



Succesvolle samenwerking tussen overheid, ondernemers en onderwijs

Een onderzoek naar de ‘zachte’ succesfactoren
van Triple Helix samenwerking

Masterthesis
Jolijn van de Steeg
s 4145232

Augustus 2016

Faculteit der Managementwetenschappen
Opleiding Bestuurskunde

Beoordelingscommissie:
Dr. M.L. van Genugten
Prof. dr. M.S. de Vries

Woord vooraf

De masterthesis die voor u ligt, vormt niet alleen de afronding van de master Bestuurskunde, maar ook een afsluiting van mijn studietijd. Om die reden zijn deze afsluitende woorden voor mij extra bijzonder. Mijn gehele studie heb ik er hard voor gewerkt mooie resultaten neer te zetten en alles uit mijn studie en uit mijzelf te halen. Dit geldt eveneens voor deze masterthesis. Hoewel het schrijven van dit onderzoek soms de nodige (onnodige) stress en frustratie opleverde, kan ik nu met trots zeggen dat ik tevreden ben met het eindresultaat.

Met het afstuderen komt het werken in de praktijk steeds dichterbij. Om daar alvast enige ervaring voor op te doen, ben ik op zoek gegaan naar een leuke afstudeerstage om het schrijven van mijn masterthesis mee te combineren. Ik ben erg blij dat ik hiervoor in het team Sterk Bestuur van de provincie Gelderland terecht ben gekomen. Vanaf minuut één heb ik me thuis gevoeld in dit leuke en fijne team. Ik heb niet alleen veel geleerd, maar ook veel gelachen. En dat laatste is niet onbelangrijk tijdens een intensieve afstudeerperiode. Bij deze wil ik dan ook zeggen: bedankt Bas, Cynthia, Dick, Joris, Karlijn, Tim, Wim en Oldrik. Laatstgenoemde verdient nog een extra dankwoord. Oldrik Bulthuis heeft als stagebegeleider mijn stuk meermaals van feedback voorzien. Hij was gedurende het onderzoek continue bereid om met mij mee te denken. Oldrik, ik ben je niet alleen daarvoor dankbaar, maar ook voor het vertrouwen dat je me hebt gegeven voor en tijdens het onderzoek.

Verder ben ik ontzettend blij met de feedback die ik van mijn medestudenten, Britt Sjoerdsma en Eline Aardse, en van mijn scriptiebegeleider, Marieke van Genugten, heb gekregen gedurende het onderzoek. Telkens weer waren de feedbackgesprekken zinvol. Zinvol in de zin dat ze nieuwe inzichten en mooie verbeterpunten voor de vorm en inhoud van het onderzoek opleverden, maar ook zinvol omdat ik iedere keer weer met hernieuwde energie de deur uitliep. Britt, Eline en mevrouw van Genugten, nogmaals ontzettend bedankt.

Als laatste is hier ook een dankwoord voor de respondenten op zijn plaats. Zonder hun medewerking en openhartigheid zou dit onderzoek niet tot stand zou zijn gekomen.

Ik heb dit woord vooraf vooral gebruikt om dankwoorden uit te spreken. Bovengenoemde mensen hebben er allemaal op enige wijze aan bijgedragen dat dit onderzoek soepel is verlopen. Verder overheerst nu een gevoel van opluchting, trots en blijdschap.

Dan rest mij alleen nog maar te zeggen: veel leesplezier.

Jolijn van de Steeg

Arnhem, augustus 2016

Samenvatting

Steeds vaker wordt op het regionale niveau de samenwerking gezocht tussen de overheid, ondernemers en onderwijs - en onderzoeksinstituten. Deze vorm van samenwerking wordt ook wel Triple Helix samenwerking genoemd. Veel onderzoek heeft zich tot nu toe gericht op samenwerking waarin alleen de overheid en ondernemers zijn betrokken (publiek-private samenwerking) of op de institutionele factoren die bijdragen aan succesvolle samenwerking. Recent onderzoek laat echter zien dat ook de zogenaamde ‘zachte’ factoren hier een belangrijke rol in spelen. Onderzoek hiernaar bij Triple Helix verbanden is echter beperkt. Om die reden wordt in dit onderzoek vastgesteld welke ‘zachte’ factoren zorgen voor een succesvolle Triple Helix samenwerking.

Om dit vast te stellen zijn allereerst succesfactoren aan de literatuur onttrokken. Hiervoor hebben de publiek-private samenwerkingsliteratuur tezamen met de Urban/Regional Regime theorie als zoeklichten gefungeerd. Voor de definiëring van succes is de netwerkliteratuur gebruikt. Er is voor gekozen om succes in dit onderzoek op te vatten als de kwaliteit van de interactie. Dat wil zeggen dat de samenwerking zonder versturende relaties verloopt, waarbij het de verschillende partijen lukt hun hulpbronnen bij elkaar te brengen en van elkaar te leren. Aangezien volgens de netwerkliteratuur een goed lopende interactie automatisch tot resultaten leidt, heeft ook de output een kleine plaats in dit onderzoek gekregen. Voorop staat dat de focus ligt op de kwaliteit van de interactie. De succesfactoren uit de theorie zijn: urgentiebesef, gelijkwaardigheid, leiderschap met betrekking tot de processen en het balanceren van belangen, heldere en gelijke verwachtingen ten aanzien van de doelstelling(en), de eigen ambities en belangen en de rollen en taken, vertrouwen in elkaar en in de structuur en tot slot afstemming van cultuur en waarden.

Vervolgens is de empirie ingedoken en zijn twee Gelderse Triple Helix verbanden met elkaar vergeleken, te weten de Strategische Board Stedendriehoek en Triple Helix FoodValley. Aan de hand van een kleine documentanalyse en een groot aantal interviews zijn resultaten verzameld waarmee allereerst is vastgesteld in welke mate deze samenwerkingsverbanden succesvol zijn en in hoeverre de theoretische factoren binnen de casussen aanwezig zijn. De verschillen in waarderingen gaven aanwijzingen waarmee de relatie tussen de verschillende succesfactoren en het succes van de verbanden kon worden bepaald. Uit de analyse komt naar voren dat er positieve relaties bestaan tussen de factoren urgentiebesef, gelijkwaardigheid, leiderschap, heldere en gelijke verwachtingen en vertrouwen en het succes van een Triple Helix samenwerking. Deze factoren zijn vooral van invloed op één dimensie van succes, namelijk ‘versturende relaties’. Bovendien valt op dat deze relaties met name een grote rol spelen op het niveau van de ondersteunende functionarissen en minder op het niveau van de bestuurlijke vertegenwoordigers. Op basis van de beantwoording van de hoofdvraag en enkele andere aangrijpingspunten uit de resultaten, zijn in het laatste hoofdstuk aanbevelingen gegeven voor het waarborgen, dan wel versterken van succes. Hierbij zijn tevens aanbevelingen opgesteld voor (de rol van) de provincie.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	1
Samenvatting	2
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding:	6
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Maatschappelijke relevantie	9
1.4 Wetenschappelijke relevantie	9
1.5 Opbouw van het verslag	10
2. Theoretisch kader	11
2.1 Het Triple Helix model	11
2.2 Positionering Triple Helix samenwerking in de literatuur	12
Publiek-private samenwerking	14
Urban Regime en Regional Regime theorie	15
2.3 Succes van samenwerking	16
2.4 Zachte succesfactoren	19
Urgentiebesef	19
Gelijkwaardigheid	20
Leiderschap	21
Heldere en gelijke verwachtingen	22
Vertrouwen	23
Afstemmen cultuur en waarden	24
2.5 Conceptueel model	26
3. Methoden	27
3.1 Onderzoeksstrategie	27
Deductief	27
Kwalitatief	27
Casestudy	28
3.2 Dataverzameling	29
Interview	29
Documentanalyse	30
Memo's	30
3.3 Operationalisatie	31
3.4 Analyse	34
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid	35
3.6 Samenvatting	36

4. Resultaten	37
4.1 Casus 1: Strategische Board Stedendriehoek	37
4.1.1 Succes	38
Kwaliteit van de interactie	38
Output	41
Tussenconclusie: mate van succes Strategische Board Stedendriehoek	42
4.1.2 Succesfactoren	42
Urgentiebesef	42
Gelijkwaardigheid	43
Leiderschap	46
Heldere en gelijke verwachtingen	48
Vertrouwen	49
Afstemmen cultuur en waarden	51
Tussenconclusie: aanwezigheid factoren Strategische Board Stedendriehoek	52
4.2 Casus 2: Stuurgroep Triple Helix FoodValley	54
4.2.1 Succes	54
Kwaliteit van de interactie	55
Output	57
Tussenconclusie: mate van succes Triple helix FoodValley	58
4.2.2 Succesfactoren	58
Urgentiebesef	58
Gelijkwaardigheid	59
Leiderschap	62
Heldere en gelijke verwachtingen	63
Vertrouwen	65
Afstemmen cultuur en waarden	67
Tussenconclusie: aanwezigheid factoren Triple Helix FoodValley	69
4.3 Algehele conclusie	70
4.3.1 Casussen in vergelijking	71
4.3.2 Relatie factoren en succes	73
4.3.3 Conclusie invloed succesfactoren	76
5. Conclusie	77
5.1 Antwoorden deelvragen	77
5.2 Antwoord hoofdvraag	79
5.3 Reflectie	79
5.3.1 Reflectie theorie	79

5.3.2 Reflectie methoden	80
5.3.3 Reflectie resultaten	82
5.4 Aanbevelingen Triple Helix verbanden.....	84
Literatuur	87
Bijlage 1. Overzicht Triple Helix verbanden provincie Gelderland	92
Bijlage 2. Overzicht respondenten	98
Bijlage 3. Interviewguide bestuurders / ondersteuning	100
Bijlage 4. Interviewguide voorzitters / secretarissen	103

1. Inleiding

1.1 Aanleiding:

In de loop der jaren heeft er binnen de overheid en binnen de bestudering van het openbaar bestuur een perspectiefwisseling plaatsgevonden van government naar governance (Boogers, 2013). Dit houdt in dat de overheid in toenemende mate een stijl van besturen is gaan aannemen die is gericht op samenwerking. Hieraan nemen niet alleen de overheid, maar veelal ook marktpartijen en maatschappelijke actoren deel (Hajer, Van Tatenhove & Laurent, 2004). Met name op regionaal niveau is deze gang van zaken terug te vinden. In de wetenschap en in de praktijk is het besef gegroeid dat de aanpak van maatschappelijke problemen zich niet beperkt tot de verantwoordelijkheid van de overheid, maar dat dit ook problemen zijn waar maatschappelijke instellingen, organisaties, bedrijven en inwoners bij betrokken moeten worden (Boogers, 2013, p.13). Behalve samenwerking met overheidsinstellingen wordt de samenwerking ook meer en meer gezocht met kennisinstellingen die van steeds groter belang worden geacht. Daar vindt voorbereiding voor de arbeidsmarkt plaats, wordt aan Research en Development gedaan, wordt innovatie gecreëerd en wordt kennis gevaloriseerd (Adviesraad Internationale Vraagstukken, 2016, p.35). Verschillende onderzoeken hebben laten zien dat goed opgeleide mensen, zoals wetenschappers en deskundigen als bezitters van kennis de sleutel vormen in regionale ontwikkeling, innovatie en groei (Trippel & Maier, 2010, p.229). Door het genereren van kennis tot stand te laten komen in samenwerking met de overheid en private partijen kan tot voor ieder bruikbare kennis worden gekomen (Edelenbos, Van Buuren & Teisman, 2004). De samenwerkingsvormen waarbij de overheid samenwerkt met ondernemers en onderwijsinstellingen staan ook wel bekend als Triple Helix samenwerkingsverbanden (Etzkowitz, 2008).

In een recent rapport (2016) aangeboden aan de Tweede en Eerste Kamer door de Studiegroep Openbaar Bestuur wordt ingegaan op de inrichting en werkwijze van het openbaar bestuur en de invloed daarvan op de economische groei. Het rapport constateert eveneens dat de ‘economische, maatschappelijke en bestuurlijke werkelijkheid’ zich in toenemende mate voordoet op het regionale niveau. De inrichting en werkwijze van het openbaar bestuur zijn volgens het rapport momenteel niet optimaal georganiseerd, terwijl optimalisering hiervan wel een groot effect kan hebben op de economische groei (Studiegroep Openbaar Bestuur, 2016, p.6). Het rapport geeft ook te kennen dat verwevenheid op verschillende vlakken van belang is. Variërend van verwevenheid tussen domeinen tot verwevenheid tussen bestuurslagen. Gekeken naar de regio houdt dit concreet in dat door het openbaar bestuur moet worden gezocht naar verbindingen tussen verschillende partijen binnen de economie. Het rapport roept op tot meer horizontale verbindingen tussen bestuurders, bedrijven en kennis- en onderwijsinstellingen, oftewel Triple Helix verbanden (Studiegroep Openbaar Bestuur, 2016).

De vragen die spelen in het rapport van Studiegroep Openbaar Bestuur, leven ook binnen de provincie Gelderland. Ook daar bestaan in de verschillende regio's enkele Triple Helix verbanden zoals Stuurgroep Achterhoek 2020, Stuurgroep Triple Helix FoodValley, Strategische Board Stedendriehoek, de Diamant van Midden Nederland en Strategic Board Arnhem-Nijmegen (Achterhoek2020, 2016; Regio FoodValley, 2016; Strategische Board Stedendriehoek, 2015; Stuurgroep De Diamant van Midden-Nederland, 2015; Stuurgroep regionale samenwerking Arnhem-Nijmegen, 2015). De structuur van deze Triple Helix samenwerkingsverbanden is niet volledig overeenkomstig, maar bij al deze samenwerkingsverbanden is de kern dat de verschillende sectoren aan tafel aanschuiven. De provincie Gelderland acht samenwerking tussen verschillende partijen als cruciaal en ziet het als een actueel vraagstuk hoe de zogenaamde drie O's – overheid, ondernemers en onderwijsinstellingen – optimaal kunnen samenwerken. Vragen die gesteld worden, zijn: Welke verschillen tussen de Triple Helix samenwerkingsverbanden zijn er en waarom? Wat verwachten de partijen van elkaar? Waarvoor hebben de partijen elkaar nodig? Moet er sprake zijn van gelijkwaardigheid tussen de partijen? Dit zijn enkele vragen die de provincie zichzelf stelt en die in grote mate de aanleiding vormen voor dit onderzoek. Een achterliggende vraag is daarbij welke rol de provincie Gelderland daar in heeft.

In een recent onderzoek van Jonkergouw (2015) naar Triple Helix samenwerkingsverbanden in de provincie Noord-Brabant wordt aangegeven dat de slag- en innovatiekracht en daarmee het economische en maatschappelijke succes van deze netwerken en verbanden in toenemende mate wordt bepaald door de kwaliteit van de samenwerking. Gunstige psychosociale factoren worden volgens Jonkergouw veelal als welkome zaken gezien, maar niet als noodzakelijke randvoorwaarden. Jonkergouw pleit er echter voor die factoren wel als noodzakelijk te zien. Ook Boogers (2013), die in zijn oratie niet zozeer spreekt over samenwerking tussen overheid, ondernemers en onderwijsinstellingen, maar wel de regionale samenwerking tussen overheden aanhaalt, benoemt de relevantie van die factoren. Hij benadrukt dat het van belang is dat meer aandacht uitgaat naar politieke en sociaal-culturele omstandigheden in plaats van alleen naar de institutionele kenmerken van regionale samenwerkingsverbanden. Aansluitend bij de vragen die spelen in de provincie Gelderland en aansluitend bij de noodzaak die Jonkergouw en Boogers aan de (psycho)sociale randvoorwaarden van Triple Helix samenwerking hangen, wordt in dit onderzoek getracht vast te stellen wat de 'zachte' succesfactoren zijn om deze samenwerking te laten floreren. 'Zacht' duidt daarmee op de sociaal-relatieve factoren. Door de factoren voor een succesvolle samenwerking binnen de Triple Helix verbanden scherp te stellen, wordt gepoogd een uitspraak te doen over hoe de drie O's (overheid, ondernemers, onderwijsinstellingen) optimaal kunnen samenwerken. De verschillende Triple Helix samenwerkingsverbanden binnen de provincie Gelderland vormen een mooi pallet waarbinnen kan worden getracht de 'zachte' succesfactoren voor Triple Helix samenwerkingsverbanden vast te stellen.

1.2 Probleemstelling

Dit onderzoek laat zich leiden door de volgende doelstelling:

Doelstelling: *Vaststellen welke ‘zachte’ factoren bijdragen aan een succesvolle Triple Helix samenwerking, teneinde aangrijpingspunten te kunnen geven voor een optimale samenwerking tussen de 3 O’s (overheid, ondernemers, onderwijsinstellingen).*

Behorende bij deze doelstelling hoort de volgende hoofdvraag:

Hoofdvraag: *Welke ‘zachte’ factoren dragen bij aan een succesvolle samenwerking tussen overheid, ondernemers en onderwijsinstellingen in de Triple Helix samenwerkingsverbanden van de Gelderse regio’s Stedendriehoek en FoodValley?*

Ter beantwoording van de hoofdvraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Hoe kan het succes van Triple Helix samenwerkingsverbanden worden bepaald?
2. Welke zachte factoren dragen bij aan een succesvolle Triple Helix samenwerking?
3. In hoeverre is de Triple Helix samenwerking in de regio Stedendriehoek en in de regio FoodValley succesvol?
4. Welke zachte factoren kunnen in de Triple Helix verbanden van de regio Stedendriehoek en de regio FoodValley worden geconstateerd?

