tot meewerken hebben geleid. Ook kan dit leiden tot uitspraken over stichting Deal die anders niet waren gedaan.

Hoofdstuk 4: Resultaten

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de vijftien gehouden interviews uiteengezet en geanalyseerd. Hierbij wordt het conceptueel model als leidend gezien in de behandeling van de thema's in dit onderzoek. Allereerst wordt dus het verleden tussen de partijen van de EDB besproken in paragraaf 4.2. Hierna wordt ingegaan op de samenwerking (paragraaf 4.3), die onderverdeelt wordt in de rolverdeling (paragraaf 4.3.1), noodzakelijkheid (paragraaf 4.3.2), gedeelde visie (paragraaf 4.3.3) en onderlinge vertrouwen (paragraaf 4.3.4). In paragraaf 4.4 wordt dan ingegaan op de manier van leiderschap binnen de EDB door de leider. Hierna worden in paragraaf 4.5 de doelen besproken van de EDB. Eerst wordt dan beschreven wat de doelen van de EDB zijn volgens de respondenten (paragraaf 4.5.1). Hierna wordt ingegaan op de vraag of deze doelen ook daadwerkelijk gehaald worden (paragraaf 4.5.2).

4.2 Verleden

Er wordt begonnen met het analyseren van de resultaten over het verleden tussen de leden van de EDB. Uit de literatuur is gebleken dat een verleden van samenwerking of juist van conflict invloed heeft op de huidige samenwerking. Uit de interviews is naar voren gekomen dat de meeste leden van de EDB een beperkte mate van samenwerking hadden met overige leden van de EDB voordat ze hier lid van werden. Deze samenwerking was vooral een samenwerking tussen de leden die onderdeel zijn van het bedrijfsleven. De respondenten stelden dat een triple helix samenwerking voor hen nog niet aan de orde was voordat ze lid werden van de EDB. De samenwerkingen die genoemd werden waren op een uitzondering na niet concreet in een samenwerkingsverband. Slechts een van de respondenten (respondent 10) vertelde over een samenwerking uit het verleden die niet is geslaagd, wat ook meteen een samenwerkingsverband was:

“In het verleden hebben we ooit een integraal samenwerken traject gehad. Dat is echt verzand en gestrand omdat je zag dat mensen daar de kaarten tegen de borst hielden en daar zaten puur vanwege eigenbelang en niet zozeer van dingen met elkaar doen. Terwijl dat wel het oorspronkelijke doel was, maar dat is heel snel veranderd in wat kan ik halen en niet in wat kan ik hier brengen.”

Deze samenwerking was twintig jaar geleden tussen bedrijven. Overheid en kennisinstellingen zijn hier dus niet bij betrokken geweest volgens deze respondent. Het verschil tussen de samenwerking toen en de huidige samenwerking is volgens deze respondent het feit dat partijen nu meer urgentie ervaren. Bedrijven zijn nu meer verplicht om stappen te maken in de samenwerking in de regio, omdat volgens de respondent Nederland anders de concurrentiestrijd met andere landen zal verliezen.

Respondenten gaven wel aan dat de samenwerking met andere partijen voornamelijk samenwerkingen waren met enkel partijen uit het bedrijfsleven, zoals ook het genoemde voorbeeld. Alleen respondent 4 gaf aan dat er samengewerkt werd met overheid en kennisinstellingen: *“We hebben natuurlijk al heel veel contacten binnen de overheid, maar met name bij het onderwijs. We hebben nu 105 BBL-studenten in dienst en werken veel samen met ROC Da Vinci College en ook wel andere scholen.”* Aangezien overige respondenten aangaven juist niet veel in samenwerkingsverbanden te hebben gewerkt met de overheid speelt een verleden van samenwerking binnen de triple helix een kleine rol bij de EDB Drechtsteden.

4.3 Samenwerking

4.3.1 Rolverdeling

In de interviews zaten respondenten niet volledig op een lijn als het gaat om de rolverdeling van partijen binnen de samenwerking. Waar de meeste respondenten het wel over eens waren is het feit dat in een samenwerking als de EDB het bedrijfsleven in “de driver’s seat” moet zitten. Dat wil zeggen dat bedrijven in bepaalde mate het voortouw nemen in de samenwerking en leidend zijn in projecten die hieruit voortvloeien. Dit is echter wel enigszins afhankelijk van het onderwerp, zoals respondent 5 aangeeft:

“Nee volgens mij is dat afhankelijk van het onderwerp. Dus als we over onderwijs praten, moeten onderwijsinstellingen trekkend zijn. Als het gaat over input van de overheid dan moet de overheid trekkend zijn. Dat is een balans. Soms zijn we toetsend en soms zijn we trekkend.”

Echter in alle interviews bleef naar voren komen dat de bedrijven de regie moeten hebben in de samenwerking. Dit omdat bedrijven pragmatischer zijn. Ideeën worden niet alleen bedacht, maar ook uitgevoerd. Dat is bij de overheidsinstellingen anders

volgens de respondenten, omdat het dan nog via verschillende ambtelijke actoren moet gaan. Dit sluit ook aan bij de literatuur over de rolverdeling binnen een triple helix samenwerking. Daaruit is gebleken dat een triple helix samenwerking succesvol is als iedere actor binnen deze triple helix ook andermans taak uit kan voeren vanuit hun eigen kracht. Dus hier kunnen bedrijven overheidstaken uitvoeren vanuit hun pragmatische invalshoek, wat leidt tot een succesvollere samenwerking. Dit geldt ook voor kennisinstellingen, met als voorbeeld de Duurzaamheidsfabriek. Dit is een initiatief wat voortkomt uit een samenwerking van de gemeente Dordrecht en het ROC Da Vinci College met als doel innovatie te bevorderen vanuit het onderwijs.