Ter beantwoording van deelvraag één wordt in het theoretisch kader uiteengezet hoe naar succes van samenwerkingsverbanden kan worden gekeken. Op basis daarvan wordt een keuze gemaakt in hoe succes in dit onderzoek wordt gedefinieerd. In het theoretisch kader wordt tevens deelvraag twee beantwoord. Om de theoretische succesfactoren vast te stellen wordt onder andere gebruikgemaakt van de literatuur over publiek-private samenwerking (PPS). Te verwachten is namelijk dat de verschillende sectoren die in Triple Helix verbanden betrokken zijn, en dan met name de publieke en private sector, implicaties hebben voor de samenwerking. Daarnaast wordt bij de selectie van de succesfactoren gebruikgemaakt van de theorie van Urban/Regional Regime (Stone, 2005; Hamilton, 2004). Deze theorie is namelijk gericht op regionale samenwerking en heeft daarbij ook oog voor andere partijen dan slechts de overheid. De theorie haalt hierbij de private sector en de maatschappelijke actoren aan. Onder die laatste groep kunnen ook de onderwijsinstellingen worden geschaard. De PPS-literatuur en de literatuur van de Urban/Regional Regime theorie vormen tezamen het zoeklicht voor het vaststellen van de succesfactoren voor Triple Helix samenwerking. Middels kwalitatief onderzoek wordt vervolgens de empirie ingedoken om deelvraag drie en vier te beantwoorden. Dat wil zeggen dat aan de hand van interviews en een documentanalyse wordt vastgesteld in hoeverre de samenwerking van de geselecteerde casussen succesvol is en in welke mate de ‘zachte’ factoren zich daar voordoen. Uiteindelijk wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag

door te kijken hoe deze factoren bijdragen aan het succes. Dit betekent dat dit onderzoek een verklarend karakter heeft.

1.3 Maatschappelijke relevantie

Het eerder aangehaalde rapport van Studiegroep Openbaar Bestuur benadrukt sterk dat het economische vermogen van een regio een flinke weerslag heeft op allerlei maatschappelijke vraagstukken. Werkgelegenheid, bedrijvigheid en financiële armslag worden hiervoor cruciaal geacht (Studiegroep Openbaar Bestuur, 2016, p.6). Het rapport wijst erop dat onderwijs- en onderzoeksinstellingen en het bedrijfsleven door op elkaar aan te sluiten het economisch vermogen van een regio kunnen versterken. Het openbaar bestuur zou een belangrijke rol kunnen spelen in het leggen van de horizontale verbindingen (Studiegroep Openbaar Bestuur, 2016, p.48). Door scherp te krijgen welke factoren de Triple Helix samenwerkingsverbanden optimaal laten functioneren, kunnen deze verbanden wellicht worden versterkt. Kaats (2003, p.55) beweert dan ook dat adequate aandacht voor de relationele kant van samenwerkingsverbanden ervoor zorgt dat samenwerkingsverbanden ‘robuust’ worden. Tevens stelt het mogelijk de provincie Gelderland in staat, indien uit het onderzoek blijkt dat dit gewenst is, hier een steentje aan bij te dragen. Hiermee is het onderzoek niet alleen maatschappijbreed relevant, maar geeft het de provincie Gelderland als overheidsorgaan ook een handvat waarmee zij de eigen rol kan aanscherpen.

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Gesteld kan worden dat samenwerking door de overheid met andere partijen geen onbekend onderzoeksgebied is. Zo is onderzoek gedaan naar samenwerking tussen overheden in de vorm van intergemeentelijke samenwerking (Van de Laar, 2010; Herweijer & Fraanje, 2011) of regionale samenwerking (Boogers, 2013). Ook samenwerking waar andere partijen dan slechts de overheid in zijn betrokken, heeft de aandacht gekregen. In de loop der jaren is veel onderzoek gedaan naar publiek-private samenwerking. Veel van dit onderzoek richt zich echter op publiek-private samenwerking rondom DBFM of DBFMO wat staat voor *design* (ontwerp), *build* (bouw), *finance* (financiering), *maintain* (onderhoud) en *operate* (exploitatie) (Eversdijk & Korsten, 2009). Daarbinnen gaat de aandacht veelal uit naar ruimtelijke ontwikkelingsprojecten zoals infrastructuur (Boardman, Greve & Hodge, 2015; Van Ham & Koppejan, 2002; De Schepper, 2014; Eversdijk & Korsten, 2015; Verhees, Van Marrewijk, Leendertse & Arts, 2015; Chou & Pramudawardhani, 2015). De structuur van het DBFM-model kan sterker worden getypeerd als delegatie dan als samenwerking. De samenwerking is daarbij vastgelegd in contracten en de publieke partijen nemen hierbij afstand ten opzichte van de private partijen (Bakker 2015). In dit onderzoek staan samenwerkingsverbanden centraal die meer strategisch van aard zijn en waarbij in gezamenlijkheid wordt opgetreden. Indien in het onderzoeksveld van publiek-private samenwerking de strategische samenwerking onder de loep wordt genomen, beperken deze onderzoeken zich echter nog steeds tot projecten rondom

infrastructuur en vastgoed. In die zin schept deze thesis een nieuw licht op (strategische) samenwerking van de overheid met private partijen. Daarnaast geldt dat in de samenwerkingsverbanden die in dit onderzoek centraal staan ook onderwijsinstellingen als derde partij betrokken zijn. Het is denkbaar dat dit van invloed is op de dynamiek van de samenwerkingsverbanden. Dit onderzoek levert ook hierover mogelijk nieuwe inzichten op. Daarnaast is in aansluiting op het onderzoek van Jonkergouw (2015), de oratie van Boogers (2013) en uit een artikel van Brenner, Cantner, Fornahl, Fromhold-Eisebith en Werker (2011) op te maken dat in het geval van regionale samenwerking en Triple Helix samenwerking in het bijzonder, er op wetenschappelijk vlak behoefte is aan succesfactoren die niet enkel en alleen betrekking hebben op institutionele vormgeving van de samenwerkingsverbanden, maar die ook raken aan de sociale en culturele omstandigheden. De factoren die bijdragen aan goede Triple Helix relaties en verbanden zijn nu nog steeds “wazig” zo wordt in het artikel van Brenner et al. (2011, p.244) expliciet aangegeven. Als laatste geldt dat wanneer gekeken wordt naar bestaand onderzoek naar Triple Helix verbanden het opvalt dat deze onderzoeken zich veelal richten op de structuur en op innovatie, kennisproductie en regionale ontwikkeling als doelen van de Triple Helix verbanden (Etzkowitz, 2008; Harloe & Perry, 2004; Leydesdorff & Meyer, 2003). De noodzakelijke zachte voorwaarden zijn daarin nog onderbelicht. Binnen de bestaande literatuur betreffende Triple Helix verbanden is dit onderzoek ook daarom van toegevoegde waarde.

1.5 Opbouw van het verslag

In hoofdstuk twee wordt het theoretisch kader besproken. Daarin wordt aan de hand van de netwerkliteratuur de afhankelijke variabele ‘succes’ gedefinieerd en worden middels de publiek-private samenwerkingsliteratuur en de Urban/Regional Regime theorie de factoren die daaraan bijdragen geselecteerd en toegelicht. Hoofdstuk drie bevat het methodologisch kader. Daarin wordt de wijze waarop dit onderzoek is ingericht beschreven en worden de keuzes die daarvoor zijn gemaakt toegelicht. In hoofdstuk vier worden de resultaten aan de hand van beschrijvingen van de twee casussen gepresenteerd. Hoofdstuk vijf bestaat uit de conclusie en de reflectie. In dat hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvragen en de hoofdvraag en wordt op de gemaakte keuzes en resultaten van dit onderzoek gereflecteerd. Tevens worden daarin aanbevelingen gepresenteerd die helpen om het succes van Triple Helix verbanden te waarborgen, dan wel te versterken. Daarbij worden ook enkele aanbevelingen gegeven voor de provincie.

2. Theoretisch kader

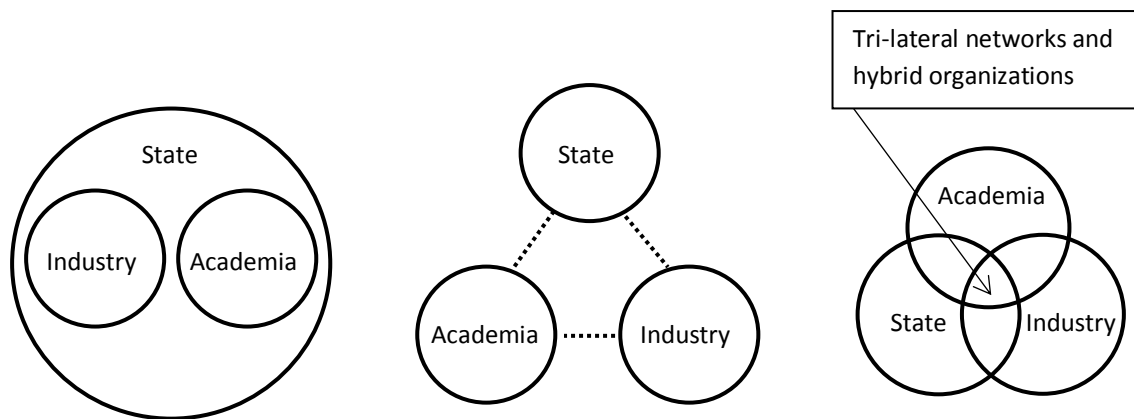
De structuur van samenwerking waarbij zowel overheden als ook ondernemers en onderwijsinstellingen zijn betrokken, wordt in de literatuur beschreven middels het Triple Helix model. Ter verduidelijking van wat dat inhoudt, start het theoretisch kader allereerst met een toelichting van dit model (§2.1). Aangezien het Triple Helix model en de literatuur daarover geen aangrijpingspunten bieden voor het selecteren en definiëren van de ‘zachte’ voorwaarden en het succes dat daarvan afhankelijk is, wordt het Triple Helix model vervolgens gepositioneerd in de wetenschappelijke literatuur waarin samenwerking met de overheid centraal staat (§2.2). De wetenschappelijke context die daarbij geduid wordt, vormt vervolgens de ‘kapstok’ waaraan de definiëring van ‘succes’ van samenwerking (§2.3) en de selectie van de succesfactoren wordt opgehangen (§2.4). Het hoofdstuk eindigt met enkele verwachtingen ten aanzien van de succesfactoren en een conceptueel model waarin alle succesfactoren zijn opgenomen (§2.5).

2.1 Het Triple Helix model

Zoals in de inleiding al is aangehaald, betreft samenwerking in een Triple Helix verband samenwerking tussen de overheid, ondernemers en onderwijsinstellingen. Vormen van samenwerking waarin deze drie sectoren zijn betrokken vallen onder het model van Triple Helix (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000).¹ Binnen dit model zijn verschillende variaties mogelijk in de institutionele arrangementen waarop samenwerking tussen de drie O's kan worden vormgegeven. Etzkowitz en Leydesdorff noemen drie van deze vormen van samenwerking. De eerste vorm wordt het ‘statist’ model genoemd. Hierbij beheerst de overheid de relaties van en tussen het bedrijfsleven en kennisinstellingen en heeft de overheid de leidende rol. Deze vorm wordt door Etzkowitz en Leydesdorff (2000) echter bekritiseerd vanwege de beperkte ruimte van ‘bottom up’ initiatieven van het bedrijfsleven en de onderwijsinstellingen. In een tweede model van Triple Helix samenwerking, die het ‘laissez-faire’ model wordt genoemd, zijn de drie sectoren en de organisaties daarbinnen nagenoeg onafhankelijk van elkaar (Etzkowitz, 2002). In tegenstelling tot het eerste model is hier niet de overheid de drijvende motor, maar de ondernemers. Ondanks de scherpe begrenzing van de eigen sector, zoeken de verschillende sectoren elkaar wel op om tot bijvoorbeeld innovatie te komen. De verschillende actoren behouden daarin hun traditionele rol. De overheid houdt zich enkel en alleen bezig met regulering, de ondernemers met productie en de onderwijsinstellingen met onderzoek (Etzkowitz, 2008, p.17). In het derde model overlappen de verschillende sectoren en organisaties elkaar. De verschillende actoren leren daardoor ook denken vanuit de rol en belangen van de ander (Etzkowitz, 2002). Samen worden op kennis gebaseerde economische ontwikkelingsstrategieën bedacht waarbij gebruik wordt gemaakt van ieders bronnen (Etkowitz, 2002). Hierbij kan sprake zijn

¹ Feitelijk gezien behoren de onderwijsinstellingen tot de publieke sector. Aangezien de onderwijsinstellingen binnen Triple Helix samenwerking een aparte groep zijn, worden de onderwijsinstellingen in dit onderzoek onder een aparte ‘sector’ geschaard.

van verschillende soorten institutionele arrangementen: van strategische allianties tot gezamenlijke onderzoeksinstituten (Etzkowitz, 2008). Deze institutionele arrangementen worden vaak aangemoedigd door de overheid, maar zij hebben daarin geen centrale rol (Etkowitz & Leydesdorff, 2000). De drie modellen worden respectievelijk Triple Helix I, Triple Helix II en Triple Helix III genoemd en zijn in figuur 1, 2 en 3 gevisualiseerd (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000, p.111).



Figuur 1. Triple Helix I (Statist model) Figuur 2. Triple Helix II (Laissez-faire model) Figuur 3. Triple Helix III

(Etzkowitz & Leydesdorff, 2000)

De Triple Helix modellen kunnen als beschrijving dienen voor de verschillende institutionele arrangementen, of ook wel structuren, die rondom samenwerking tussen overheid, ondernemers en onderwijsinstellingen bestaan (Etkowitz & Leydesdorff, 2000). Triple Helix als term vormt als het ware een label om deze vormen van samenwerking, die gericht zijn op innovatie en economische groei, te duiden. Eenduidigheid in hoe het georganiseerd is bestaat daarbij dus niet. Van Montfort (2008) merkte dit ook op in de Nederlandse context. In zijn beschrijving van nieuwe uitingvormen van publiek-private samenwerkingsverbanden die zich kenmerken als strategische allianties – waarbij hij ook Triple Helix als voorbeeld noemt – stelt hij dat de manier waarop deze allianties worden georganiseerd in grote mate varieert. Van informele netwerken en losse verbanden met open doelstellingen tot geformaliseerde allianties waarin de functies duidelijk zijn vastgelegd.

2.2 Positionering Triple Helix samenwerking in de literatuur

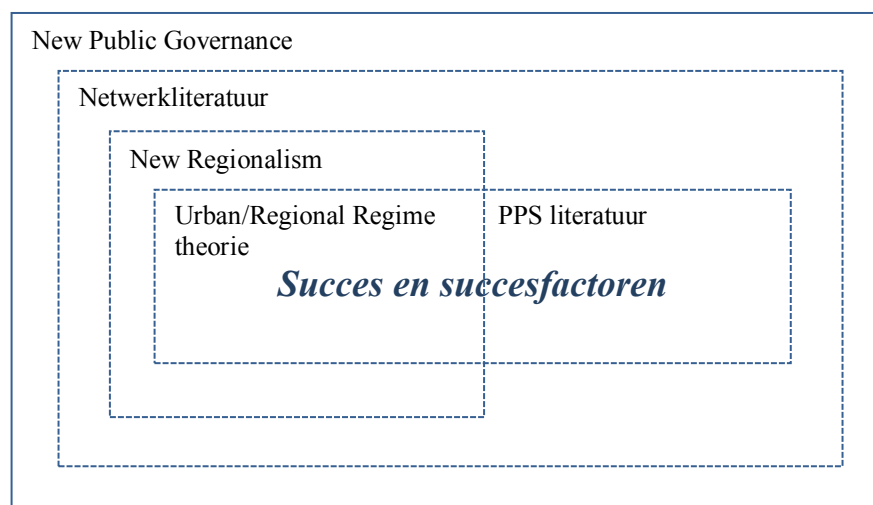
Zoals uit de voorgaande paragraaf blijkt, dient het concept van Triple Helix slechts als beschrijving voor de structuur van samenwerking waarin verschillende actoren samen bijdragen aan het genereren van kennis en economische groei. Als gevolg daarvan biedt de literatuur rondom het model geen aangrijpingspunten voor het aanwijzen van de noodzakelijke ‘zachte’ voorwaarden van samenwerking evenals voor het succes dat daarvan afhankelijk is. Voordat ‘succes’ in dit onderzoek wordt gedefinieerd en voordat de succesfactoren aan de literatuur worden onttrokken, wordt daarom

allereerst de wetenschappelijke context geschetst waarin het Triple Helix samenwerkingsverband te plaatsen valt. Hiermee wordt een opstapje geboden naar de literatuur waarmee het succes kan worden gedefinieerd en de succesfactoren kunnen worden geselecteerd.

Wanneer naar de Triple Helix samenwerkingsverbanden wordt gekeken, kan worden gesteld dat deze te plaatsen zijn in het perspectief van New Public Governance. De overheid stelt zich in de Triple Helix verbanden namelijk niet meer hiërarchisch op, maar verbindt zich binnen samenwerkingsverbanden op een horizontale manier aan andere actoren (uit andere sectoren). Wanneer binnen dat perspectief de verschillende typen van governance in ogenschouw worden genomen, kunnen de Triple Helix verbanden vervolgens weer verder worden ondergebracht in de categorie van Netwerk Governance. Hoewel binnen het netwerkperspectief weer een groot aantal andere benaderingen kunnen worden onderscheiden, staat het concept over het algemeen bekend als een label dat kan worden opgehangen aan met name informele, gedecentraliseerde en horizontale verhoudingen waarbij veelal sprake is van afhankelijkheid tussen publieke en private actoren voor de vorming en totstandkoming van beleid (Hajer, Van Tatenhove & Laurent, 2004). Triple Helix verbanden kunnen in brede zin dus worden gezien als een netwerk. De netwerkliteratuur vormt daarom de brede kapstok waar Triple Helix verbanden aan kunnen worden opgehangen. Wanneer naar de specifieke actoren in een Triple Helix verband wordt gekeken, kan echter nog verder wordt ingezoomd in de wetenschappelijke literatuur. Binnen Triple Helix verbanden reikt de samenwerking van de overheid namelijk verder dan samenwerking met andere overheidspartijen. Een van deze andere partijen is de private sector. Naar publiek-private samenwerking (PPS) is in het verleden al veelvuldig onderzoek gedaan (zie bijvoorbeeld Edelenbos & Klijn, 2009; Eversdijk & Korsten, 2008, 2009, 2015; Hodge, Greve, & Boardman, 2010; Klijn & Teisman, 2000). Tussen de publieke en private sector bestaan verschillen die bij samenwerking tussen enkel organisaties uit de publieke sector er minder of niet toe doen, zoals verschil in cultuur (Klijn & Teisman, 2003). Bovendien concludeerde de Algemene Rekenkamer (2002) al eerder dat de zachte factoren die in dit onderzoek centraal staan van belang zijn bij alliantiesamenwerking, een vorm van PPS. Een andere theoretische invalshoek waarbij aandacht is voor samenwerking van de overheid met andere actoren dan de overheid zelf, is de benadering van New Regionalism (Hamilton, 2004). De gedachte bij deze benadering is dat verschillende zaken waar de overheid een aandeel in heeft, zoals de economische ontwikkeling, zich niet houden aan bestuurlijke grenzen. De publieke sector als ook de niet-publieke sector hebben (op regionaal niveau) over het algemeen niet altijd de mogelijkheid zaken hierin alleen op te pakken of op te lossen. Dit kan echter vaak wel wanneer via publiek-private partnerschappen en samenwerkingen op deze zaken wordt ingezet (Friskens & Norris, 2001). Gezien deze overeenkomstige gedachte kunnen de Triple Helix samenwerkingsverbanden ook bij deze benadering worden ondergebracht. Een specifieke theorie die onder deze benadering valt en waarbij de aandacht ligt op economische ontwikkelingen in

samenwerking met andere sectoren is de theorie van Urban Regime (Stone, 2005) en daarvan afgeleid, gericht op regionale samenwerking, de theorie van Regional Regime (Hamilton, 2004).

Het onderstaande figuur (4) vormt het raamwerk van de wetenschappelijke literatuur waarbinnen het succes en de succesfactoren voor de Triple Helix verbanden gezocht worden. Het laat de verhouding tussen de perspectieven zien die in dit onderzoek worden gebruikt. De PPS-literatuur en de Urban/Regional Regime theorie, die in de volgende subparagrafen worden toegelicht, vormen tezamen het zoeklicht voor het succes en de selectie van factoren die daaraan bijdragen.



Figuur 4. Raamwerk wetenschappelijke literatuur rondom het Triple Helix model

Publiek-private samenwerking

Over de exacte betekenis van PPS bestaat veel discussie en het begrip kan worden opgevat als een containerbegrip (Sanders, 2014; Eversdijk, 2013). Wanneer naar een definitie wordt gezocht, kunnen verschillende varianten worden onderscheiden (Klijn & Teisman, 2000; Eversdijk & Korsten, 2008; Hodge & Greve, 2005; 2011). Sanders (2014) geeft aan dat samenwerkingsverbanden tussen publieke en private organisaties waarbij er aandacht is voor de institutionele verbinding in feite allemaal onder het begrip PPS kunnen worden geschaard. Binnen het begrip PPS is het echter mogelijk een onderscheid te maken in typen PPS. Zoals al in de inleiding is opgemerkt heeft de PPS-literatuur veelal betrekking op projecten rondom infrastructuur en vastgoed. Niet alle publiek-private samenwerkingsverbanden kunnen echter als een dergelijk project worden beschouwd (Hodge & Greve, 2011). Het is van belang te laten zien dat binnen de PPS-literatuur ook een andere benadering dan uitbesteding van dergelijke projecten is terug te vinden. Klijn en Van Twist (2007) halen in hun artikel het onderscheid in de twee benaderingen kort aan en koppelen deze aan twee bekende bestuurskundige benaderingen. De veelal terugkomende benadering om PPS te bezien als een

mogelijkheid om opdrachten uit te besteden aan private partijen of te gebruiken voor DBFM(O), kan worden gerelateerd aan de benadering van New Public Management. Hierbij is sprake van scheiding in beleid en uitvoering (Hood, 1991). Het maken van beleid komt hierbij toe aan de overheid en de uitvoering wordt zoveel mogelijk bij andere, met name private, partijen neergelegd via verzelfstandiging, privatisering, marktwerking en uitbesteding. Deze vorm staat bekend als concessie-PPS (Eversdijk, 2013). De tweede vorm die in de PPS-discussies is terug te vinden, sluit meer aan bij de assumpties van de governancebenadering die ook is aangehaald in de vorige paragraaf. Daarbij is de samenwerking met private partijen veel meer vanuit een horizontale verbinding vormgegeven. De gedachte is hier dat kwaliteit van beleid en diensten wordt verbeterd door zo goed en zo veel mogelijk gebruik te maken van de kennis die verspreid is over andere actoren en door hierbij de interorganisationale coördinatie te versterken (Klijn & Van Twist, 2007). Deze vorm staat bekend als alliantie- of interactie-PPS (Eversdijk, 2013). Sanders (2014) noemt deze vorm van PPS ook wel netwerk-PPS. In het geval van oprichting van een netwerk-PPS is er volgens Sanders sprake van het uitlokken van ‘nuttige’ participatie. Dit houdt in dat beleidsvoorbereidende activiteiten in onderlinge uitwisseling worden ondernomen waarbij het belang wordt gediend van zowel de private partijen als het algemeen belang waar de publieke partijen op in zetten. Door deel te nemen biedt het de verschillende partijen de mogelijkheid om een aandeel te hebben in het proces waarin de uitgangspunten van de beleidsstrategie worden gevormd. Via het convergeren van belangen biedt deze vorm van PPS zeggenschap de mogelijkheid tot strategische afstemming (Sanders, 2014, p.75). Hoewel de PPS-literatuur zich ook vanuit deze invalshoek vooral op producten en projecten als infrastructuur richt, kan worden gesteld dat de assumpties van deze laatste benadering aansluiten bij het doel en de structuur van Triple Helix samenwerking.

Urban Regime en Regional Regime theorie

De Regional Regime theorie is afgeleid van de Urban Regime theorie die op zijn beurt weer past in de eerder benoemde benadering van New Regionalism. In de oorspronkelijke Urban Regime theorie stond de groei en ontwikkeling van steden centraal. De oorsprong van de theorie is te vinden in een onderzoek van Stone (1989) naar de naoorlogse bestuurlijke ontwikkeling van Atlanta. In zijn onderzoek stelde hij vast dat het behalen van onder andere de doelstelling economisch te groeien, te danken was aan de coalitie die was gevormd tussen het stadsbestuur, de vakbonden en het bedrijfsleven uit de stad. Een dergelijke coalitie werd door hem een ‘Urban regime’ genoemd wat staat voor een stabiel (langdurig) informeel samenwerkingsverband waarin zowel de overheid, het bedrijfsleven als belangengroepen (uit de stad) zijn betrokken. Deze verschillende actoren hebben toegang tot hun eigen hulpbronnen die ten behoeve van de gezamenlijke doelstellingen kunnen worden ingezet (Stone, 1989). Deze hulpbronnen kunnen materieel (zoals geld) of immaterieel (zoals kennis en status) van aard zijn (Van Ostaaijen, 2010). Als voorbeelden van hulpbronnen noemt Boogers (2013) behalve investeringskapitaal en kennis ook nog beslissingsmacht en maatschappelijke

steun. De samenwerking tussen de publieke en private sector komt hierin dus expliciet terug, maar ook de onderwijs- en onderzoeksinstellingen lijken via het inbrengen van kennis als hulpbron te passen in deze theorie. Van Ostaaijen (2010) noemt in zijn proefschrift de vier basiselementen van het concept van Urban Regimes. Op basis van wat Stone (2005) stelt is er volgens hem bij een Urban Regime sprake van een strategische agenda voor het aanpakken van een reeks problemen; een bestuurlijke coalitie die gevormd is rondom die agenda; hulpbronnen ten behoeve van de uitvoering van de agenda; en een samenwerkingsmodus tussen de verschillende actoren. Dit laatste heeft betrekking op de manier waarop de actoren met elkaar interacteren. Triple Helix samenwerking lijkt aan te sluiten op het concept van Urban Regimes wanneer gekeken wordt naar deze basiselementen. Nog beter lijkt het aan te sluiten bij het concept van Regional Regimes, dat is gebaseerd op de Urban Regimes maar verder reikt dan de stadsgrenzen en bijbehorende stadsbesturen als publieke actor. Volgens Hamilton (2002) is het concept van Urban Regimes namelijk goed toe te passen op regionale samenwerking. In een Regional Regime wordt de bestuurlijke coalitie dan behalve door de gemeenten ook gevormd door bedrijven, instellingen en belangengroepen. Zij werken samen toe naar een gezamenlijke agenda. Formele of informele publiek-private partnerschappen zijn daarin een essentieel element (Hamilton, 2004).

2.3 Succes van samenwerking

Succes als begrip in de context van succesvolle samenwerking staat open voor verschillende interpretaties (Hodge & Greve, 2011). Het is daarom zaak om dit begrip te definiëren (Kenis & Provan, 2009). Zoals in de vorige paragraaf is beschreven, wordt voor het selecteren van de succesfactoren de literatuur van PPS en Urban/Regional Regimes gebruikt. Deze literatuur biedt voor het definiëren van succes daarentegen niet genoeg aangrijpingspunten. Waar de PPS literatuur zich enkel richt op het vormen van een product als vorm van succes, weidt de Urban/Regional Regime literatuur niet uitgebreid uit over wat succes concreet inhoudt. Om die reden wordt voor het definiëren van succes teruggegrepen naar de netwerkliteratuur als bredere ‘kapstok’. Succes van samenwerking tussen verschillende partijen wordt in de netwerkliteratuur ook wel beschreven als netwerkeffectiviteit. Wanneer gekeken wordt naar de literatuur over netwerkeffectiviteit wordt door Turrini, Cristofoli, Frosini en Nasi (2010) aangegeven dat deze literatuur in hoge mate is gefragmenteerd en het een grote hoeveelheid bevat aan definities, theorieën en bijbehorende methoden om het te meten. Er is zeggend geen eenduidige manier om ‘effectiviteit’ van netwerken vast te stellen (Mandell & Keast, 2008). Voordat succes in dit onderzoek gedefinieerd kan worden, dient er dus eerst een keuze te worden gemaakt in wat succes in deze context betekent.

Turrini et al. (2010) constateren dat in het onderzoek naar netwerkeffectiviteit een ontwikkeling heeft plaatsgevonden in de focus en de bijbehorende conceptualisatie: van prestaties op het niveau van de cliënt, naar prestaties op het niveau van de gemeenschap, naar prestaties op het niveau van het

netwerk. Ter verduidelijking van het niveau van de cliënt kan als voorbeeld de kwaliteit van de diensten worden genoemd die zij van het 'netwerk' ontvangen (Provan & Milward, 1995). Turrini et al. (2010) besteden in hun onderzoek dan ook alleen aandacht aan de effectiviteit van netwerken die gericht zijn op het leveren van publieke diensten. De Triple Helix verbanden vallen niet in deze categorie. Desalniettemin vormen de niveaus die Turrini et al. noemen een mooie start voor de uiteenzetting over vormen van succes wanneer deze breder worden vertaald naar niveaus die ook in het geval van Triple Helix samenwerkingsverbanden te onderscheiden zijn. Een vertaling ziet er als volgt uit: het niveau van de output, het niveau van de outcome en het niveau van het netwerk. Het niveau van de output heeft dan betrekking op het concrete product dat uit de samenwerking voortkomt, het niveau van de outcome behelst de effecten die uit de output voortkomen en het niveau van het netwerk heeft betrekking op de relaties binnen de samenwerking.

Wanneer naar het niveau van de output gekeken wordt, komt dit overeen met hetgeen in PPS verbanden veelal als succes wordt gezien (Chou & Pramudawardhani, 2015; De Schepper, 2014; Verweij, 2015). PPS verbanden zijn vaak gericht op het creëren van een product, meestal in de vorm van infrastructuur of vastgoed (Chou & Pramudawardhani, 2015; Eversdijk & Korsten, 2015; Van Ham & Koppejan, 2002; De Schepper, 2014; Verhees, Van Marrewijk, Leendertse & Arts, 2015). Vanwege de concrete en materiële resultaten en producten is succes als output in die context goed te meten. Bovendien geldt dat de publiek-private samenwerkingsverbanden vaak eindig zijn. De samenwerking houdt op wanneer een project is geslaagd. Indien de samenwerking is gericht op alle functies van DBFM(O) duurt de samenwerking langer, maar in dat geval is de samenwerking vormgegeven via een contractrelatie, de vorm van PPS die in deze thesis juist niet als uitgangspunt wordt gebruikt. Triple Helix verbanden zijn meer vanuit strategische dan vanuit operationele doelen vormgegeven. Desalniettemin kunnen uit de Triple Helix verbanden projecten voortkomen die aan die strategische doelen bijdragen. Deze zouden getypeerd kunnen worden als output.

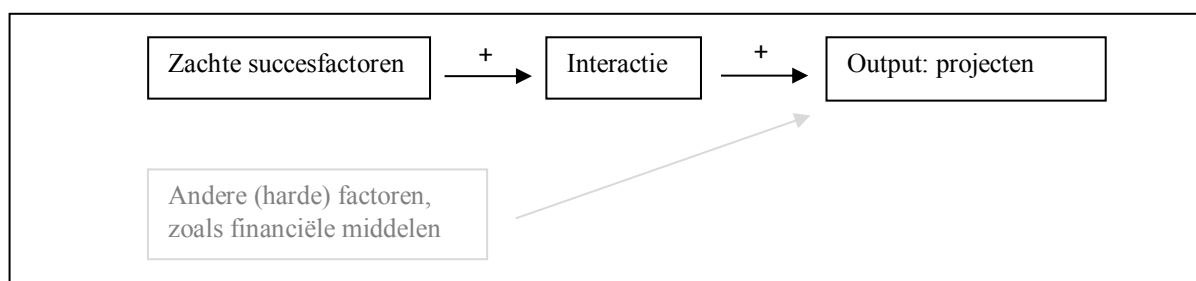
Gekeken naar het niveau van de outcome geven Turrini et al. (2010) in hun artikel al aan dat outcome alleen op een eenvoudige wijze kan worden toegeschreven als er enkel sprake is van activiteiten van een individuele organisatie. In samenwerkingsverbanden als de Triple Helix, waarin de outcome bijvoorbeeld de economische groei behelst, is het lastig vast te stellen of de outcome een gevolg is van het bestaan en functioneren van het samenwerkingsverband. Het is niet uit te sluiten of een dergelijke outcome een gevolg is van andere ontwikkelingen. Bovendien doen deze outcomes zich pas voor op de lange termijn. Daarnaast geven ook Mandell en Keast (2008) aan dat de outcomes als gevolg van samenwerking moeilijk te bewijzen zijn. Het bewijs van de outcomes is namelijk veelal immaterieel en moeilijk te specificeren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan innovatie in het geval van Triple Helix samenwerking. Het niveau van de outcome lijkt daarmee geen geschikt niveau om succes te definiëren in dit onderzoek.

Het laatste niveau behelst het niveau van het netwerk, oftewel het niveau van de samenwerking. Mandell en Keast (2008) beweren dat in het verleden in de analyse van netwerkeffectiviteit veelal werd gefocust op de traditionele prestatie-indicatoren. Hierbij moet worden gedacht aan het niveau van de output en outcome. Deze traditionele prestatiemetingen negeren volgens hen het feit dat in netwerken de relaties een belangrijke component vormen. Om de prestaties of ook wel de effectiviteit van een dergelijk samenwerkingsverband te meten is het nodig '*the true nature of the relationships*' te identificeren, aldus Mandell en Keast (2008, p.716). Wanneer naar de verhoudingen en relaties in een samenwerkingsverband wordt gekeken, kan namelijk veel worden afgeleid over de kans van slagen van een duurzame samenwerking (Kaats, 2013). Ook Etzkowitz (2002), grondlegger van de Triple Helix literatuur, benoemt dat de interactie minstens zo belangrijk is als het product van die interactie. Hiervoor is analyse van de lopende sociale processen van belang, zo geeft hij aan. Volgens Mandell en Keast (2008) verdient dit bovendien de aandacht omdat deze interacties, waarin de verschillende hulpbronnen bij elkaar worden gebracht en van elkaar geleerd wordt, uiteindelijk tot innovatieve acties leiden. Het niveau van het netwerk heeft zagezegd weer gevolgen voor de andere niveaus (Provan & Milward, 2001). Vanuit dat gegeven is het belangrijk de relaties en interacties onder de loep te nemen. Een goede relatie en interactie zijn namelijk ook vormen van outcomes, naast alle materiële outcomes (Kenis, Mandell, Brown & Woolcock, 2004). Om diezelfde reden wordt dit niveau verder als uitgangspunt genomen in dit onderzoek.