De meeste respondenten gaven daarnaast aan dat de bedrijven ook daadwerkelijk de regie hebben in de samenwerking. Toch gaven ook enkele respondenten aan dat de EDB juist te ambtelijk was en de overheid een te grote rol vervult. Volgens een van de respondenten was de EDB zeker in het begin te ambtelijk. Dit had tot gevolg dat er voornamelijk gepraat werd en er weinig daden aan gekoppeld worden. De aanwezigheid van bedrijven zorgt voor een pragmatische aanpak van de EDB. Dit was een visie die de meeste respondenten wel deelden. Echter is het wel belangrijk dat de overheid een belangrijke partner aan tafel blijft in een triple Helix samenwerking. Een van de respondenten (6) vertelde dat dit niet altijd het geval was:

“Je ziet dan dat er onderwerpen op tafel komen waar nuttige dingen over besproken worden maar waarbij je om het echt te laten vliegen een gemeente Dordrecht echt nodig hebt. Als ze dan niet aan tafel zitten, dan zegt bijvoorbeeld een portefeuillehouder van de regio: ik ga het bespreken. Maar dan is het wel in tweede instantie.”

Er was dus een periode in de afgelopen zeven jaar dat er vanuit de overheid niemand aan tafel zat bij de EDB. Hier had deze respondent kritiek op. Hij zag dat de overheid hier enkel financiële middelen toevoegde en geen partner was aan tafel. Dit zorgde ervoor dat de EDB minder functioneerde, omdat de overheid wel nodig was om daadkrachtig te kunnen acteren.

De bedrijven moeten dus volgens vrijwel alle respondenten de regie in handen hebben. Toch moet hier ook niet te zwaar aan worden getild volgens hen. Ze stellen dat het vooral belangrijk is dat iedereen zijn eigen bijdrage levert aan het debat. Actoren die lid zijn van de EDB moeten hier belang bij hebben, maar ook iets te

brengen hebben. Er moet dus vooral geen discussie zijn over de structuur hiervan. Zoals de meeste respondenten stelden: *“In het begin hadden we het totaal niet over de verhoudingen en de rolverdeling. We gingen als een stel enthousiastelingen aan de slag met de maatschappelijke problemen in de regio.”* – Respondent 2.

Een aspect wat niet zozeer in de literatuur naar voren kwam, maar wel als belangrijk werd gezien door de respondenten is het uitvoeringsorgaan van de EDB. Stichting Deal werd vaak genoemd als de kracht achter het succes van de EDB, omdat zij onafhankelijk van de partijen maar met de pragmatische kracht van het bedrijfsleven projecten konden oppakken en uitvoeren. Respondent 1 zei dat de uitvoering van Deal ervoor zorgt dat de EDB niet enkel een denktank en praatclub is, maar ook doelen kan realiseren. Respondent 2 is het hiermee eens, deze respondent stelde: *“Ik denk wel dat het succes van de afgelopen periode, van de start tot nu toe, wel gezeten is in dat er uitvoeringskracht was. Om de zaak bij elkaar te brengen. Een uitvoeringskracht die de taal van het bedrijfsleven spreekt. Als we Deal niet hadden verlies je de cohesie, dat is een belangrijk onderdeel van het succes.”* In deze triple helix samenwerking is het dus ook van belang dat er een onafhankelijk, pragmatisch uitvoeringsorgaan is als penvoerder. Zij voeren de projecten uit en zorgen er op die manier voor dat de doelen gehaald kunnen worden. In de projecten bundelen triple helix actoren namelijk hun kracht, en de projecten zelf zorgen voor economische voortgang in de regio. Een goed voorbeeld hiervan is het project Werf van de Toekomst, die verschillende werven in de regio samenbindt om op 4 thema's te innoveren, robotisering, automatisering, circulariteit en *human capital*.

Al met al stellen respondenten dus dat de bedrijven regie moeten hebben in de samenwerking. Als dat het geval is, is er namelijk een pragmatische aanpak van problemen in de regio, wat de respondenten wel aansprak. Er is dus ook sprake van een samenwerking waarbij de verschillende actoren op elkaars stoel gaan zitten. Op thema's bereikbaarheid, woningbouw, industrie en duurzaamheid wordt vanuit de EDB ook beleid gevoerd om dit te optimaliseren. Bedrijven hebben in projecten op deze thema's ook regie, en daar pakken ze dus de rol van de overheid op. Op het gebied van opleiding zijn de kennisinstellingen vaak leidend, wat blijkt uit wat de respondent zegt over de afhankelijkheid van het onderwerp over wie leidend is.

4.3.2 Noodzaak

Ook over de noodzakelijkheid van de EDB is discussie bij de respondenten. Ten eerste moet gesteld worden dat de respondenten het er allemaal over eens zijn dat het hebben van een EDB goed is. Over de mate van noodzakelijkheid verschillen de meningen echter. Een van de respondenten (6) wist dit mooi te verwoorden in het gevoerde interview:

“Ik vraag me nu af hoe noodzakelijk het is. Het is een heel handig platform om informatie uit te wisselen. Ik heb niet het gevoel dat de grote besluiten in de regio daar over tafel gaan, of daar worden genomen of in ieder geval voorbereid. De echte beslissers van de regio zitten in beperkte zin aan tafel. Ik denk dat het op dit moment goed functioneert voor een stuk informatie-uitwisseling en een paar sleutelspelers toch op kwartaalbasis bij elkaar te brengen. Maar om het woord noodzaak eraan te koppelen vind ik wel veel gezegd.”

Deze respondent stelde verderop in het interview ook dat de doelstellingen te vaag zijn en dat de EDB voornamelijk goed was als informatie-uitwisseling en om mensen te spreken die diegene anders niet zou spreken. Een andere respondent antwoordde op de vraag hoe noodzakelijk de EDB is ook: “het helpt”. Deze twee respondenten vonden dus de EDB zeker niet zeer noodzakelijk. Opvallend hier was wel dat deze respondenten niet gevestigd zijn in de Drechtsteden. Het is aannemelijk dat zij mede daarom minder noodzakelijkheid ervaren bij de EDB dan de respondenten die wel gevestigd zijn in de Drechtsteden of hier onderdeel van uitmaken in het bestuur. Toch zou het te kort door de bocht zijn om dit enkel hieraan toe te schrijven. De respondent ervaart namelijk ook dat de echte beslissers te beperkt aan tafel zitten. Dat is een argument dat ook zeker meegenomen moet worden.