Wanneer het succes op het niveau van het netwerk moet worden omschreven, kan worden gesteld dat dit de kwaliteit van de interactie behelst. Mandell en Keast (2008) geven aan dat het aangaan van samenwerking als functie heeft om de verschillende partijen en hun hulpbronnen bij elkaar te brengen en van elkaar te leren om vervolgens actie te faciliteren. Hiervan afgeleid betekent dit dat een interactie goed verloopt wanneer hier ook sprake van is. Daarnaast geven Mandell en Keast als mogelijkheid om te bepalen of een interactie goed verloopt, het vaststellen van de mate waarin partijen goed met elkaar overweg kunnen. Daarbij geldt dat er geen sprake is van conflicten (Mandell & Keast, 2008, p.723). Van Raaij (2006) noemt een subjectieve meting als mogelijkheid om de kwaliteit van de interactie als succes te meten. Hierbij worden de percepties van de deelnemende partijen gebruikt. Provan en Milward (1995) en Alter en Hage (1993 in Van Raaij, 2006) lieten in een eerder onderzoek al het belang van het meenemen van verschillende percepties zien. Alter en Hage maakten daarbij gebruik van verschillende criteria. Naast het input- en outputcriterium noemden zij ook het procescriterium. Dit laatste criterium beslaat onder andere de afwezigheid van versturende relaties binnen het netwerk. Dit komt overeen met de goedlopende interactie die als vorm van effectiviteit aan het artikel van Mandell en Keast (2008) is ontleend.

Concluderend wordt er in dit onderzoek voor gekozen het succes van Triple Helix samenwerking te meten op het niveau van het netwerk en dit op te vatten als de kwaliteit van de interactie. De kwaliteit van de interactie wordt bepaald door of de samenwerking verloopt zonder versturende relaties, waarbij

het de verschillende partijen lukt hun hulpbronnen bij elkaar te brengen en van elkaar te leren. Eerder werd aangegeven dat een succesvolle samenwerking op het niveau van het netwerk automatisch gevolgen heeft voor de andere niveaus (Mandell en Keast, 2008; Provan & Milward, 2001). Gekozen is om daarom ook vast te stellen wat het succes is in de vorm van output als gevolg van het samenwerkingsverband. Daarmee wordt gekeken of het de verschillende partijen lukt samen actie te faciliteren. Het niveau van de outcome wordt wel achterwege gelaten vanwege de eerder gegeven redenering dat deze moeilijk te onderzoeken is in de context van Triple Helix samenwerking. Hoewel output hiermee een plaats krijgt in het onderzoek, blijft het onderzoek zich expliciet richten op de relatie tussen de zachte factoren en succesvolle samenwerking op het niveau van het netwerk. De output wordt slechts meegenomen als een gevolg van succesvolle samenwerking. Andere (harde) factoren zoals financiële middelen die nodig zijn voor het creëren van output worden dus ook buiten beschouwing gelaten (zie figuur 5).



Figuur 5. Relatie zachte succesfactoren en succes

2.4 Zachte succesfactoren

Eerder (§2.2) is de PPS literatuur en de theorie van Urban/Regional Regimes toegelicht. Deze twee benaderingen vormen tezamen het zoeklicht voor de selectie van succesfactoren die zouden kunnen opgaan ten behoeve van een succesvolle Triple Helix samenwerking. Dat wil zeggen dat een factor slechts wordt geselecteerd, wanneer deze door beide benaderingen als relevant wordt aangeduid. Een kleine uitzondering geldt hier voor de laatste factor: afstemmen cultuur en waarden. Hoewel deze factor niet in de theorie van Urban/Regional Regimes wordt aangehaald, vormt dit een onontkoombare factor in samenwerkingsverbanden waarin zowel de publieke als de private sector in betrokken zijn.

Urgentiebesef

Het urgentiebesef behelst als factor het gegeven dat door de verschillende partijen wordt beseft en erkend dat er sprake is van een crisis of een kans om in samenwerking meer te bereiken (Hamilton, 2004). Boogers (2013, p.22) vertaalt dit ook wel als “een gemeenschappelijke bedreiging die het hoofd moet worden geboden of een aanlokkelijke kans die niet mag worden gemist”. Bij afwezigheid van een dergelijke crisis of afwezigheid van een aantrekkelijke mogelijkheid tot samenwerking, zal succes zich minder snel voordoen (Hamilton, 2004). Vooral in de beginfase van een samenwerkingsverband is het van belang dat de regionale problemen of ontwikkelingskansen door alle actoren worden gezien

en erkend. Deze crises of aantrekkelijke kansen dienen dan wel als regionale opgaven te kunnen worden opgepakt (Boogers, 2013, p.22). Indien de opvattingen over de urgentie en de noodzaak van het samenwerkingsverband tussen de verschillende partijen verschilt, belemmert dit niet alleen het ontstaan maar ook het bestaan van de samenwerking (Van Twist, Klijn, Edelenbos, Kort, 2006). Het is daarom zaak dat dit urgentiebesef niet uit slechts één sector voortkomt, maar breed gedragen is, zo blijkt uit de Regional Regime theorie (Hamilton, 2004). De regionale opgaven dienen daarom in gezamenlijkheid te worden geformuleerd. Het formuleren van de regionale opgaven die uit die noodzaak voortkomen, is dus niet een opdracht die slechts bij het openbaar bestuur belegd is, maar ook de bedrijven en in het geval van Triple Helix samenwerking ook de onderwijsinstellingen moeten hier een bijdrage aan leveren (Boogers, 2013, p.26).

Gelijkwaardigheid

Van belang bij PPS dat zich kenmerkt als alliantie-PPS is dat er sprake is van interactieve sturing en dat de samenwerking voor alle betrokken actoren als van toegevoegde waarde wordt gezien. Dit betekent dat in gezamenlijkheid moet worden opgetrokken en gezamenlijk naar vereniging van doelen moet worden gezocht (Eversdijk & Korsten, 2008). Daarbij is het van belang dat iedere partij het gevoel heeft dat diens inbreng ertoe doet. Er is pas sprake van partnerschap wanneer dit in balans is (Geddes, 2005). Ook in de Regional Regime theorie wordt de betrokkenheid en inbreng van alle actoren benadrukt (Hamilton, 2004). In een onderzoek van Klijn en Teisman (2003) naar verschillende PPS-projecten binnen Nederland wordt echter ook getoond dat het vaak mogelijk is zogenaamde sleutelactoren te onderscheiden en actoren die in de 'rand' opereren. Deze laatste groep is niet op systematische basis betrokken in de interactie over de projecten, maar heeft er wel belangen bij. In het geval van de Triple Helix verbanden kan deze groep worden gezien als de groep die door de sleutelfiguren wordt vertegenwoordigd. De sleutelactoren moeten er op bedacht zijn dat deze partijen op een zeker (onverwacht) moment hun aandeel in de ontwikkeling van het project willen hebben. Ook Geddes (2005) maakt een onderscheid in wat hij noemt *core members* en *associate members*. Wanneer PPS als een tamelijk los gestructureerd verband wordt gezien waarbij voornamelijk beleid en strategische plannen worden opgezet, zoals ook bij Triple Helix samenwerking het geval is, is het moeilijk vast te stellen wie onder het lidmaatschap of eigenaarschap van het verband valt. Om hier helderheid in te krijgen, onderscheid Geddes deze categorieën. De eerste groep, die in de formulering van Klijn en Teisman (2003) sleutelfiguren heten, heeft betrekking op de zogenaamde 'eigenaren' van het samenwerkingsverband. Zij leveren de grootste bijdrage aan de samenwerking en profiteren er het meeste van. De tweede groep, in het verlengde van Klijn en Teisman (2003) vertaald als de randactoren, heeft betrekking op de actoren wiens inzichten en input belangrijk zijn, maar die minder inbrengen en profiteren van het verband. Het aan boord houden van deze groep is bedoeld voor het genereren van positieve steun als ook het minimaliseren van de kans op het ontstaan van een potentiële oppositie. In de organisatie zou dit betekenen dat de sleutelfiguren de vaste leden zijn in het verband

en de randactoren de leden die zo nu en dan advies geven. Verder wordt in het geval van Geddes (2005) ook nog een derde groep onderscheiden, namelijk de *Wider stakeholders*. Deze groep kan worden geïnformeerd en van tijd tot tijd worden betrokken wanneer de situatie daar om vraagt. Het is voor een Triple Helix verband dus van belang dat er sprake is van balans en gelijkwaardigheid, zodat iedere actor zijn inbreng kan doen. Daarbij is het belangrijk dat duidelijk is wie de zogenaamde sleutelfiguren zijn. Wanneer alle denkbare actoren als sleutelfiguren worden gezien, is het moeilijk om een goede en gelijke machtsbalans te onderhouden (Geddes, 2005).

Leiderschap

Leiderschap blijkt volgens de PPS literatuur en uit de theorie van Regional Regimes een belangrijke factor (Klijn & Van Twist, 2007; Edelenbos & Klijn, 2009; Hamilton, 2004). Voor het slagen van een samenwerkingsverband is het nodig dat er initiatiefnemers, trekkers en verbindende leiders zijn (Boogers, 2013; Turrini et al., 2010). Leiderschap lijkt als factor tegenstrijdig te zijn met de vorige factor – gelijkwaardigheid – maar dit hoeft niet het geval te zijn. Het gaat in het geval van leiderschap veel meer over het leiden van het proces dan de inhoud, zo wordt in de PPS literatuur aangegeven. Hierbij moet bijvoorbeeld worden gedacht aan het verbinden en koppelen van actoren (Klijn & Van Twist, 2007). Dit is iets anders dan projectmanagement waarbij de focus ligt op de inhoud en het bereiken van concrete doelen via een uitgedacht plan en op harde factoren als geld, tijd en organisatie (Edelenbos & Klijn, 2009). Kaats (2013) geeft eveneens aan dat het voor een succesvolle samenwerking van belang is dat er sprake is van leiderschap ten behoeve van de regie van de samenwerking. Hiermee wordt voorkomen dat stagnatie optreedt. Het is hier overigens wel van belang dat dit een gegund en verbindend leiderschap is en geen hiërarchisch leiderschap. Degene die het leiderschap op zich neemt, heeft dan ook de verantwoordelijkheid toe te zien op de balans en gelijkwaardigheid in de samenwerking (Geddes, 2005).

Wanneer het gaat over wie dit leiderschap op zich moet nemen, merkt Jonkergouw (2015) in zijn onderzoek op dat het bij Triple Helix samenwerking vaak onduidelijk is wie de ‘eigenaar’ is van het samenwerkingsverband. Zelden is er sprake van directe aansturing van de processen vanuit één (machts)positie of centrum. Er wordt veel meer gezamenlijk ‘bestierd’ dan dat er eenduidig wordt ‘bestuurd’, aldus Jonkergouw (2015, p.12). Tegelijkertijd blijkt uit literatuur over Regional Regimes dat het vaak de private sector is die bij een Regional Regime opstaat als de initiatiefnemer. In het samenwerkingsproces worden de belangen van de private sector echter veelal getemperd door de andere actoren (Foster, 1997; Hamilton, 2004). Dit kan op eenzelfde manier werken als een van de andere sectoren het initiatief neemt. In tegenstelling tot Hamilton beweren Klijn en Koppejan (2000) bovendien dat in netwerken de overheid het beste de rol van de door hen genoemde netwerkmanager op zich kan nemen. De overheid heeft volgens hen een zekere legitimiteit door het algemeen belang waar zij zich voor inzet. In die zin zou zij de ‘beste kandidaat’ zijn om de interactieprocessen te begeleiden en faciliteren op zo’n manier dat problemen van ondervertegenwoordiging of niet-

vertegenwoordiging niet voorkomen. En op zo'n manier dat ieder zijn belangen kan inbrengen op een open en gebalanceerde manier (zie hiervoor de vorige succesfactor 'gelijkwaardigheid').

Heldere en gelijke verwachtingen

In samenwerkingsverbanden hebben partijen vaak verschillende ambitieniveaus en hooggespannen verwachtingen. Die kunnen in de praktijk uiteenlopen (Van Twist, 2001). Bovendien komen bij Triple Helix samenwerking de productie van kennis en beleid samen. Wanneer de wereld van onderzoek en wetenschap en de wereld van beleid samenwerken aan kennis en input voor een beleidsproces, bestaat volgens Van Buuren en Edelenbos (2004) echter de kans op het ontstaan van zogenaamde *knowledge fights*. In dat geval is er geen sprake (meer) van uitwisseling van kennis en dus ook niet van gedeelde kennis. Actoren die dezelfde informatie of onderwerpen van belang achten gaan zich daarbij mobiliseren en proberen daarmee de beslissingen te beïnvloeden om de door hen zelf belangrijk geachte onderwerpen en informatie te beschermen. Zij vormen dan zogenaamde kenniscoalities. Het is daarom van belang dat de agenda of het doel van waar het onderzoek of de samenwerking zich op richt samen wordt opgesteld en dat deze helder is (Van Buuren & Edelenbos, 2004; Provan & Kenis, 2008). Hiermee moet worden voorkomen dat er een communicatiepatroon ontstaat dat kan worden beschouwd als een '*dialogue of the deaf*' waarbij iedereen langs elkaar heen praat (Van Eeten, 1999). Het belang van een gezamenlijk opgestelde agenda wordt ook door Van Ostaaijen (2010) aangehaald bij zijn beschrijving van Urban/Regional Regimes. Volgens hem vormt de agenda, waarin de ambities en doelen zijn afgestemd, "de magneet" of "het cement" waarmee de samenwerking overeind blijft. In een dergelijke agenda moeten de prioriteiten worden weergegeven waardoor het een mogelijkheid van '*guiding and steering*' creëert (Van Ostaaijen, 2010, p.53). Dit geldt voornamelijk voor samenwerkingsverbanden, of ook wel netwerken, die volgens Provan en Kenis (2008, p.240) kunnen worden gekarakteriseerd als '*self governed*'. Daarbij gaat het kortgezegd om een netwerk waarin alle partijen de verantwoordelijkheid dragen, zoals ook het geval is bij Triple Helix samenwerkingsverbanden. Mandell en Steelman (2003) geven aan dat er veelal nooit volledige overeenstemming is over wat precies het probleem of het doel is, maar dat deze overeenstemming wel kan groeien. Hoe intenser het samenwerkingsverband, hoe minder snel de individuele perspectieven van de partijen op het probleem overeind blijven. In minder intense verbanden waarbij de partijen redelijk apart van elkaar opereren en waarbij geen continue coördinatie is, blijven de individuele perspectieven op het probleem echter vaak overeind staan (Mandell & Steelman, 2003). Het is dus van belang dat de verwachtingen over hoe de ander in het samenwerkingsverband zit juist en helder zijn. Partijen moeten weten wat ze van elkaar kunnen verwachten (Lousberg, 2012). Het gaat hierbij om zowel de verwachtingen over elkaars ambities en belangen, als de verwachtingen over elkaars rollen of gedrag (Lasker, Weiss & Miller, 2001; Van Twist & Klijn, 2007; Van Twist, 2002). Verschillende actoren in een samenwerkingsverband brengen hoe dan ook een eigen belang met zich mee. Om zich duurzaam aan een samenwerking te verbinden, speelt het realiseren van het eigen belang voor deze

actoren veelal een grote rol (Kaats, 2013). Het is van belang dat in een partnerschap de doelen met elkaar vervlecht raken (Teisman, 1998). Hoewel de samenwerking met het vervlechten van doelen het eigen belang overstijgt, zal het belangrijk blijven dat het eigen belang wordt gediend en er een balans is in ‘halen en brengen’. Er mag dus ook erkend worden dat er sprake is van eigen belang, maar daarbij hoort ook dat de actoren dat moeten combineren met het vermogen zich te verplaatsen in de ambities en belangen van de andere actoren en dat zij open moeten staan voor aanpassing en synergie, aldus Kaats (2013, p.59). Tegelijkertijd kan het zo zijn dat de vertegenwoordiger in het samenwerkingsverband graag inzet op de doelen en belangen van het samenwerkingsverband, maar een verschil ervaart in wat van hem vanuit de eigen organisatie, of het in het geval van de triple helix samenwerking de achterban, gevraagd wordt. Dit kan een spanning op persoonlijk niveau veroorzaken (Bult & Van Engen, 2015; Mandell & Steelman, 2003; Schruijer & Vansina, 2007). Ook hier dient men in het samenwerkingsverband bewust van te zijn.

Vertrouwen

In horizontale, vrijwillige samenwerkingsverbanden, zoals in het geval van Triple Helix samenwerking, vormt vertrouwen een belangrijke factor (Hamilton, 2004; Edelenbos & Klijn, 2007; Provan & Kenis, 2008; Provan & Lemaire, 2012; Turrini et al., 2010). Het kan daarbij worden beschouwd als een belangrijk coördinatiemechanisme (Castells, 2000). Onzekerheden kunnen in dergelijke gevallen namelijk niet worden gemanaged via een hiërarchische macht, direct toezicht of gedetailleerde contracten (Edelenbos & Eshuis, 2012; Klijn & Teisman, 2000). Het bereiken van synergie vraagt om een partnerschap waarin de verschillende actoren bereid zijn hun percepties en doelen bloot te geven en te bediscussiëren om zo tot nieuwe oplossingen te komen. Dit brengt echter de kwestie van vertrouwen met zich mee. Actoren zijn over het algemeen geneigd zich in te houden in een samenwerking wanneer zij niet zeker weten wat het opbrengt en zij niet kunnen uitsluiten dat de uitkomsten van de overeenkomst voor hen negatief uitpakken. Vertrouwen moet hierin worden opgebouwd (Vangen & Huxham, 2003). Communicatie over de verschillende opinies en voorkeuren die tussen de verschillende actoren bestaan, is daarbij belangrijk. Openheid en communicatie vormen veelal de informele ‘regels’ waar het vertrouwen op is gebaseerd. Het bestaan van deze ‘regels’ zorgt echter ook voor de mogelijkheid om de regels te breken wanneer sprake is van opportunistisch gedrag (Klijn & Teisman, 2000). Om strategische redenen kunnen de actoren hun ambities en belangrijke informatie verborgen houden (Van Twist, 2001; Edelenbos & Klijn, 2007). Vertrouwen kan dan ook worden gedefinieerd als “de positieve verwachting dat de andere actoren zich onthouden van opportunistisch gedrag, zelfs wanneer zij voor die mogelijkheid komen te staan” (Edelenbos & Eshuis, 2012, p.652). Vertrouwen vormt daarin een positieve verwachting aangaande de intenties en motieven van de andere actoren (Lane & Bachmann, 1998). Binnen deze definitie is het mogelijk een onderscheid te maken in de verschillende objecten waarop het vertrouwen is gericht en ook in de verschillende bronnen waaruit het vertrouwen is afgeleid. Zo kan het vertrouwen zijn gericht op de

individuele in de samenwerking, de institutionele arrangementen zoals de structuur, en op instituties zoals formele en informele regels. In het geval van deze instituties ontstaat vertrouwen door continuïteit. Gekeken naar de bronnen waarop vertrouwen kan worden gebaseerd, worden twee categorieën genoemd. In het geval van de eerste categorie is het vertrouwen gebaseerd op de competenties van een individu of organisatie, oftewel het vermogen om zaken voor elkaar te krijgen. Een tweede bron is de *goodwill*, oftewel de intentie van een actor om de zaken voor elkaar te krijgen en te laten slagen. Deze bron is gerelateerd aan het opportunistisch gedrag waar in de eerder genoemde definitie aan wordt gerefereerd (Edelenbos & Eshuis, 2012, pp.652-653). Vertrouwen op basis van *goodwill* vermindert de kans op opportunisme (Das & Teng, 2001). De hier gehanteerde definitie van vertrouwen raakt aan de veel gehoorde voorwaarde van *commitment*. Is er geen *commitment*, dan bestaat de kans dat er een situatie ontstaat waarin de partijen zich slechts op hun eigen taken gaan richten (Klijn & Teisman, 2003; Geddes, 2005). Vertrouwen zoals het tot nu toe is besproken, besteedt geen expliciete aandacht aan de vraag of er vertrouwen moet zijn tussen individuele partijen of dat dit verder moet reiken. Provan en Kenis (2008) besteden hier wel expliciet de aandacht aan. Zij spreken ook wel over de dichtheid van vertrouwensrelaties. Wanneer het vertrouwen zich voordoet tussen verschillende duo's van actoren, spreken zij van een lage dichtheid. Is het vertrouwen wijd verspreid over alle deelnemende partijen van een netwerk, dan is er sprake van een hoge dichtheid. De vraag is vervolgens of het erg is wanneer niet iedereen elkaar het vertrouwen gunt, maar het vertrouwen slechts gericht is op een enkele of een klein aantal organisaties binnen het netwerk. Provan en Kenis (2008) geven aan dat wanneer een netwerk zo is georganiseerd dat iedereen het netwerk beheert en de verantwoordelijkheden draagt, oftewel er geen leidende organisatie is, het belangrijk is dat het vertrouwen in het gehele netwerk aanwezig is. Een Triple Helix samenwerkingsverband kan als een dergelijk netwerk worden voorgesteld. De overheid, ondernemers en onderwijsinstellingen vormen daarin in principe gelijke partners. Is er geen hoge dichtheid van vertrouwensrelaties dan kan de samenwerking alsnog succesvol zijn, maar is het aannemelijk dat een partij de samenwerking moet leiden en daarin moet bemiddelen (Provan & Kenis, 2008). Als laatste geven Mandell en Steelman (2003) het belang van de historie van relaties aan. Binnen samenwerkingsverbanden bevinden zich verschillende partijen die ook in andere contexten of verbanden relaties met elkaar hebben opgebouwd. Op basis van die verschillende interacties die ze met elkaar zijn aangegaan, zullen zij opinies over elkaar hebben gevormd. Eerdere of andere samenwerkingsverbanden van deze partijen bepalen in grote mate of zij de andere partijen zullen vertrouwen in het huidige samenwerkingsverband (Mandell & Steelman, 2003; Vangen & Huxham, 2003). Dit grijpt in op het voorgaande: vertrouwen kan verschillen tussen de verschillende individuele partijen.

Afstemmen cultuur en waarden

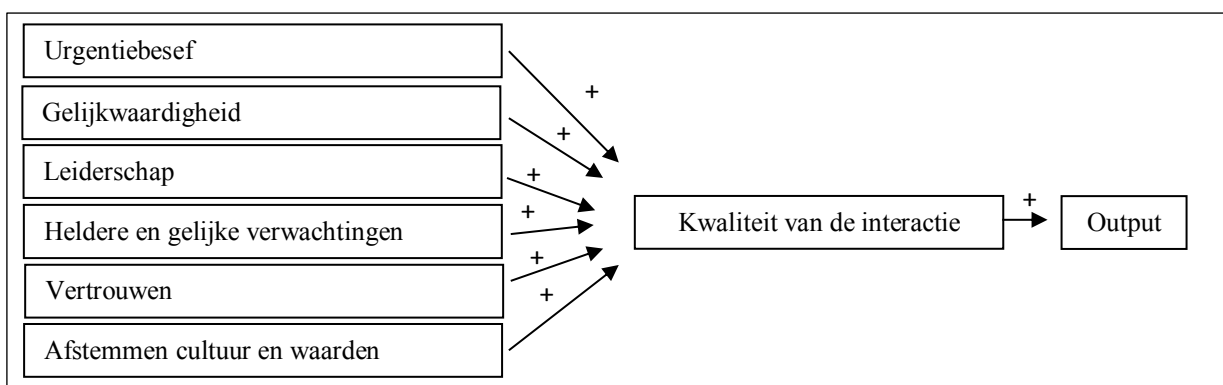
In een samenwerking met actoren uit verschillende sectoren brengen de actoren verschillende waarden met zich mee die inherent zijn aan de sector waaruit ze vandaan komen (Mandell & Steelman, 2003).

Om succesvol te kunnen samenwerken vraagt dit aanpassingsvermogen. Gekeken naar de waarden die voortkomen uit de horizontale structuur benadrukt Jonkergouw (2015) dat dit met name geldt voor de bestuurders en ondernemers die gewend zijn om te opereren onder omstandigheden van harde concurrentie en top-down (financiële) aansturing. In een artikel van Klijn en Teisman (2003) en in het proefschrift van Lousberg (2012) wordt bovendien benadrukt dat ook tussen de publieke en private sector in publiek-private samenwerking verschillen in waarden en cultuur kunnen worden onderscheiden die van grote invloed kunnen zijn op de samenwerking. Klijn en Teisman (2003) halen daarbij Jacobs (1992) aan die stelt dat de publieke en private sector twee verschillende ethische systemen zijn die beide een eigen '*moral syndrom*' bevatten. Daarbij stelt zij dat de publieke sector een '*guardian syndrom*' heeft dat zich typeert door het richten op een zelf gedefinieerde publieke zaak, het controleren van het proces en de aanpak, het uit de weg gaan van risico's en het voorkomen dat verwachtingen ontstaan. De private sector leidt volgens haar aan het '*commercial syndrom*' waarmee het zich laat leiden door zaken als competitie, de voorkeuren van de consument, de controle van de aandeelhouders op het behaalde resultaat en het nemen van risico's (Jacobs, 1992 in Klijn & Teisman, 2003). De opvatting van Jacobs laat de verschillen in cultuur tussen de publieke en private sector zien als een vast gegeven en onoverbrugbaar, maar dit hoeft niet het geval te zijn. Wel kan het spanningen opleveren wanneer de verschillende actoren zich teveel door de waarden en cultuur uit de eigen sector laat leiden. Smit en Van Thiel (2002) noemen verschillende mogelijke tegenstellingen, zoals effectiviteit (private sector) versus rechtmatigheid (publieke sector) of geheimhouding (private sector) versus openbaarheid (publieke sector). Daarmee kan het veeleer als een belemmering worden gezien dan als een succesfactor. Omgedraaid kan echter wel worden gesteld dat wanneer de verschillende actoren deze waarden niet als leidend nemen en deze in de samenwerking durven loslaten en kunnen afstemmen, dit bij kan bijdragen aan het succes van de samenwerking. Bovendien merkt Boonstra (2007) op dat hoewel verschillen tussen samenwerkingspartners vaak als factor worden genoemd voor het niet slagen van een samenwerkingsverband, die verschillen vaak juist een reden zijn om tot samenwerking te komen. Die verschillen openen namelijk nieuwe deuren en geven andere inzichten. Het succes zit hem volgens hem dus niet zozeer in het opheffen van die verschillen, maar het vermogen om met de verschillen om te gaan. Afstemming van waardepatronen zou in theorie dan ook de kans op een succesvolle publiek-private samenwerking kunnen vergroten, aldus Smit en Van Thiel (2002). Daarbij geldt ook dat de vooroordelen die over de andere sectoren bestaan moeten worden losgelaten. Zo geldt vaak als stereotype van de overheid dat deze bureaucratisch en inflexibel te werk gaat en van de private sector dat deze alleen uit is op het maken van winst (Mandell & Steelman, 2003). Teveel uitgaan van stereotyperingen van de andere sector kan een rol spelen in het ontstaan van conflicten, zo stelde Lousberg (2012) in zijn proefschrift over relaties bij publiek-private samenwerking vast.

2.5 Conceptueel model

Uit hetgeen hierboven is uiteengezet kunnen enkele verwachtingen worden onttrokken die bovendien ook te plaatsen zijn in een conceptueel model (figuur 6).

- *Urgentiebesef*: Indien de noodzaak van samenwerking door de partijen wordt erkend door het besef dat er sprake is van een gezamenlijk probleem, dan wel van een aantrekkelijke kans voor samenwerking, is de kans op een succesvolle samenwerking groter.
- *Gelijkwaardigheid*: Indien de verschillende actoren het gevoel hebben dat hun inbreng er (in gelijke mate) toe doet, is de kans op een succesvolle samenwerking groter. Daarbij geldt dat duidelijk moet zijn wie tot de sleutelactoren behoren en wie tot de randactoren en de *wider stakeholders* behoren.
- *Leiderschap*: Indien er sprake is van een leidende partij die initiatief nemend is, die zich richt op de processen en die zorg draagt voor het balanceren van de inbreng van ieders belangen, is de kans op een succesvolle samenwerking groter. Dit betekent nadrukkelijk een gegund leiderschap.
- *Heldere en gelijke verwachtingen*: Indien de verwachtingen over het gezamenlijke doel, de eigen ambities en belangen en de rollen helder zijn, is de kans op een succesvolle samenwerking groter.
- *Vertrouwen*: Indien de verschillende actoren het geloof hebben in de competenties en intenties van de andere partijen, in de werking van de institutionele arrangementen (de structuur van het verband) en in de daarbij behorende informele en formele regels die de gang van zaken bepalen, is de kans op een succesvolle samenwerking groter.
- *Afstemmen cultuur en waarden*: Indien de actoren uit de verschillende sectoren zich niet teveel door de eigen cultuur en waarden en de vooroordelen over de andere sectoren laten leiden en de waardepatronen op elkaar afstemmen, is de kans op een succesvolle samenwerking groter.



Figuur 6. Conceptueel model

Om vast te stellen of deze factoren daadwerkelijk bijdragen aan de kwaliteit van de interactie wordt in het volgende hoofdstuk uitgelegd hoe wordt getracht dit in de praktijk vast te stellen. Vervolgens worden de verwachte relaties in de empirie onderzocht.

3. Methoden

Ter verantwoording van de methodologische keuzes die in dit onderzoek worden gemaakt, wordt in dit hoofdstuk het methodologisch kader uiteengezet. Het methodologisch kader is zo opgebouwd dat allereerst het type onderzoek (§3.1) wordt geduid aan de hand van het onderscheid tussen deductief en inductief onderzoek en kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Hierbij wordt ook aandacht besteed aan het onderzoek als casestudy. Vervolgens worden de methoden van dataverzameling toegelicht (§3.2) waarna de operationalisatie (§3.3) van de onderzoeksvariabelen kenbaar wordt gemaakt. Daarna volgt de uitleg over de wijze waarop de data-analyse wordt gedaan (§3.4). Als laatste wordt stilgestaan bij de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek (§3.5). Het hoofdstuk eindigt met een korte samenvatting (§3.6).

3.1 Onderzoeksstrategie

Deductief

In het theoretisch kader (hoofdstuk 2) zijn op basis van wat de literatuur over publiek-private samenwerking en wat de theorie van Regional/Urban Regimes aangeeft, verschillende succesfactoren opgesteld die zouden kunnen bijdragen aan een succesvolle samenwerking binnen Triple Helix samenwerkingsverbanden. De literatuur van PPS en Regional/Urban Regimes hebben daarbij gefungeerd als zoeklichten om daarmee te onderscheiden welke factoren van belang zijn. Deze factoren zijn aan de hand van de wetenschappelijke literatuur verder uiteengezet. Op basis van die uiteenzettingen zijn vervolgens concrete verwachtingen uitgesproken voor de context van dit onderzoek en deze zijn tevens opgenomen in een conceptueel model (hoofdstuk 2, figuur 6). Deze verwachtingen worden onderzocht binnen een tweetal specifieke Triple Helix verbanden in de provincie Gelderland die daarmee als casussen fungeren. Met het toespitsen van de theoretisch kennis op de empirie binnen twee specifieke casussen, kan worden gesteld dat dit onderzoek een deductief karakter heeft. Nagegaan wordt of de verklaringen voor succes die voortkomen uit de theorie ook opgaan in de praktijk (Van Thiel, 2010, p.34).

Kwalitatief

Dit onderzoek heeft een kwalitatief karakter. Wester (1992) geeft namelijk aan dat kwalitatief onderzoek, in de vorm van een casestudy, de mogelijkheid biedt om de relevante eigenschappen van een onderwerp te onderscheiden en bestaande eigenschappen verder uit te werken of nieuwe eigenschappen te benoemen. Nu is het niet zo, zoals ook uit het theoretisch kader blijkt, dat over de factoren die noodzakelijk zijn voor een succesvolle samenwerking niets bekend is. Wel is het zo dat de kennis ontbreekt over deze factoren in de context van Triple Helix samenwerking. Om die reden wordt in dit onderzoek onderzocht of de factoren uit het theoretisch kader opgaan in die context en of deze verdere uitwerking behoeven. Daarnaast biedt kwalitatief onderzoek ook de ruimte om succesfactoren te ontdekken die niet uit het theoretisch kader zijn voortgekomen. Door respondenten te laten praten,

komen wellicht nieuwe factoren op. Kwantitatieve methoden, zoals een survey, hebben die ruimte niet. De mogelijkheid die kwalitatief onderzoek biedt om relevante eigenschappen te onderscheiden, sluit goed aan bij de doelstelling van dit onderzoek. Het schept zegge de mogelijkheid om de abstracte zachte factoren uit het conceptueel model verder uit te diepen.

Bovendien geldt voor kwalitatief onderzoek dat het geschikt is om veel informatie over de context van een bepaald verschijnsel te verkrijgen. Hiermee biedt het de mogelijkheid om de wijze te beschrijven waarop (meerdere) oorzaken van een verschijnsel met elkaar samenhangen (Bleijenbergh, 2013, p.12). Ook dit komt overeen met de doelstelling van dit onderzoek. Het onderzoek heeft in haar doelstelling expliciet opgenomen op zoek te zijn naar de samenhang tussen de zachte factoren en het succes van de Triple Helix verbanden.

Casestudy

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van de provincie Gelderland en richt zich daarom op de Triple Helix verbanden binnen deze provincie. Zoals in de inleiding al is aangehaald bestaan binnen de provincie Gelderland verschillende Triple Helix verbanden. In dit onderzoek wordt de keuze voor de te onderzoeken casussen gemaakt tussen de vijf Triple Helix verbanden die centraal staan in de verschillende Gelderse regio's, ook wel gebiedsopgaven genoemd (zie voor een overzicht bijlage 1). Om de resultaten te kunnen vergelijken, worden twee Triple Helix verbanden geselecteerd die dienen als casussen. Hiermee wordt in dit onderzoek een multiple casestudy uitgevoerd (Van Thiel, 2010, p.103). De geselecteerde casussen zijn de Strategische Board Stedendriehoek en de Stuurgroep Triple Helix FoodValley. Achterhoek2020 wordt niet meegenomen in dit onderzoek vanwege overbelasting van respondenten als gevolg van een ander lopend onderzoek bij dat samenwerkingsverband. Strategic Board Arnhem-Nijmegen en de Diamant van Midden-Nederland worden niet meegenomen als casussen vanwege de recente oprichtingen ervan (lees: 2015). Verwacht wordt dat de ervaring binnen die verbanden te minimaal is om uitspraak te kunnen doen over het succes en de succesfactoren. Daarnaast komen de twee gekozen casussen in grote mate met elkaar overeen. Zo zijn beide Triple Helix verbanden verantwoordelijk voor de strategische agenda en voor de hoofdlijnen van de (uitvoerings-) programma's en bestaan de stuurgroepen/besturen uit een zelfde aantal vertegenwoordigers per sector.² Op enkele factoren verschillen de casussen. Zo is Stuurgroep Triple Helix FoodValley een informeel samenwerkingsverband en is de Strategische Board Stedendriehoek formeel vormgegeven in een stichting en heeft deze een onafhankelijk voorzitter. Gezien de overeenkomstigheid in doel en samenstelling van deze twee samenwerkingsverbanden wordt echter toch gesteld dat het hier gaat om twee homogene casussen zijn. Wanneer de bevindingen ook homogeen zijn, is er sprake van de zogenaamde replicatielogica. Wanneer dat het geval is, wijst dat op

² In de loop van dit onderzoek heeft de stuurgroep van Triple Helix FoodValley ervoor gekozen op korte termijn van iedere sector een derde vertegenwoordiger in de stuurgroep op te nemen. Op het moment dat de resultaten voor dit onderzoek zijn verzameld waren er in beide casussen twee vertegenwoordigers per sector.

betrouwbaarheid en validiteit (Yin 1994 in Van Thiel, 2010, p.104). Bovendien wordt in dat geval de (analytische) generaliseerbaarheid vergroot (Van Thiel, 2010, p.106).