De meeste respondenten stelden echter dat de EDB wel degelijk een noodzakelijk orgaan is in de regio voor het behalen van de doelstellingen. Respondent 4 gaf hierbij een aantal voorbeelden waarom hij de EDB als noodzakelijk ziet:

“Ja. Heel noodzakelijk. Heel noodzakelijk. Het mooiste wat er bereikt is, is die AD (Associate Degree) niveau 5 opleiding. Dat vind ik heel belangrijk. We kunnen onze stem goed laten horen. Er zijn een aantal prachtige projecten geweest met die EDB. Er zijn deals naar binnen gehaald. En vaak ook”

Verder noemden 9 van de 15 respondenten de EDB ook noodzakelijk. Hier komt ook terug wat een van de respondenten benoemde bij het verleden van samenwerking. Hij stelde toen dat er een samenwerking tussen partijen was 20 jaar geleden, maar die was niet geslaagd. Op de vraag waarom de EDB nu wel slaagt in zijn ogen was het antwoord dat de leden van de EDB de urgentie nu allemaal inzien. Er moeten stappen gezet worden om de concurrentiestrijd met het buitenland aan te gaan, en daar is een triple helix samenwerking hard voor nodig volgens deze respondent. In het theoretisch kader is ook beschreven dat het gevoel van zo'n urgentie de kans op een succesvolle samenwerking groter maakt.

Al met al zien respondenten de EDB dus als een noodzakelijke samenwerking. Er worden veel en belangrijke projecten gerealiseerd, zoals het *Associate Degree*, en er wordt een bepaalde urgentie gevoeld voor de concurrentiestrijd met het buitenland. Vanuit de literatuur is gebleken dat dit een belangrijk aspect is in de samenwerking. Als partijen binnen de samenwerking deze noodzaak niet ervaren, is de kans groter dat de doelen ook niet gehaald worden.

4.3.3 Gedeelde visie

In de literatuur is naar voren gekomen dat een gedeelde visie belangrijk is bij een samenwerking als de EDB. Als de deelnemers van de samenwerking op eenzelfde manier kijken naar de probleemstellingen in de regio en de oplossingen hiervoor is de kans op een geslaagde samenwerking groter. Uit de interviews blijkt in ieder geval dat de meeste respondenten op grote lijnen eenzelfde visie hebben op de samenwerking binnen de EDB. Een van de respondenten (10) zei dit als volgt:

“De bedrijven die in de EDB vertegenwoordigd zijn, zijn united. Die hebben dus die visie en ook wel de drive en de wens om dat heel goed te doen. De manier waarop is duidelijk, hoe we het zien is duidelijk. De doelstelling hebben we gewoon goed in beeld. Daar zit het niet. In mijn optiek.”

Die visie wordt ook door meerdere respondenten genoemd. De respondenten vinden dat het goed is dat er binnen de EDB op een triple helix manier wordt samengewerkt aan maatschappelijke problemen. Dit zijn problemen waarvan alle partijen in de board belang hebben dat deze opgelost worden. Oplossingen voor deze problemen komen volgens de respondenten niet alleen uit een samenwerking waar alle partijen belang hebben bij een oplossing, maar waar ook alle partijen iets te brengen hebben voor

deze oplossing. Het gaat hier dus om problemen die de gemeente overstijgen en dus regionaal zijn.

Deze visie wordt dus grotendeels door alle respondenten gedeeld. Toch zijn er ook verschillen die vermeld moeten worden. Allereerst stelden twee respondenten, respectievelijk respondent 2 en respondent 1, dat de visie in de regio vaak te korte termijn is: *“Maar ja, het probleem van over vijf jaar, tien jaar. En welke richting moet dat nou uit?”*. De andere respondent gaf als voorbeeld dat er in andere landen een visie van de komende 50 jaar op blauwdruk stond. Hierop kon je zien hoe dat land er over 50 jaar uit zou zien. Die langetermijnvisie miste deze twee respondenten een beetje, ondanks het feit dat ze het over de problemen in de regio en de manier van oplossen wel eens zijn met de overige respondenten.

Een ander punt waar sommige respondenten een kritische kanttekening plaatsten was het betrekken van het MKB in de samenwerking. De volgende respondent (15) vertelde:

“Ja maar de focus ligt veel te veel op ander gebied, omdat ze daar denk ik makkelijker bedrijven in beweging krijgen. Dus het is makkelijker om grote organisaties in beweging te krijgen, dus de maakindustrie, de bekende maritieme bedrijven. En de bedrijven die daarmee samenwerken. Maar ik geloof er juist in dat... ik zie de retail en het MKB als een grote organisatie die samen ook dat in beweging kunnen krijgen.”

Dit was een aspect waar meerdere respondenten over zeiden dat de EDB dit beter had moeten doen. Er is dus in beperkte mate wel een gedeelde visie op dit punt, maar dit is voornamelijk in de afgelopen jaren verkeerd gegaan.

Ten slotte was een laatste kritiekpunt op de visie van de EDB dat er weinig tot geen Young Professionals betrokken zijn en het voornamelijk oudere mensen zijn die de partijen vertegenwoordigen. Een respondent noemde dit als kritiekpunt en vond dat Young Professionals veel meer betrokken moeten worden. Zij hebben energie en de meest nieuwe kennis. Er is wel een Young Professionals programma vanuit de EDB (wat ook uitgevoerd wordt door Deal Drechtsteden) waar Young Professionals middels *challenges* leren om samen te werken in triple helix verband. Op deze manier lossen ze problemen op waar de deelnemers aan het programma mee te maken hebben. De respondent vond dat dit meer geïntegreerd moet worden in de EDB-meetings.