Binnen de casussen vormen de vertegenwoordigers van de deelnemende overheden, ondernemers en onderwijsinstellingen de onderzoekseenheden. De vertegenwoordigers vallen uiteen in verschillende typen vertegenwoordigers, namelijk de bestuurders en de ondersteunende staf. Deze personen maken namelijk allen onderdeel uit van de relaties en interacties die worden onderzocht ter vaststelling van het succes van de verbanden en zij zijn degenen die hun perceptie kunnen geven over de aanwezigheid van de uit de theorie onttrokken succesfactoren.

3.2 Dataverzameling

Om antwoord te geven op de hoofdvraag, wordt in dit onderzoek gebruikgemaakt van interviews en een documentanalyse. In de volgende subparagrafen wordt op deze methoden van dataverzameling ingegaan. Daarbij wordt tevens aandacht besteed aan de memo's die gedurende het onderzoek worden bijgehouden.

Interview

Om vast te stellen of van de veronderstelde relaties die in het theoretisch kader zijn gevonden sprake is, worden interviews gehouden. De vorm van deze interviews wordt gekenmerkt als een semigestructureerd interview. Dit betekent dat met de respondenten een gesprek wordt gevoerd aan de hand van een aantal voorgeformuleerde vragen gekoppeld aan verschillende onderwerpen (Van Thiel, 2010, p.109). In het geval van dit onderzoek is dit het succes van het samenwerkingsverband en de verschillende factoren die daaraan zou kunnen bijdragen volgens de literatuur. De voorgeformuleerde vragen zijn gebaseerd op de operationalisatie van de variabelen uit het theoretisch kader. Om te zorgen dat de betrouwbaarheid van het onderzoek wordt gegarandeerd, worden de vragen die aan de verschillende respondenten worden gesteld, iedere keer zo veel mogelijk op eenzelfde wijze geformuleerd. Ten behoeve van de validiteit wordt indien nodig doorgevraagd.

De interviews worden afgenomen bij de vertegenwoordigers uit de twee geselecteerde Triple Helix verbanden. Voor beide Triple Helix verbanden geldt dat er zes vertegenwoordigende partijen zijn (zie bijlage 1). Deze vertegenwoordigende partijen bestaan uit bestuurders en hun ondersteuners. Beoogd wordt om binnen ieder Triple Helix verband alle bestuurders te interviewen. In de uitvoering van het onderzoek heeft van ieder verband één bestuurder vanwege agendatechnische redenen niet kunnen meewerken aan een interview. Het aantal geïnterviewde bestuurders is daarmee uitgekomen op tien. Daarnaast wordt binnen ieder verband van iedere sector één ondersteuner geïnterviewd vanwege het andere perspectief dat zij kunnen bieden op het succes en de succesfactoren en vanwege het feit dat zij meer betrokken zijn bij de praktische gang van zaken van de verbanden. Dit komt neer op drie ondersteuners per verband (zie voor de interviewgids van de bestuurders en ondersteuners bijlage 3).

Als laatste worden ook de secretarissen en in het geval van de Strategische Board Stedendriehoek de onafhankelijk voorzitter meegenomen als respondenten (zie voor de interviewgide van de secretarissen en voorzitter bijlage 4). Zij worden als respondenten meegenomen gezien hun onafhankelijke blik op de aanwezigheid van de succesfactoren en het succes. Voor de Strategische Board Stedendriehoek geldt dat er twee secretarissen zijn. Voor de Stuurgroep Triple Helix FoodValley wordt de secretaris van het regiokantoor als respondent meegenomen. Deze secretaris is weliswaar nu niet meer als vaste secretaris aan de stuurgroep verbonden, maar is hier wel vanaf het begin van de stuurgroep bij betrokken. Het totaal aantal respondenten komt daarmee op 20 (zie tabel 1).

Strategische Board Stedendriehoek:	Stuurgroep Triple Helix FoodValley:	Totaal:
5 bestuurders	5 bestuurders	10 bestuurders
3 ondersteuners	3 ondersteuners	6 ondersteuners
2 secretarissen, 1 onafhankelijk voorzitter	1 secretaris	4 secretarissen/voorzitter
		20 respondenten

Tabel 1. Overzicht aantal respondenten

Een meer gespecificeerd overzicht van de respondenten met daarbij hun namen, de sectoren waaruit zij afkomstig zijn, hun functies en de data waarop de interviews zijn afgenomen, is te vinden in bijlage 2.

Documentanalyse

Voordat de interviews worden afgenomen worden de statuten (in het geval van de Strategische Board Stedendriehoek) en de strategische- en uitvoeringsagenda's van de Triple Helix verbanden geanalyseerd. Hierbij wordt in het bijzonder de aandacht gericht op de structuur en stemverhoudingen van de verbanden om daarmee een beeld te vormen van de factor gelijkwaardigheid. Daarnaast worden de doestellingen en ambities van het programma onder de loep genomen om daarmee een beeld te hebben bij wat deze inhouden wanneer de respondenten hier in de interviews over spreken. Dit geeft tijdens de interviews een indicatie over de afstemming in verwachtingen hierover. Indien ook andere relevante informatie over de andere factoren uit de documenten naar voren komt, wordt ook deze informatie ter aanvulling gebruikt op wat er in de interviews naar voren komt. Daarnaast worden de documenten geanalyseerd op projecten en activiteiten ter verheldering op wat de respondenten vertellen over de output van het samenwerkingsverband.

Memo's

Tijdens het gehele onderzoek worden memo's opgesteld. Deze memo's hebben niet zozeer een empirische waarde, maar meer een methodologische functie. In de memo's worden aanwijzingen genoteerd die voortkomen uit bijvoorbeeld de informele gesprekken die binnen en buiten de provincie zijn gevoerd tijdens en voor de aanvang van het onderzoek, maar ook feedback van medeonderzoekers en aanwijzingen die in de literatuur worden gevonden. De memo's zorgen ervoor dat deze

aanwijzingen nauwkeurig worden vastgelegd en bijgehouden. Het vastleggen van methodologische keuzes schept inzichtelijkheid in de wijze waarop dit onderzoek is opgezet en uitgevoerd.

3.3 Operationalisatie

In de operationalisatie wordt succes als afhankelijke variabele en de verschillende succesfactoren als onafhankelijke variabelen beschreven en meetbaar gemaakt. Hiervoor worden in de onderstaande schema's het succes (schema 1) en de verschillende factoren (schema 2) kort beschreven. Vervolgens worden op basis van de aangrijpingspunten uit het theoretisch kader dimensies aan de factoren gegeven. Om deze dimensies te kunnen meten worden indicatoren geformuleerd en worden waarden gecreëerd op basis waarvan de mate van het succes en de aanwezigheid van een succesfactor kan worden bepaald. De waarden in de schema's richten zich op de mate waarin de indicatoren zich voordoen.

In onderstaand schema (1) is de operationalisatie van de afhankelijke variabele 'succes' te zien.

<i>(Afhankelijke) Variabele</i>	<i>Beschrijving /definitie</i>	<i>Dimensies</i>	<i>Indicatoren</i>	<i>Waardes</i>
Succes	Kwaliteit van de interactie	Afwezigheid van versturende relaties en conflicten.	- Aantal onenigheden	Veel/niet/weinig
			- Reden van onenigheid	Open
			- Betrokken actoren in de onenigheid	Open
		Mogelijkheid hulpbronnen bij elkaar te brengen	- Gebruik van elkaars kennis en informatie	Veel/niet/weinig
		Mogelijkheid van elkaar te leren	- Aantal nieuwe inzichten	Veel/niet/weinig
Output	De concrete resultaten die het Triple Helix verband oplevert	-	Projecten en/of activiteiten	Voorgenomen of gerealiseerd/geen

Schema 1. Operationalisatie afhankelijke variabele

Voor het vaststellen van de kwaliteit van de interactie als definitie van succes, geldt dat de percepties van de respondenten leidend zijn.

Op de volgende twee pagina's staat het operationalisatieschema (schema 2) van de onafhankelijke variabelen weergegeven. In de kolom met waarden voor de indicatoren zijn de mogelijke waarden als volgt weergegeven: -, +/-, +, +/+. Deze staan respectievelijk voor *niet aanwezig*, *enigszins aanwezig*, *aanwezig*, *sterk aanwezig*. In drie gevallen is de mogelijkheid voor een inhoudelijke waarde als optie aangegeven.

(Onafhankelijke) Variabelen	Beschrijving/definitie	Dimensies	Indicatoren	Waardes
Urgentiebesef	Gezamenlijke erkenning van de noodzaak van samenwerking.	- Collectief besef van een gezamenlijk probleem of aantrekkelijke kans voor samenwerking als aanleiding voor het samenwerkingsverband	- De reden voor samenwerking voor individuele partijen	<i>Open</i>
			- Mate van overeenstemming in redenen voor samenwerking	-, +/-, +, ++
		- Gezamenlijk ervaren noodzaak voor samenwerking	- Mate waarin partijen ervaren dat zonder samenwerking bepaalde taken of problemen niet kunnen worden aangepakt	-, +/-, +, ++
Gelijkwaardigheid	De vertegenwoordigende partijen doen er evenveel toe in het samenwerkingsverband en het is helder wie de sleutelactoren en overige actoren zijn.	- De inbreng van de verschillende partijen is van gelijke waarde	- Verhouding in stemgewicht tussen de partijen	-, +/-, +, ++
			- Perceptie van de mate waarin de eigen ideeën er net zoveel toe doen als die van de andere partijen	-, +/-, +, ++
		- Inzicht in wie de centrale actoren en wie de andere betrokken actoren zijn	- Onderscheid in type betrokken actoren	<i>Open</i>
Leiderschap	Er is sprake van een leidende partij die toeziet op het proces en op de gelijkwaardigheid en balans van de samenwerking.	- Aanwezigheid van een leidende partij	- Aanwezigheid van een leidende partij	-, +/-, +, ++
		- Het karakter van dit leiderschap	- Mate waarin het leiderschap gericht is op proces of inhoud	Inhoud / proces
		- Zorg voor gelijkwaardigheid en balans in de samenwerking	- Mate waarin de leidende partij toeziet op de gelijkwaardigheid	-, +/-, +, ++
Heldere en gelijke verwachtingen	Heldere en gelijke opvattingen over het doel, en helderheid over de rollen en de ambities en belangen van de andere partijen.	- Een gedeeld doel	- Gezamenlijk opgesteld doel	-, +/-, +, ++
			- Mate van overeenstemming over het doel	-, +/-, +, ++
		- Helderheid over de rollen	- Mate van bekendheid van ieders rollen en taken	-, +/-, +, ++
		- Helderheid over de ambities en belangen van de verschillende partijen	- Mate van bekendheid van de ambities en belangen van de andere partijen	-, +/-, +, ++
Vertrouwen	Geloof in de inzet van de andere partijen en werking van de structuur van het verband.	- Positieve verwachting ten aanzien van de inzet van andere partijen in de vorm van intenties	- De inschatting van de wil van de andere partijen om zich in te zetten voor het verband	-, +/-, +, ++
		- Positieve verwachting ten aanzien van de inzet van andere partijen in de vorm van competenties	- Ervaring met het vermogen van de andere partijen om hun taken uit te voeren	-, +/-, +, ++

		- Overtuiging van de werking van de structuur van het verband	- Beoordeling van de mate van formaliteit voor de werking van het verband	-, +/-, +, ++
			- Beoordeling van de samenstelling van het verband voor de werking van het verband	-, +/-, +, ++
			- Beoordeling van de bevoegdheden voor de werking van het verband	-, +/-, +, ++
			- Beoordeling van het aantal bijeenkomsten voor de werking van het verband	-, +/-, +, ++
Afstemmen cultuur en waarden	De verschillende partijen stemmen de waardepatronen die voortkomen uit de eigen sector op elkaar af.	- De cultuur en waarden uit de verschillende sectoren worden losgelaten en geaccepteerd.	- De mate waarin de publieke actoren zijn gefocust op openbaarheid van informatie	-, +/-, +, ++
			- De mate waarin de private actoren zijn gefocust op geheimhouding van informatie	-, +/-, +, ++
			- De mate waarin de publieke actoren zijn gefocust op overeenstemming van nieuwe plannen met de geldende regels, wetten en besluiten	-, +/-, +, ++
			- De mate waarin de private sector is gefocust op effectiviteit	-, +/-, +, ++
			- Mate waarin begrip wordt getoond voor elkaars cultuur en waarde	-, +/-, +, ++

Schema 2. Operationalisatie onafhankelijke variabelen

3.4 Analyse

Voordat met de analyse van het verzamelde onderzoeksmateriaal wordt gestart, worden de interviews allereerst uitgewerkt in transcripties. Na het transcriberen wordt het verkregen materiaal geordend aan de hand van codes. Hiervoor worden de interviews ontrafeld in een aantal stappen die zijn gekoppeld aan een codeerschema. Dit codeerschema wordt gekarakteriseerd door een boomstructuur. Het schema bestaat namelijk uit het centrale concept waaruit de dimensies en vervolgens de indicatoren voortkomen (Bleijenbergh, 2013, p.93). De concrete invulling hiervan is in dit onderzoek gebaseerd op de operationalisaties van de afhankelijke variabele en onafhankelijke variabelen (Van Thiel, 2010). Zo is bij het analyseren van de factoren de eerste stap om aan de relevante fragmenten de code van het centrale concept, oftewel de titel van de factor, toe te kennen. Wanneer dat is gebeurd worden binnen die fragmenten de codes van de dimensies toegevoegd. Deze vormen in dit onderzoek de onderdelen uit de beschrijvingen van de factoren (zie schema's operationalisatie). Als laatste stap volgen binnen die fragmenten de codes van de indicatoren. Het coderen wordt hiermee uitgevoerd aan de hand van de principes van deductief coderen (Bleijenbergh, 2013, p.97). Indien in de interviews factoren worden benoemd door de respondenten die niet als zodanig zijn terug te vinden in het theoretisch kader en waarvoor dus geen code is ontwikkeld, wordt inductief gecodeerd. In dat geval worden de begrippen die de respondenten zelf gebruiken, gebruikt als basis voor nieuwe codes (Bleijenbergh, 2013, p.95).

De relevant gebleken gecodeerde fragmenten uit de transcripties worden vervolgens per afhankelijke en onafhankelijke variabele bij elkaar gevoegd. Hier worden ook de relevante fragmenten uit de documentanalyse aan toegevoegd. Vanuit dit overzicht waarin al het relevante onderzoeksmateriaal is opgenomen, kan vervolgens het interpreteren van de data beginnen. Hierbij is het relevant vast te stellen in hoeverre er in beide casussen sprake is van succes en in welke mate de verschillende factoren aanwezig zijn in beide verbanden. Om het succes vast te stellen worden allereerst de waardes van de indicatoren opgeteld en wordt op basis daarvan iedere dimensies gewaardeerd met een van de volgende waardes: *niet aanwezig*, *enigszins aanwezig*, *aanwezig*, *sterk aanwezig*. Op basis van de waarderingen van de dimensies, wordt het algehele succes gewaardeerd. Om hier de nuance in te kunnen opzoeken wordt het succes niet met woorden gewaardeerd, maar wordt deze geplaatst in een kleurenrange die oploopt van donkerrood naar donkergroen. Voor de factoren geldt eveneens dat de waarderingen van de indicatoren en vervolgens van de dimensies worden opgeteld. In de analyse wordt vervolgens aan iedere factor een van de hiervoor genoemde waarderingsopties opgehangen. Tot slot wordt in de analyse vastgesteld of de factoren bijdragen aan het succes. Om dit laatste te kunnen vaststellen wordt door de onderzoeker gezocht naar patronen in de aanwezigheid van de factoren en het bestaan van succes. Hiervoor worden de mate van het succes en de aanwezigheid van de factoren van de twee casussen met elkaar vergeleken. Ieder interview wordt overigens ook afgesloten met een vraag aan de respondent welke factoren volgens hem of haar van invloed zijn op het succes. Indien dit

heldere antwoorden oplevert, wordt die informatie in de analyse meegenomen ter aanvulling van de gevonden patronen.