Samenvattend hebben de partijen binnen het samenwerkingsverband dus wel een gedeelde visie op de problemen en oplossingen. Respondenten zijn het erover eens dat de problemen in de regio een gezamenlijke aanpak nodig hebben waarbij iedereen belang heeft, maar ook iets kan komen brengen. Drie kritische noten hierop zijn het ontbreken van een visie op de langere termijn, het ontbreken van het MKB en het ontbreken van Young Professionals in de samenwerking binnen de EDB.

4.3.4 Onderling vertrouwen

Een volgend belangrijk aspect van een goede samenwerking is onderling vertrouwen. Slechts twee respondenten gaven hier een kritische noot aan het vertrouwen, waarbij het bij een van de respondenten aan de structuur lag. Respondent 6 stelde namelijk dat de groep te groot was (25 leden in wisselende samenkomsten) om echt te kunnen werken aan groot onderling vertrouwen. Dit nuanceerde deze respondent wel door te stellen dat het vertrouwen in de Drechtsteden in het algemeen best hoog lag. De vierde respondent stelde echter dat het vertrouwen tussen het bedrijfsleven en de overheid op dit moment aan de lage kant is. Dit komt door de discussie over de structuur en de nieuwe fase waar de EDB naartoe zal gaan. Zoals in de inleiding beschreven zijn er op dit moment gesprekken gaande over een nieuwe opzet voor de EDB en de uitvoeringsorganen. Aangezien hier nog geen zekerheid over is, ligt het onderlinge vertrouwen volgens deze respondent laag. Dit lijkt echter geen grote gevolgen te hebben voor de successen van de EDB. Ze hebben namelijk meerdere doelen gehaald, ook in de tijd dat deze discussie gevoerd werd. Het gaat hier om het binnenhalen van een Regio Deal, geld vanuit het Rijk voor verschillende regio's om de innovatie te bevorderen. Samen met Gorinchem heeft het Drechtstedengebied hier een subsidie voor gekregen, wat volgens de respondenten zonder de EDB niet was gelukt. Ondanks dat het vertrouwen volgens deze respondent dus laag was, haalde de EDB wel haar doelen.

De overige respondenten gaven echter aan dat het onderlinge vertrouwen in de EDB hoog is. Een van de respondenten wilde liever niet spreken van vertrouwen, omdat dat geen meetbaar begrip is voor hem. Respondent 11 keek liever naar of er goed samengewerkt kan worden:

“In de onderlinge samenwerking van mensen speelt dat volgens mij helemaal geen rol, vertrouwen of niet vertrouwen. Het gaat meer om kunnen we goed samenwerken

of niet zo goed samenwerken. Dus ik heb het liever over samenwerken dan over vertrouwen, want dat vind ik zo'n raar begrip. En ja met sommige mensen kun je beter samenwerken dan met anderen, dat is een fact of life. Dus om antwoord daarop te geven: van geen vertrouwen of weinig vertrouwen heb ik nooit wat gemerkt, ik zie wel hele goede en prima samenwerkingen ontstaan waarbij soms de ene samenwerking wat harder loopt dan de ander."

Deze respondent sprak dus over samenwerking in plaats van vertrouwen. Een goede samenwerking hangt volgens deze respondent af van de onderlinge verhoudingen tussen de verschillende betrokken personen.

Al met al vinden de meeste respondenten dus dat er voldoende vertrouwen is tussen de verschillende leden van de EDB. Dit zorgt ervoor dat er op een goede manier samengewerkt kan worden.

4.4 Leiderschap

In deze paragraaf wordt het type leiderschap besproken die van toepassing is op de EDB Drechtsteden. Officieel heeft de EDB geen leider, maar wel een voorzitter van de vergaderingen. Deze voorzitter vervult echter wel de leiderschapsrol zoals deze in literatuur naar voren komt, dus daarom wordt het wel behandeld in dit hoofdstuk.

Ondanks het feit dat dit geen evaluatie van de leider zelf betreft kan wel benoemd worden dat alle respondenten positieve woorden spraken over de leider. Hij is verbindend, een facilitator en heeft een visie. Uit de literatuur bleek dat een samenwerking een ondersteunend leider nodig heeft om op een effectieve manier de doelen te behalen. Bij deze samenwerking is er geen sprake van veel conflicten. Er is sprake van een gelijkwaardige samenwerking. De machtsverhoudingen liggen volgens de respondenten dus niet uit elkaar. Wel is hier duidelijk sprake van een sterke leider die door alle respondenten vertrouwd en gerespecteerd wordt, zoals ook uit onderstaand citaat blijkt van respondent 3.

"Hij is inspirerend. Heeft een hele mooie opstart gemaakt hier in de regio. Met een krachtige agenda. Met triple helix bij elkaar. Is een begenadigd spreker. Ik denk een krachtige roerganger."

Een ander belangrijk aspect wat genoemd werd over het leiderschap bij de EDB was dat de leider een onafhankelijke leider was. Hij is niet naar voren geschoven vanuit

een van de triple helix partijen, maar acteerde onafhankelijk van de partijen. Ook dat is een belangrijk aspect wat genoemd werd in de literatuur. Omdat de leider onafhankelijk is accepteren alle partijen hem als leider. Ten slotte gaf respondent 13 aan dat de leider van minder groot belang is voor de samenwerking dan uit de literatuur blijkt. Hij stelde dat de EDB een netwerkorganisatie blijft, waarbij het enthousiasme van de leider helpt om de netwerken in gang te zetten. Het succes van de samenwerking hangt volgens deze respondent echter niet zozeer van de leider af. Als dit af wordt gezet tegen de literatuur komt naar voren dat de leider van de EDB wel handelt als een goede leider voor een succesvolle samenwerking. Respondenten noemen de leider inspirerend en enthousiasmerend. Dit sluit aan bij de voorwaarden die Lasker, Weiss en Miller (2001) noemden voor een succesvolle leider: hij promoot actieve participatie. Daarnaast roemde respondent 2 ook de visie van de leider, wat aansluit bij de vierde vaardigheid die uit de literatuur naar voren is gekomen.