In het theoretisch kader is bovendien uiteengezet dat output automatisch volgt wanneer de interactie goed verloopt. Om dit te kunnen vaststellen wordt naar de perceptie van de respondenten gevraagd: heeft het samenwerkingsverband nu iets opgeleverd in de vorm van output, oftewel projecten en activiteiten? Ook aan de antwoorden die hieruit volgen wordt in de analyse nadrukkelijk aandacht besteed. Tevens wordt voor het vaststellen van de output de resultaten uit de documentanalyse gebruikt.

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

In dit onderzoek zijn verschillende keuzes gemaakt ten aanzien van de methoden van het onderzoek. Deze keuzes hebben hun weerslag op de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

De keuze is gemaakt om in dit onderzoek een meervoudige casestudy uit te voeren. Het gevaar dat in het uitvoeren van casestudies schuilt, is dat de achtergrond en (voor)oordelen van de onderzoeker mogelijk de interpretatie van de data beïnvloeden. Om te zorgen dat aantasting van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek wordt voorkomen, wordt regelmatig stilgestaan bij de rol van de onderzoeker. Daarnaast worden in dit onderzoek de gemaakte keuzes en stappen uitgebreid toegelicht. Als laatste wordt het gehele onderzoek regelmatig voorgelegd aan andere onderzoekers die met een kritische blik de verschillende onderdelen van het onderzoek van oordeel voorzien. Met name bij de operationalisatie die tevens als codeerschema fungeert, ontstaat hiermee een zekere mate van intersubjectiviteit (Van Thiel, 2010, p.168).

Ten behoeve van de validiteit en betrouwbaarheid, wordt bovendien gebruikgemaakt van meerdere dataverzamelmethode. Dit wordt ook wel triangulatie van methoden genoemd. (Van Thiel, 2010, p.61). Er kan worden gesteld dat er sprake is van een hoge mate van validiteit en betrouwbaarheid, wanneer de gegevens die zijn verzameld middels de interviews en de documentanalyse overeenkomsten vertonen.

Om de interne validiteit te vergroten, wordt voor het afnemen van de interviews gebruikgemaakt van een semigestructureerde structuur. Door middel van deze structuur wordt de ruimte gecreëerd tijdens het interview door te vragen, wat de validiteit ten goede komt. Door een zelfde formulering van de vragen te hanteren in ieder interview wordt de betrouwbaarheid vergroot. Bovendien is er ook voor gekozen de interviews volledig uit te werken in transcripten in plaats van het maken van verslagen tijdens de interviews. Hoewel meer tijdrovend, zorgt deze wijze van verslaglegging voor meer accurate en volledige weergaven van de interviews. Ook middels deze weg wordt getracht de betrouwbaarheid te vergroten.

De verschillende zachte factoren zijn enigszins gevoelig van aard. Dit geldt met name voor de factor vertrouwen. Te verwachten is dat de respondenten niet snel geneigd zijn expliciet uit te spreken dat, wanneer dat het geval is, het vertrouwen in de andere actoren ontbreekt. In de interviewguides (bijlage 3 en 4) is daarom uitvoerig aandacht geschonken aan het zo veel mogelijk neutraliseren van de gevoelige factoren. Tevens worden de interviews in anonimiteit afgenomen ter voorkoming van sociaal wenselijke antwoorden. Gepoogd wordt om hiermee de interne validiteit te vergroten.

De keuze voor een casestudy draagt bovendien ook bij aan de analytische generaliseerbaarheid vanwege de rijke informatie die hiermee kan worden verzameld (Yin, 1994). Met de resultaten uit het onderzoek kan de theorie over de zachte factoren die nodig zijn voor een succesvolle samenwerking verder worden verfijnd dan wel worden uitgebreid.

De externe validiteit van het onderzoek is beperkt in het geval van een casestudy. De letterlijke uitkomsten die voortkomen uit een casus kunnen namelijk niet worden gegeneraliseerd. Wel zorgt het feit dat meerdere cases worden onderzocht ervoor dat er patronen kunnen worden ontdekt (Bleijenbergh, 2013, p.111). Dit biedt meer mogelijkheden te generaliseren dan wanneer één casus resultaten oplevert.

3.6 Samenvatting

In dit onderzoek worden twee casussen onderzocht. Deze casussen zijn de Strategische Board Stedendriehoek en stuurgroep Triple Helix FoodValley. De vertegenwoordigers in deze verbanden vormen de onderzoekseenheden. De data wordt verzameld door middel van een documentanalyse en door middel van semigestructureerde interviews. De data wordt deductief gecodeerd en wanneer nieuwe relevante informatie zich voordoet inductief. Op basis van de gedoceerde data wordt de analyse uitgevoerd. De uitgevoerde analyse wordt in het volgende hoofdstuk uiteengezet.

4. Resultaten

Om te komen tot de resultaten zijn de relevante documenten en de transcripties van de interviews geanalyseerd. Per casus wordt beschreven in hoeverre er sprake is van succes en in hoeverre de factoren die volgens de theorie bijdragen aan het succes zich voordoen. Hiermee wordt antwoord gegeven op deelvraag 3 ‘In hoeverre is de Triple Helix samenwerking in regio Stedendriehoek en in regio FoodValley succesvol?’ en deelvraag 4 ‘Welke zachte factoren kunnen in regio Stedendriehoek en in regio FoodValley worden geconstateerd?’. Indien het analysemateriaal afkomstig is uit de interviews wordt ter bescherming van de respondenten anoniem naar de respondenten verwezen.³ Ten behoeve van de leesbaarheid worden bovendien slechts mannelijke verwijswaarden gebruikt. Dit hoofdstuk start met de casus van de regio Stedendriehoek (§4.1). Daarbij wordt eerst ingegaan op wat de Strategische Board Stedendriehoek inhoudt, waarna de mate van het succes wordt beschreven. Vervolgens wordt gekeken naar de aanwezigheid van de succesfactoren. In paragraaf 4.2 worden de bevindingen van de Triple Helix samenwerking van de regio FoodValley besproken. Daar wordt eenzelfde structuur gehanteerd als bij de eerste casus. Het hoofdstuk eindigt met een algehele conclusie (§4.3) waarin de twee casussen worden vergeleken en een uitspraak wordt gedaan over de mogelijke relatie tussen de factoren en het succes.⁴

4.1 Casus 1: Strategische Board Stedendriehoek

De Triple Helix samenwerking in de regio Stedendriehoek gelegen in de provincie Gelderland is vormgegeven in een stichting. Deze bestaat officieel sinds eind 2013 en draagt de naam Strategische Board Stedendriehoek. De stichting wordt bestuurd door een bestuur waarin iedere O (ondernemers, overheid en onderwijs) door twee personen wordt vertegenwoordigd. Naast deze zes bestuurders is er sprake van een onafhankelijk voorzitter die voortkomt uit de overheid (Andries Heidema, gemeente Deventer) en wordt de Board ondersteund door een secretaris (Arno Groenendijk, gemeente Deventer) en een tweede secretaris (Gert Jan Koele, MBO school Aventus). De Board heeft als doel “Het op alle mogelijke manieren bevorderen van de economische ontwikkeling in de regio Stedendriehoek (in het bijzonder, maar niet uitsluitend omvattende de gemeenten Apeldoorn, Deventer, Zutphen, Voorst, Brummen, Lochem en Epe), alles in de meest ruime zin; en al hetgeen dat met de voormelde doelstelling rechtstreeks of zijdelings verband houdt” aldus artikel 2 lid 1 a en b van de Statuten ‘Oprichting Strategische Board Stedendriehoek’⁵. De Board laat zich verder gevraagd en ongevraagd adviseren door zogenaamde tafels die dieper ingaan op de verschillende thema’s waar de Board zich

³ Een overzicht van de anonieme verwijzingscodes is te vinden in tabel 7 in bijlage 2. In de verwijzingscodes staat een hoofdletter B voor bestuurder en een hoofdletter O voor ondersteuner. Na een hoofdletter volgt de afkorting ovh, ond, of onw. Deze afkortingen staan respectievelijk voor overheid, ondernemers en onderwijs. De afkorting Sec. staat voor secretaris en de afkorting Vrz. voor voorzitter.

⁴ In de analyse en in het volgende hoofdstuk wordt naast de benamingen ‘Strategische Board Stedendriehoek’ en ‘Stuurgroep Triple Helix FoodValley’ ten behoeve van de leesbaarheid ook de afkortingen ‘Board’ en ‘Triple Helix FoodValley’ gebruikt. Wanneer gesproken wordt over Stedendriehoek dan wel FoodValley wordt daarmee nadrukkelijk bedoeld op de Triple Helix verbanden en niet op de regio’s an sich.

⁵ Hierna in de tekst ‘Statuten’ genoemd.

op richt. Aan deze Tafels schuiven ‘actieve spelers’ uit het bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden aan (Strategische Board Stedendriehoek, 2015).

De Board heeft ervoor gekozen Cleantech als profilering te nemen voor de regio wat staat voor schone technieken ten behoeve van een duurzame wereld. Om binnen de Cleantech regio te komen tot de eerder genoemde doelstelling heeft de Board haar ambities omgezet in enkele concrete doelstellingen die zijn opgenomen in een strategische agenda (Cleantech Agenda) en die vallen onder vier noemers, te weten: innovatie, energietransitie, vestigingsklimaat en arbeidsmarkt & onderwijs. Hoe concreet vorm moet worden gegeven aan de doelstellingen en projecten die daar onder hangen, staat beschreven in een uitvoeringsagenda. Ten tijden van dit onderzoek wordt een ontwikkelingsorganisatie in het leven geroepen (Cleantech Region Development) met een eigen programmadirecteur die daar handen en voeten aan moet geven (Sec.2).

4.1.1 Succes

Zoals in het theoretisch kader is omschreven, gaat succes in dit onderzoek over de kwaliteit van de interactie tussen de verschillende partijen van de Triple Helix samenwerking. De kwaliteit van de interactie wordt volgens dit onderzoek bepaald door de mate waarin de samenwerking zonder verstorende relaties verloopt, waarbij het de verschillende partijen lukt hun hulpbronnen bij elkaar te brengen en van elkaar te leren. De afwezigheid van verstorende relaties is in het vorige hoofdstuk geoperationaliseerd als de afwezigheid van onenigheden. De mogelijkheid hulpbronnen bij elkaar te brengen is geoperationaliseerd als het gebruik van elkaars kennis en informatie. Van elkaar leren is geoperationaliseerd als het aantal nieuwe inzichten. Om de daadwerkelijke betekenissen van de antwoorden van de respondenten bij deze indicatoren niet te verliezen, worden dezen indicatoren in deze analyse expliciet genoemd bij de beschrijving van het succes. Ten behoeve van de bepaling van het succes wordt de aanwezigheid van iedere dimensie die dit succes bepaalt gewaardeerd. De mogelijke waardes hiervoor luiden: *niet aanwezig*, *enigszins aanwezig*, *aanwezig*, *sterk aanwezig*. Bij de dimensie ‘verstorende relatie’ geldt dat hoe sterker de dimensie aanwezig is, hoe minder groot het succes is. Voor de overige twee dimensies geldt het omgekeerde. Hoewel dit onderzoek zich nadrukkelijk richt op het succes als zijnde de kwaliteit van de interactie, is de verwachting die daaronder ligt dat dit ook daadwerkelijk leidt tot output. Om die reden wordt tevens kort aandacht besteed aan de output die het samenwerkingsverband heeft opgeleverd.

Kwaliteit van de interactie

Gekeken naar of er sprake is van onenigheden kan op basis van wat vrijwel alle respondenten expliciet dan wel impliciet hebben aangegeven, worden gesteld dat zich het afgelopen half jaar verschillende ‘hick-ups’ hebben voorgedaan. Die ‘hick-ups’ kunnen als verstorend voor de interactie worden aangemerkt. Zaken die speelden en waar de grootste spanningen uit voortkwamen waren: hoe moet de uitvoeringsorganisatie worden vormgegeven en wie wordt daar de programmadirecteur. En

inhoudelijk: wat moet er in de omgevingsagenda en wat niet en waar liggen de prioriteiten (B.ond.1; B.ond.2; O.onw.1; Sec.1; Sec.2; Vrz.1). Aangaande de governance van de uitvoeringsorganisatie was met name de keuze voor de persoon die de uitvoeringsorganisatie moet gaan leiden een issue. De voorkeur voor de sector waaruit deze persoon afkomstig is, was niet eenduidig. Zo had het bedrijfsleven hier graag iemand uit hun sector gezien (B.ond.1; B.ond.2; O.onw.1). Om dit issue op te heffen is een interventie gepleegd door de voorzitter die ter opheldering een bijeenkomst organiseerde waarin dit besproken is (B.onw.1; O.ovh.1). Verschillende respondenten geven aan dat de ‘hick ups’ nu achter de rug zijn. De interactie van nu wordt daarom positief en in een stijgende lijn beoordeeld (B.ovh.2; B.onw.1; O.ovh.1; O.ond.1; O.onw.1; Sec.1; Vrz.1). Daarnaast bleek tussen het bestuur van de Board en de laag eronder, de secretarissen en de functionarissen van de bestuurders, de terugkoppeling niet altijd even soepel te verlopen. De interpretaties van de afspraken

uit het bestuur door de eerste secretaris en de interpretaties van de functionarissen op basis van de terugkoppelingen met hun bestuurders bleken niet altijd overeen te komen (B.ond.1; B.ond.2; O.ovh.1). Ook hier is op geïntervenieerd met de afspraak een gezamenlijke terugkoppeling naar elkaar te doen op het niveau van de secretarissen en de functionarissen (B.onw.1; O.ovh.1). De relaties en interactie lijken nu dus weer in orde. Bovendien wordt geconstateerd dat op het niveau van de bestuurders de meningsverschillen zich minder (sterk) voordoen en dat dit meer op het niveau van de functionarissen daaronder gebeurt (B.ovh.1; B.ond.1; B.ond.2; B.onw.1; O.ovh.1; O.ond.1; O.onw.1). De doelstellingen zijn op het niveau van de bestuurders algemener van aard. Op het niveau daaronder worden de plannen concreter, krijgen de doelstellingen meer invulling en worden de verschillen in wensen tussen de verschillende O's duidelijker. Daardoor komen meningsverschillen daar eerder tot uiting. Tegelijkertijd geven verschillende respondenten aan dat deze meningsverschillen er ook bij horen (B.ovh.2; B.onw.1). Het zorgt ervoor dat iedereen weer scherp voor ogen krijgt waar de Board en eenieder die daarin zit naartoe wil (O.onw.1; Sec.1; Sec.2). Over het bestaan van de meningsverschillen wordt dan ook gezegd: “Het is ook niet verkeerd. Want je moet dan wel even herijken” (Sec.2) en “wrijving geeft glans” (O.ond.1). Een van de respondenten geeft over de interactie en het bestaan van onenigheden aan:

Het is soms twee stappen vooruit, een stapje terug. (..) Het zijn nooit processen die zo lineair gaan, van we hebben een plan, en vertrouwen en huppakee! Nee, het is vaak een beetje zigzag en die lijn zie ik wel per saldo omhoog gaan. (Vrz.1)

De respondenten lijken het woord ‘onenigheid’ dan ook een te zwaar beladen formulering te vinden. Wanneer de dimensie van ‘verstorende relaties’ gewaardeerd moet worden, kan worden gesteld dat de onenigheden *enigszins aanwezig* zijn. Gekeken naar de situatie een half jaar terug, waren er enkele onenigheden die aantoonde dat er sprake was van enige mate van verstorende relaties. Door de concrete zaken waar in de laag onder het bestuur over gesproken wordt, is die laag bovendien

gevoeliger voor onenigheden. Door interventies van de voorzitter in het bestuur en door interventies in de laag daaronder is er op het moment van het onderzoek geen sprake van onenigheden en zijn er geen aanwijzingen voor versturende relaties. Bovendien geldt dat onenigheden onoverkoombaar zijn en deze in de Board juist zorgen voor scherpte in waar de Board en alle geledingen voor gaan en staan.

Wanneer gekeken wordt naar de tweede dimensie van kwaliteit van de interactie, de mogelijkheid om de verschillende hulpbronnen bij elkaar te brengen, wordt in deze analyse gekeken naar de mate waarin respondenten van elkaars kennis en informatie gebruikmaken. Op basis van de antwoorden van alle respondenten kan worden gesteld dat dit op verschillende gebieden gebeurt. Zo wordt concreet ten behoeve van de projecten gebruikgemaakt van elkaars kennis. Dit speelt met name bij het onderwijs dat bijvoorbeeld het bedrijfsleven voorziet in antwoorden op kennisvragen door middel van onderzoek (B.onw.1; O.onw.1; Sec.2). De ondernemers in de achterban zouden overigens nog meer gebruik kunnen maken van het onderwijs die met onderzoek wil faciliteren. Het (hoger) onderwijs biedt meer dan alleen stagiaires, zo geeft een van de respondenten aan (B.onw.1). Het inbrengen van concrete kennis en informatie gebeurt bovendien ook in de verschillende Tafels die specifiek rondom thema's georganiseerd zijn en die gevraagd en ongevraagd advies leveren (Statuten Art.6.A.; B.ovh.2; Sec.2). Een respondent legt daarbij uit:

En aan die tafels zitten dus de diverse stakeholders en partijen bij elkaar en daar wordt ook gewoon gepitcht, wordt gewoon gekeken van 'hee jongens ik heb een idee, ik wil het zus en zo uitwerken, wie zou me daarbij willen ondersteunen, of hoe kan ik het sterker maken, of hoe kijken jullie ertegenaan.' (...) Dus het is echt het uitwisselen van informatie, kennis verwerven en delen, wie zit waar, hoe kunnen we elkaar versterken. (Sec.2)

Naast concrete kennis voor projecten en rondom thema's, wordt er ook informatie uitgewisseld in de vorm van contact- en netwerkgegevens. Het bestaan van de Board waarin en waaronder de verschillende sectoren samen komen, zorgt ervoor dat de lijntjes kort zijn en dat men contacten snel en makkelijk kan doorschakelen (B.ovh.2; O.ovh.1; O.ond.1; Sec.2). Doordat de verschillende werelden structureel samen komen als gevolg van de Board, wordt dit eenvoudiger. Een respondent zegt hierover: "Als we dat niet structureel zouden doen, dan zouden de contacten tussen de overheden, het onderwijs en de ondernemers los-vast worden" (O.ond.1). Dit past bij een uitspraak van een andere respondent die aangeeft dat het uitwisselen van kennis en informatie tevens afhangt van het vertrouwen in elkaar. Dit vertrouwen wordt in de Board opgebouwd door de ervaringen die met elkaar wordt opgedaan (Vrz.1). Een andere respondent geeft hierop aansluitend aan dat er nog meer te winnen is in het gebruikmaken van elkaars kennis en expertise wanneer de verschillende sectoren wat minder in de 'achteruitkijkspiegel' kijken en minder uitgaan van wat zij al kennen en wat voor hen vertrouwd is. Meegaan met wat andere partijen bedenken zorgt voor "onzekerheid, onrust, uit je comfortzone komen" zo geeft deze respondent aan, waardoor de partijen, en met name de overheid,

hier momenteel niet altijd volledig in mee gaan (B.ovh.1). Deze benodigde ‘transitie’ wordt ook door de ondernemers genoemd en wenselijk geacht (B.ond.1; B.ond.2).