4.5 Doelen

4.5.1 Wat zijn de doelen

Het doel van de EDB is om actoren van de triple helix te verbinden en op deze manier de economie in de regio voort te stuwen. Dit doel, wat uit de interviews naar voren is gekomen, is tweeledig. Allereerst is het doel om de samenwerking in de regio te bevorderen. Het tweede doel is om met die verbeterde samenwerking de economie in de regio voort te stuwen.

Het eerste deel is interessant. Dat zou betekenen dat het doel van samenwerken is om beter samen te werken. Een van de respondenten (1) antwoordde op de vraag wat het meest gemist zou worden als de EDB niet meer zou bestaan: *“Maar ik denk ook gewoon de samenhang in de regio tussen bedrijven en overheid.”* Hieruit blijkt ook dat de verbinding in de regio gemist zou worden als de EDB er niet meer zou zijn. Een andere respondent (6) antwoordde op dezelfde vraag: *“Toch wel de open communicatie en de diversiteit aan meningen. Het is gewoon goed om met bedrijven in de regio te praten en te kijken of je elkaar kan vinden.”* Vanuit veel respondenten werd duidelijk gemaakt dat samenwerking als doel belangrijk is omdat de overheid niet over alle kennis beschikt, en bedrijven nodig heeft om het juiste beleid te kunnen voeren. Aan de andere kant hebben bedrijven ook de overheid nodig om de complexe problemen in de regio opgelost te krijgen. Het is ook in het belang voor

bedrijven dat bijvoorbeeld de regio bereikbaar blijft voor het personeel, een probleem dat vaak genoemd wordt als complex probleem wat in de toekomst op gaat spelen met de vele renovaties aan bruggen. Kennisinstanties kunnen op het gebied van innovatie dan ook weer veel toevoegen met kennis uit de wetenschap. Daarom is het interessant om te horen dat samenwerking een doel op zich is. Respondent 15 ziet het dan ook op deze manier.

“Ik ben er namelijk van overtuigd dat als het alleen maar vanuit de overheid wordt gedaan, vanuit de gemeente, dat er niet de juiste kennis zit van hoe dat het werkelijk is.”

Het tweede gedeelte van het doel van de EDB is het voortstuwende van de regio. Dit zei respondent 1 op de volgende manier:

“We hebben eigenlijk een paar belangrijke onderwerpen hier in de regio. Dat is bereikbaarheid, woningbouw, opleiding, industrie optimaliseren, duurzaamheid. En we leven hier natuurlijk in een postzegeltje. Die niet al te groot is en waarop we alles willen. Dus daar moet goed sturing aan aangegeven worden. En dan is het ook mooi als er van daarboven regie is. Dat er een platform is als een soort kennisbank.”

Er zijn echter ook respondenten die een andere kijk hebben op de doelen van de EDB. Respondent 8 vindt het vaag wat de doelen van de EDB uiteindelijk zijn:

“Ik zou het op dit moment niet precies weten, wat de doelstellingen zijn en wanneer ze het goed doen. Het is begonnen met een innovatieve en economische agenda. Ik heb gaandeweg gezien dat het is verbreed met het thema beleven erbij, en toen zag je in een keer allerlei dingen rondom belevenis, betekenis, economie, etc. voorbijkomen. Toen dacht ik wel: waarom zit deze groep mensen nu hierover te vergaderen en wat kunnen die bijdragen?”

Hij stelt dus dat de EDB te breed georiënteerd en te groot is en dat daardoor de doelstellingen van de EDB niet duidelijk zijn. Zelf zou hij liever zien dat de EDB een focusgebied kiest zoals een strategische, economische visie op de regio. Dit is wel een uitzondering op de meeste respondenten, die tevreden zijn over de doelstellingen zoals die er liggen: het binden van de triple helix in de regio om de economie voort te stuwende aan de hand van verschillende thema's.

4.5.2 Zijn de doelen geslaagd

De doelen van de EDB zijn dus tweeledig, namelijk het bevorderen van samenwerking van de triple helix en het aanjagen van de economie in de regio. Alle respondenten waren tevreden over de EDB als het gaat om het bevorderen van de samenwerking. Zo zegt respondent 6: *“Voor mij is het iedere drie maanden wel handig om sleutelfiguren in de regio die ik niet regulier spreek toch even te zien en aan het jasje te kunnen trekken.”* Een andere respondent geeft ook aan dat het succes zit in het feit dat vertegenwoordigers uit alle sectoren aan tafel zitten. Volgens deze respondenten moet je over een paar jaar weer opnieuw beginnen als je hiermee stopt, om toch weer de werkgevers van grote bedrijven, onderwijs en cultuur aan tafel te krijgen. Ook in het overbrengen van het idee van samenwerking is de EDB succesvol volgens respondent 2: *“Mooi ding vind ik dat we het Young Professionals programma opgepakt hebben hier in de regio. Waarin je jongeren leert in die netwerken te denken. Dat je hen ook leert dat die complexe problemen niet opgelost kunnen worden door individuen.”* De samenwerking in de regio wordt dus niet alleen bevorderd, maar ook aangeleerd waardoor het in de toekomst behouden kan blijven.

Ook op economisch vlak zijn de meeste respondenten positief over de impact van de EDB. Een van de respondenten (15) zei hier: *“De economie groeit alleen maar op het moment dat we geld van buiten naar binnen halen. Dat lukt via de EDB en de Regio Deals die binnen worden gehaald.”* Hierna werd gesteld dat dit ook aan de orde is via de EDB. De Drechtsteden hebben immers €25.000.000 gekregen van het Rijk voor die Regio Deal. Daarnaast werden er succesvolle projecten genoemd als het Young Professionals programma, maar ook Werf van de Toekomst, waarin verschillende werven samenwerken om in de toekomst rendabel te blijven.

Hoofdstuk 5 Conclusie, aanbevelingen en discussie

In de conclusie wordt de hoofdvraag beantwoord aan de hand van de resultaten en de analyse hiervan. De hoofdvraag luidde: “Hoe functioneert de EDB in het behalen van hun doelstellingen?”. Nadat antwoord is gegeven op de hoofdvraag wordt in de discussie ingegaan op de limitaties van het onderzoek. Er wordt hier gereflecteerd op de bevindingen, methodologie en theorie en er wordt antwoord gegeven op de vraag wat dit onderzoek wetenschappelijk bijdraagt. Ten slotte wordt dit hoofdstuk beëindigd met enkele aanbevelingen voor de toekomst.

5.1 Conclusie

In deze paragraaf wordt de hoofdvraag beantwoord. Hiervoor wordt eerst antwoord gegeven op de vraag in hoeverre de succesfactoren voor een regionale, triple helix samenwerking zoals afgeleid uit de literatuur aanwezig waren in het geval van de EDB in de Drechtsteden. Daarna wordt antwoord gegeven op de vraag of de EDB de doelstellingen heeft gehaald. Allereerst het concept “een verleden tussen de partijen”. Uit de resultaten is gebleken dat er beperkt sprake was van samenwerking tussen de verschillende partijen. Deze samenwerking was vooral een samenwerking tussen bedrijven onderling, en dus geen triple helix samenwerking. Er werd dus wel samengewerkt, maar niet in een formeel orgaan zoals de EDB. Conflicten zijn er in ieder geval niet geweest voordat de partijen lid werden van de EDB volgens de respondenten. Geconcludeerd kan daarom worden dat het concept “een verleden tussen de partijen” geen invloed heeft op de samenwerking binnen de EDB.

Anders is dat voor het leiderschap binnen de EDB. Respondenten waren lovend over de leider binnen de EDB. Hij had visie, was verbindend en enthousiasmerend. In een netwerkorganisatie helpt het als de leider met enthousiasme leiderschap geeft, dat bevorderde de samenwerking. De leider wordt gezien als inspirerend, verbindend en onafhankelijk, wat bijdraagt aan het succes van de samenwerking. De leider heeft dus zeker invloed op de samenwerking. Hij voldoet aan de vier voorwaarden die Lasker, Weiss en Miller (2001) noemen. Hij is inspirerend en enthousiasmerend en zorgt op die manier voor een actieve participatie. Daarnaast leiden de projecten ertoe dat de partijen invloed hebben op het proces. Hij faciliteert als voorzitter de dynamiek in de groep. Ten slotte behoudt hij het zicht op de visie van de EDB.

De rolverdeling was ook een belangrijk concept in het antwoord op de vraag. Alle respondenten vertelden dat de regie in de samenwerking bij de bedrijven zou moeten liggen en niet bij de overheid. Dit leidt tot een pragmatische aanpak, wat een goede uitwerking heeft op het uiteindelijke resultaat. Dit betekent dus ook dat er in de huidige samenwerking sprake is van “op elkaars stoel zitten” zoals het in de literatuur behandeld wordt. Triple helix actoren voeren daadwerkelijk elkaars taken uit. Het bedrijfsleven heeft invloed op het beleid, net als kennisinstellingen. De kennisinstellingen hebben op hun beurt ook een ondernemende taak.

Wat ook een belangrijk aspect is in de rolverdeling is de rol van de uitvoerder. In deze casus is Deal Drechtsteden het uitvoeringsorgaan van de EDB. De respondenten zijn positief over de onafhankelijkheid en de pragmatische aanpak van Deal. Er is zelfs gezegd dat de EDB zonder Deal meer een praatclub of denktank is. Deze rol heeft dus een grote invloed op het succes van de samenwerking.

Ook het gevoel van noodzakelijkheid is een invloedrijk concept voor een succesvolle samenwerking. De meeste respondenten gaven aan dat ze de EDB als een noodzakelijk orgaan zien in de regio om de triple helix te bundelen en de economie te bevorderen. Een enkeling zag de EDB vooral als nuttig. Die vonden dat het woord “noodzakelijk” te zwaar was en de EDB enkel helpt in het halen van de genoemde doelstellingen. De grootte van de EDB en de richting van de EDB waren de argumenten die hieraan ten grondslag lagen, maar het feit dat deze respondenten buiten de regio gevestigd zijn, kan ook van invloed zijn. Zoals beschreven stelden de meeste respondenten dat de EDB wel noodzakelijk was, en ze noemden dit gedeelde gevoel van urgentie ook als een succesfactor van de EDB.

Het volgende concept is een gedeelde visie. Een gedeelde visie is essentieel gebleken voor het succes van de samenwerking. De meeste respondenten geven aan dat er een gemeenschappelijke visie is op de problemen en oplossingen binnen de regio. De visie omvat de erkenning dat een gezamenlijke aanpak nodig is voor regionale problemen en dat alle partijen iets moeten kunnen brengen. Volgens de respondenten is er overeenstemming over de visie in de regio. Dat blijkt ook uit het feit dat er een jaarplan en een agenda is opgesteld waar iedereen achter staat. Uiteraard zijn er binnen de EDB verschillende meningen, en vinden sommigen dat de richting van de EDB iets aangepast kan worden, maar op grote lijnen is er overeenstemming over de visie.

Ten slotte speelt het onderlinge vertrouwen binnen de EDB een minder grote rol als succesfactor. Volgens de respondenten is dit onderlinge vertrouwen wel goed. Sommigen stelden dat de EDB te groot was voor echt vertrouwen, en ook de onzekerheid over de nieuwe structuur is van invloed op dit vertrouwen. Dit speelt echter al een aantal jaar, en in die jaren zijn er wel projecten uitgevoerd en is er een Regio Deal binnengehaald. Het heeft dus geen grote invloed gehad op de samenwerking binnen de EDB.

De doelstellingen van de EDB zijn tweeledig. Allereerst het bevorderen van samenwerken in de regio. Alle respondenten noemden dit als een belangrijk doel van de EDB. Respondenten vonden het prettig dat ze via de EDB partijen konden spreken die ze anders niet zouden spreken. Het netwerken is dus een belangrijk doel van de EDB. Uit de resultaten is gebleken dat de EDB wel slaagt in het halen van deze doelstelling. Respondenten zagen dit ook als de belangrijkste toevoeging van de EDB. Dankzij de EDB konden zij met andere partijen spreken en samenwerken waar ze dat anders niet mee zouden kunnen samenwerken. Alle sectoren zitten aan tafel en dat is een belangrijk onderdeel van het succes van de samenwerking. Het tweede doel is het bevorderen van de regionale economie. Dit richt zich op vier thema's: Wonen, Werken, Beleven en Innoveren, zoals op de site te lezen is. Om dit te doen worden verschillende projecten uitgevoerd. De respondenten noemden het Young Professionals programma en het oprichten van een AD niveau 5 als belangrijke projecten. Uiteindelijk is dit ook concreet te maken in de Regio Deals die zijn binnengehaald. De economie wordt bevorderd als er geld binnenstroomt, en dankzij de EDB is er geld vanuit het Rijk naar de Drechtsteden gegaan. Er kan dus gesteld worden dat ook op dit vlak de EDB succesvol is in het functioneren.

Al met al functioneert de EDB effectief in het behalen van de doelstellingen. De pragmatische aanpak en de sterke betrokkenheid van alle partijen, met name het bedrijfsleven, zorgen voor een daadkrachtige samenwerking. De uitvoering van Deal wordt positief beoordeeld en gezien als een belangrijke factor voor het succes van de EDB. Ook het leiderschap wordt positief beoordeeld. Het onderlinge vertrouwen en het verleden tussen de partijen had een minder grote invloed op de samenwerking dan van tevoren gedacht. Met name de noodzakelijkheid en de rolverdeling, waaronder dus het uitvoeringsorgaan, hebben een grote invloed op het succes van de EDB.

5.2 Aanbevelingen

De EDB functioneert dus goed in het behalen van de doelstellingen door de samenwerking in de regio te stimuleren en de economie te bevorderen via samenwerkingsprojecten. Dit moet allereerst voortgezet en versterkt worden. De respondenten waren het er allemaal over eens dat de complexe problemen in de regio niet individueel opgelost kunnen worden, maar dat dit moet gebeuren via een triple helix samenwerking. Op deze manier kan de kracht gebundeld worden van de overheid, kennisinstellingen en bedrijfsleven. Daarom moet de samenwerking behouden blijven en waar mogelijk versterkt worden.

Een concrete aanbeveling die vanuit de respondenten kwam is het betrekken van twee verschillende partijen die nu te weinig aan tafel zitten. Allereerst het MKB. Deze bedrijven zijn cruciaal voor de regionale economie, maar zijn nog te weinig betrokken bij de EDB. Volgens de respondenten zou het goed zijn om dit te verbeteren. Daarnaast werd het betrekken van Young Professionals genoemd als een goede verbetering. Met het Young Professionals programma maken ze al kennis met samenwerking in een triple helix verband, hier kan de EDB dan ook nog meer uit halen.

De derde aanbeveling is het behouden en versterken van de rol van Stichting Deal. Respondenten waren lovend over het werk van Deal als uitvoeringsorgaan van de EDB. Dankzij de onafhankelijke en pragmatische houding van Deal werden projecten op een goede manier in harmonie uitgevoerd. Dit moet ook zeker behouden blijven. Dat is ook een brug naar de vierde aanbeveling. Er is onzekerheid over de structuur van de EDB in de toekomst. Die onzekerheid moet weggenomen worden en er moet een beslissing genomen worden over hoe de EDB er in de toekomst uit gaat zien. Samenvattend zijn er dus vier aanbevelingen die volgen uit dit onderzoek:

1. Behoud en versterk de triple helix
2. Betrek MKB en Young Professionals
3. Behoud en versterk de rol van uitvoeringsorgaan Deal
4. Neem de onzekerheid over de toekomst weg

5.3 Discussie en reflectie

Nu het onderzoek is uitgevoerd en er een antwoord is gegeven op de onderzoeksvraag wordt er gereflecteerd op dit onderzoek. In deze paragraaf worden limitaties van het onderzoek uiteengezet. Ook wordt beschreven wat het onderzoek heeft kunnen toevoegen aan de literatuur. Ten slotte worden er suggesties gedaan voor een eventueel toekomstig onderzoek naar de EDB, maar ook andere triple helix samenwerkingsverbanden.

In het onderzoek zijn interessante bevindingen gedaan die in het theoretisch kader niet naar voren zijn gekomen. Met name over de uitvoering is in de literatuur niet veel geschreven in de context van een regionale, triple helix samenwerking. In dit onderzoek is echter gebleken dat zo'n uitvoeringsorgaan wel degelijk een belangrijke succesfactor is geweest in het functioneren van de EDB. In tegenstelling tot wat in de literatuur naar voren komt is in het geval van de EDB een verleden van samenwerking of conflict van minder groot belang. Het is interessant om verder te onderzoeken in hoeverre een verleden tussen partijen nog steeds van belang is. Volgens de respondenten was met name de urgentie om nu samen te werken van belang voor een succesvolle samenwerking, en niet eventuele eerder contact tussen de partijen. Verder is in dit onderzoek naar voren gekomen dat de concepten die in de literatuur genoemd zijn wel van invloed zijn op een succesvolle triple helix samenwerking in de regio.

De eerste limiterende factor in dit onderzoek is de populatie. Er is in dit onderzoek voor gekozen om enkel leden van de EDB te interviewen. Dat was noodzakelijk wegens de beperkte omvang van het onderzoek, maar inzichten van buiten de EDB hadden ook interessant kunnen zijn voor dit onderzoek. Zo zou het zinvol kunnen zijn om te onderzoeken wat ambtenaren bij de gemeenten vinden van de EDB. Dan kan je beter stellen wat de bestuurskundige implicaties zijn volgens de overheid. Daarnaast kan het interessant zijn om bedrijven en/of kennisinstellingen die geen lid zijn van de EDB te vragen waarom dit zo is. Dat zou inzicht kunnen bieden over eventuele nadelige aspecten van de EDB. Het is dus zinvol om in een eventueel toekomstig onderzoek andere partijen hierbij te betrekken.

Daarnaast is er slechts een ronde van interviews gedaan met hetzelfde interview. Dit leidde tot enkele interessante meningen en suggesties voor de EDB. Als een tweede ronde mogelijk was geweest hadden die individuele suggesties

voorgelegd kunnen worden aan de overige respondenten en had onderzocht kunnen worden of die suggesties ook breed gedragen worden. Dat zijn dan ook suggesties voor een eventueel vervolgonderzoek.

Literatuurlijst

- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Boogers, M. (2013). Het raadsel van de regio: waarom regionale samenwerking soms resultaten oplevert. *Universiteit Twente*
- Cai, Y., & Etzkowitz, H. (2020). Theorizing the Triple Helix model: Past, present, and future. *Triple Helix*, 1–38. <https://doi.org/10.1163/21971927-bja10003>
- Etzkowitz, H., & Klofsten, M. (2005). The innovating region: toward a theory of knowledge-based regional development. *R&D Management*, 35(3), 243–255. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00387.x>
- 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. [https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(99)00055-4)
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix --- University-Industry-Government relations: a laboratory for knowledge based economic development [theme paper]. *Glycoconjugate Journal*, 14 (1). <https://www.researchgate.net/publication/241858820>
- Etzkowitz, H., & Zhou, C. (2017b). *The Triple Helix: University–Industry–Government Innovation and Entrepreneurship*.
- Feiock, R. C. (2007). Rational Choice and Regional Governance. *Journal Of Urban Affairs*, 29(1), 47–63. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9906.2007.00322.x>
- Feiock, R. C. (2013). The Institutional Collective Action Framework. *Policy Studies Journal*, 41(3), 397–425. <https://doi.org/10.1111/psj.12023>
- Guerrero, M., & Urbano, D. (2017). The impact of Triple Helix agents on entrepreneurial innovations’ performance: An inside look at enterprises located in an emerging economy. *Technological Forecasting And Social Change*, 119, 294–309. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.06.015>
- Hamilton, D. K. (2002). Regimes and Regional Governance: The Case of Chicago. *Journal Of Urban Affairs*, 24(4), 403-423. <https://doi.org/10.1111/1467-9906.t01-1-00144>
- Hamilton, D.K. (2004). Developing Regional Regimes: A Comparison of Two Metropolitan Areas *Journal of Urban Affairs*, 26 (4), 455-477. <https://doi.org/10.1111/j.0735-2166.2004.00210.x>
- Jones, B.D. (1999). Bounded Rationality. *Annual reviews political science*, 2, 297-321. Verkregen van: https://fbaum.unc.edu/teaching/Misc/Jones_Bounded_Rationality_1999.pdf
- Lasker, R.D., Weiss, E.S., & Miller, R. (2001). Partnership synergy: a practical framework for studying and strengthening the collaborative advantage. *The Milbank Quarterly*, 79(2), 179-205

Olson, M. (1965), *The logic of collective action*, Cambridge, MA: Harvard University Press; Coase, R. (1960), 'The problem of social cost', in: *Journal of Law and Economics*, 3(1), pg. 1–44.

Stone, C. N. (1989). *Regime Politics: Governing Atlanta, 1946-1988*. University Press of Kansas

Stone, C. N. (2005). Looking Back to Look Forward. *Urban Affairs Review*, 40(3), 309–341. <https://doi.org/10.1177/1078087404270646>

Bijlage 1: Codeboom (in tabel)

Doel voortgang	Doel: samenwerken	Doelen gehaald	Doelen niet gehaald
Bereikbaarheid	Netwerken	Gerealiseerd	Bereiken kan beter
Duurzaamheid	Samenwerken	Via triple helix	Traag
Economie	Informatie uitwisselen		Te breed
Industrie	Netwerkorganisatie		Vaag
Initiatief	Informatie uitwisselen		
Maatschappelijke problemen	Samenwerken noodzakelijk		
Opleiding	Samenwerken nodig		
Thema's	Triple helix samenwerking		
Wonen	Praatplek		
Belangen bedrijfsleven	Regio belangrijk		
Belang maritiem	Regionale verbinding		
Vertrouwen aanwezig	Vertrouwen afwezig	Noodzakelijk	Niet noodzakelijk
Vertrouwen goed (6)	Vertrouwen laag	Netwerk belangrijk	Geen noodzaak
Binnen EDB goed	Concurrentie	Noodzakelijk	EDB nu niet noodzakelijk
Structuur	Groep te groot	Regio belangrijk	Niet heel noodzakelijk
Doelen halen door vertrouwen	Moet terug		
	Overheid/bedrijven laag		
	Varieert		
Gedeelde visie	Geen gedeelde visie	Geen verleden	Wel verleden
Visie bedrijven gelijk	Visie te oppervlakkig	Geen triple helix verleden	Verleden triple helix
Gedeelde visie	Visie te korte termijn		Verleden andere thema's
Eigen belang eerst	Geen gedeelde visie		Verleden bedrijven
MKB betrekken	Gemis lange termijn visie		Verleden netwerk
Actie beleven agenda	Andere view		Verleden samenwerking
Verschil belangen			

Rol bedrijven	Rol overheid	Rol uitvoering	Rol gelijk
Bedrijven	Overheid facilitair	Uitvoer onafhankelijk	Iedereen draagt bij
Bedrijven regie	Overheid te klein	Uitvoering bedrijven	Gelijkmatig
	Overheid enkel facilitair		Rol: samenwerking
	Echte beslissers afwezig		Iedereen gelijk
	Begin overheid boventoon		
Rol afhankelijk van onderwerp			
Afhankelijk van schaalniveau			
Voortouw afhankelijk van onderwerp			
Leider verbindend	Leider facilitair	Leider belangrijk	
Verbindend	Coordinator	Lead	
Redelijk verbindend	Facilitair	Motor	
Inspirerend		Onafhankelijkheid belangrijk	
		Krachtige leider	