Het gebruik van elkaar kennis en informatie wordt gewaardeerd als *aanwezig*. Wanneer het gaat over het uitwisselen van kennis en informatie gebeurt dit namelijk op verschillende gebieden. Zo mondt het uitwisselen van informatie zich met name uit in het uitwisselen van contacten en netwerken. Daarnaast levert het onderwijs via haar lectoren concrete kennis in vraagstukken van het bedrijfsleven. Hier kan desalniettemin nog sterker gebruik van worden gemaakt. Deze dimensie is daarom aanwezig en niet sterk aanwezig.

Voor de derde dimensie geldt dat uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat er in de samenwerking geen sprake is van een grote hoeveelheid nieuwe inzichten die voortkomen uit de andere sectoren. Wel levert het voor een enkeling nieuwe inzichten op over de andere sectoren. De respondenten leren de andere sectoren beter kennen, aldus de secretaris (Sec.1). Een enkeling geeft wel expliciet te kennen dat bijvoorbeeld het betrekken van lectoren bij het schrijven van de Cleantech agenda heeft gezorgd voor nieuwe inzichten: “Zij kijken er heel anders tegen aan dan de ondernemers. En dat is nou net elke keer wat we nodig hebben”, zo verteld deze respondent (Sec.2). Feit blijft dat het aantal inzichten beperkt is. Aangezien er weinig nieuwe inzichten zijn in de zin dat de andere sectoren nieuwe verrassende perspectieven bieden om naar zaken te kijken, maar er wel inzichten zijn over de werking van de andere sectoren, wordt aan deze dimensie de waarde toegekend van *enigszins aanwezig*.

Output

In het theoretisch kader is de verwachting uitgesproken dat een succesvolle samenwerking op het niveau van de interactie vaak ook leidt tot output. Nu het succes is vastgesteld, wordt in deze subparagraaf gekeken naar de voorgenomen en gerealiseerde output. Verschillende respondenten hebben aangegeven dat veel concrete projecten zich moeten gaan voordoen wanneer de uitvoeringsorganisatie is opgetuigd en aan de slag is gegaan (B.ond.1; B.ond.2; B.onw.1; O.onw.1). Deze uitvoeringsorganisatie aan sich kan echter al als concrete output worden gezien. Evenals de strategische agenda en de uitvoeringsagenda laat dit zien dat er al stappen gezet zijn. Bovendien geldt dat de Board niet alleen inzet op nieuwe projecten, maar juist de verbinding tussen bestaande projecten zoekt, om die vanuit de samenwerking tussen de verschillende sectoren verder te kunnen versterken (B.ovh.1). Voorbeelden hiervan zijn het Cleantech Center of het project ‘Samen Werk Maken van Werk’ (Cleantech Regio, 2015). Het programma is dan ook een dynamisch document waar projecten afvallen of bijkomen (Sec.2). Verder zijn er wel enkele concrete resultaten te benoemen die zich tot dusverre hebben voorgedaan. Met name op het gebied van de arbeidsmarkt heeft de Board impulsen kunnen genereren door te lobbyen bij het Rijk en daardoor financiële middelen binnen te halen. De ondernemersvertegenwoordiging heeft vervolgens haar achterban kunnen bewegen hier verder

(financieel) aan bij te dragen. Dit is een veelgenoemd voorbeeld door de respondenten (B.ovh.2; O.ovh.1; Sec.1; Sec.2; Vrz.1). Over de bewering uit het theoretisch kader of een succesvolle samenwerking ook daadwerkelijk voor output zorgt kan hier dus een voorzichtige bevestiging worden gegeven.

Tussenconclusie: mate van succes Strategische Board Stedendriehoek

Om de mate van het succes in de Strategische Board Stedendriehoek vast te stellen, worden de waarderingen van de dimensies die de kwaliteit van de interactie bepalen samengenomen. Gebleken is dat de dimensie ‘verstorende relaties’ slechts enigszins aanwezig is, wat als gunstig kan worden bestempeld. De tweede en derde dimensie – ‘gebruikmaken van elkaars kennis en informatie’ en ‘nieuwe inzichten’ - zijn respectievelijk aanwezig en enigszins aanwezig. Ook dat is gunstig. In alle gevallen is er geen sprake van een optimale waardering, maar kan de kwaliteit van de interactie en daarmee de samenwerking wel degelijk als succesvol worden gezien. Tegelijkertijd zijn nog wel verbeteringen mogelijk. De waarderingen per dimensie zijn opgenomen in tabel 2. Dimensie 1 behelst in deze tabel de ‘verstorende relaties’, dimensie 2 ‘gebruikmaken van elkaars kennis en informatie’ en dimensie 3 ‘nieuwe inzichten’. In de tabel is tevens de algehele beoordeling van de kwaliteit van de interactie te zien. Deze is geplaatst in een kleurenrange waarbij geldt dat wanneer de casus in het rood wordt geplaatst de samenwerking niet succesvol is. Wanneer deze in het geel tot lichtgroene gedeelte wordt geplaatst, is de samenwerking succesvol, maar zijn er nog wel verbeteringen mogelijk. In het donkergroene gedeelte is de samenwerking uiterst succesvol. Binnen de drie schalen is nog de mogelijkheid tot nuance aangebracht door de kleuren oplopend te maken. In het geval van de Stedendriehoek geldt dat deze in de lichtgroene schaal is geplaatst, maar richting het donkergroen gaat. De casus wordt dus positief, maar nog niet maximaal gewaardeerd.

Dimensie 1	Sterk aanwezig	Aanwezig	Enigszins aanwezig	Niet aanwezig
Dimensie 2	Niet aanwezig	Enigszins aanwezig	Aanwezig	Sterk aanwezig
Dimensie 3	Niet aanwezig	Enigszins aanwezig	Aanwezig	Sterk aanwezig

Mate van succes:									
-------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Tabel 2. Mate van succes kwaliteit van de interactie Strategische Board Stedendriehoek

4.1.2 Succesfactoren

Urgentiebesef

De redenen die worden aangedragen voor de oprichting van het samenwerkingsverband zijn voor vrijwel alle respondenten identiek. Veelvuldig wordt aangegeven dat er twee redenen zijn voor het bestaan van de Strategische Board Stedendriehoek. Allereerst blijken er twee voorlopers te zijn van de Strategische Board Stedendriehoek, te weten het Economisch Platform Stedendriehoek en het

Regionaal Platform Arbeidsmarkt. Volgens de respondenten konden deze platfora worden gekenmerkt als een ‘Poolse landdag’ waarbij een groot aantal bestuurders aan tafel zat en waarbij echte slagkracht werd gemist (B.ovh.2; B.ond.1; B.ond.2; B.onw.1; Sec.1; Sec.2). Een tweede reden was het feit dat in de voorloper weliswaar vertegenwoordigers van de ondernemers zaten aangeschoven, maar het aantal waarin zij daar zaten niet in verhouding was met het aantal bestuurders en hun ambtenaren (B.ovh.2; O.ond.1).

Om tot meer slagkracht en gelijkwaardigheid te komen is de Strategische Board Stedendriehoek ontstaan. Hier werden de thema’s Arbeidsmarkt en Economische innovatie ondergebracht. Al eerder was bij de gemeenten de realisatie ontstaan dat de overheid ontwikkelingen op deze thema’s niet als enige partij kan realiseren (B.ovh.1; O.ovh.1; Sec.1; Vrz.1). Over deze thema’s wordt dan ook gezegd: “Als er ergens onderwerpen zijn waar je elkaar ontzettend hard nodig hebt, en niet een van die partners de natuurlijk lead heeft, dan zijn het deze twee onderwerpen wel” (Vrz.1). Om te zorgen dat deze partijen samen komen, elkaar ontmoeten en ook echt samen aan de slag gaan, werd een platform nodig geacht (B.ovh.1; B.ond.1; B.ond.2). Dit werd de Strategische Board Stedendriehoek.

Het onderwijs acht het bovendien als een natuurlijke ontwikkeling om aan te schuiven aan tafel, vanwege de verankering van hun instellingen in de regio. Een bestuurder uit het onderwijs geeft daarover aan:

Onze studenten zijn in feite dragers van de economie van de toekomst. Dat maakt dat je je goed moet verhouden in de regio. En dat vragen in die regio, ook specifiek rondom onderzoek en valorisatie, dat je je daar op richt. (B.onw.1)

Het ontstaan van de Strategische Board Stedendriehoek ontstond dus niet zo zeer uit een inhoudelijk probleem dat alleen in samenwerking met elkaar kon worden aangepakt, maar vanuit het probleem van het missen van slagkracht en de kansen die werden gezien in het samen aanpakken en ontwikkelen van de thema’s arbeidsmarkt en innovatie. In die zin kan er worden gesteld dat er sprake is van een urgentiebesef. Er wordt weliswaar aangegeven dat deze thema’s ook zonder de Board kunnen worden aangepakt, maar daarbij wordt ook gezegd dat het dan veel langer duurt. De Board biedt de kans hier slagen in te maken, zo geeft een van de respondenten expliciet aan: “Het was een kans. Het was gewoon een kans. Ik denk dat het allemaal gaat alleen duurt het dan veel langer” (Sec.2). Samengenomen lijkt er dus urgentiebesef te bestaan.

Gelijkwaardigheid

In het bestuur van de Strategische Board Stedendriehoek zitten van iedere sector twee afgevaardigden die samen de achterban van hun sector vertegenwoordigen (Art.5.A.4. Statuten). Bovendien blijkt uit de statuten van de Board (Art. 5.D.5. Statuten) dat er geen sprake is van aparte stemverhoudingen, ieder bestuurslid heeft één stem. Met dit gelijke aantal vertegenwoordigers en een gelijke verhouding

in stemmen is beoogd gelijkwaardigheid te creëren. Op papier is hiermee sprake van gelijkwaardigheid. In de praktijk wordt bovendien getracht tot consensus te komen in plaats van uit te gaan van de meerderheid van stemmen (Sec.1). Wanneer echter naar de percepties van de respondenten wordt gevraagd, wordt de mate van gelijkwaardigheid wat meer genuanceerd. Het merendeel geeft te kennen het gevoel te hebben dat er in de Board sprake is van gelijkwaardigheid (B.ovh.1; B.ovh.2; B.ond.1; B.ond.2; B.onw.1; O.onw.1; Vr.1): “In de Board heb ik niet het idee dat er een soort dominantie is van één sector” (B.ovh.1) en “Het is niet zo van nu doet VNO zijn mond open en de rest moet maar luisteren of de gemeente doet zijn mond open.. nee daar zit gelijkwaardigheid” (B.onw.1). In de Board lijkt de gelijkwaardigheid op het niveau van de bestuurders gewaarborgd te zijn. Wanneer het gaat over het niveau onder de Board, daar waar de secretarissen en de functionarissen van de verschillende sectoren functioneren, verschillen de meningen. De ondernemers - zowel de bestuurders als de functionaris - hebben sterk het idee dat de secretaris, die afkomstig is uit de overheid, de inbreng van de ondernemers niet altijd meeneemt in de uitvoering en uitwerking van documenten. De gelijkwaardigheid is daardoor niet altijd optimaal (B.ond.1; B.ond.2; O.ond.1). De functionarissen die als ondersteuning van de Board fungeren, geven ook een wat meer genuanceerd over de mate van gelijkwaardigheid wanneer zij spreken over dit niveau van de Board. Zo geeft een van hen over de gelijkwaardigheid aan: “In basis zou dat zo moeten zijn, ik merk dat het in de praktijk (..) bijna lobbywerk kost om dingen te doen.” (O.ovh.1). Daarbij vertelt dezelfde respondent dat is afgesproken, nu de uitvoeringsorganisatie wordt opgericht, dat er meer wordt gewerkt vanuit de projecten vanuit de ondernemers. De respondent geeft hierbij aan dat: “.. de ondernemers op de een of andere manier, voor het gevoel, een grotere rol toe-eigenen” (O.ovh.1). Daarbij merkt de respondent op dat hij daarmee niet beoordeelt of dat goed of fout is. Wel wil hij daarmee zeggen dat het in een Triple Helix samenwerking lastig is een goede balans te vinden waarbij iedereen zich gehoord voelt en waarin iedereen een gelijkwaardige bijdrage kan leveren (O.ovh.1). Daar waar op het niveau van het bestuur gelijkwaardigheid ervaren wordt, is dit niet volledig het geval in de laag daaronder. De gelijkwaardigheid is daarmee enigszins aanwezig.

Wanneer gekeken wordt naar wie naast de vertegenwoordigers in de Board als belangrijke partijen kunnen worden gezien, komen de achterbannen duidelijk naar voren. Hoewel er sprake is van een stichting en de Board dus het beleid bepaalt, noemen vrijwel alle respondenten het belang van de achterbannen. Daarbij bestaat bovendien ook het bewustzijn dat de gelijkwaardigheid die voor de Board geldt, niet voor de achterbannen geldt. Vrijwel iedereen geeft aan zich ervan bewust te zijn dat de overheid en het onderwijs in vergelijking met de ondernemers een velen malen kleinere achterban hebben die daardoor ook beter te benaderen is. Voor de overheid geldt bovendien dat de terugkoppeling naar de achterban wat meer geïnstitutionaliseerd is (B.ovh.2). Tevens wordt die terugkoppeling vooral door de overheid van groot belang geacht (B.ovh.1; B.ovh.2). Zo geeft een van de respondenten uit de overheid aan dat hij de gemeenten vertegenwoordigt, maar dat er ook een soort

balans moet zijn in het betrekken van de gemeenten en het vertegenwoordigen van hen in de Board. Veel van wat de Board doet, is niet zichtbaar voor de gemeenten: “Dus je moet wel de ontmoetingsmomenten hebben, anders wordt het helemaal losgezongen van waar we mee bezig zijn” (B.ovh.1). Ook de andere bestuurder uit de overheid geeft aan dat dit moet gebeuren, maar dat dit tegelijkertijd ook lastig is (B.ovh.2). Daarom komen de wethouders economie zo nu en dan samen en worden daarbij ook de ontwikkelingen in de Board besproken. Daarnaast bieden ook de Tafels de mogelijkheid mensen uit de achterban te treffen (B.ovh.1). De (vele) terugkoppelingen naar de achterbannen van de overheid vormen voor de ondernemers een belemmering in de snelheid van de Board (B.ond.1; B.ond.2). Bovendien geldt voor de ondernemers dat zij graag zien dat de uitvoeringsorganisatie, en in het bijzonder de directeur daarvan, voldoende de achterban van de ondernemers weet te vinden en die achterban goed kent. Veel van de projecten moeten namelijk uiteindelijk in die achterban tot stand komen (B.ond.1; B.ond.2; O.ond.1). Behalve de terugkoppeling naar de achterban, wordt het ook van belang geacht dat de achterban bijdraagt aan de (strategische) plannen en de profilering van Cleantech (B.ovh.1; B.onw.1; O.ovh.1; O.onw.1). Hier valt echter nog op te winnen. Zo geldt voor de achterban van de overheid - de raden - dat zij nog meer bovengemeentelijk en bovenlokaal moeten leren denken (B.ovh.1; B.onw.1; O.onw.1). Wanneer iets beter in een andere gemeente kan worden gerealiseerd dan in de eigen gemeente, omdat daarmee de regio meer gediend is, dan moet een gemeente die keuze durven maken. Maar, zo geeft een respondent aan: “het heeft ook te maken met, laten we wel wezen, wij worden afgerekend als wethouders door onze eigen gemeenteraad, door onze eigen bevolking. En die zeggen niet ‘wat fantastisch dat je iets niet in onze gemeente hebt gerealiseerd’”(B.ovh.1). Echter, wanneer de overheden, maar ook de ondernemers alles zelf gaan oppakken binnen de eigen gemeente en eigen omgeving, dan bestaat de kans dat alle plannen versnipperd raken (B.onw.1).

Andere belangrijke partijen die nauw verbonden zijn aan de Board zijn de provincies Gelderland en Overijssel waarin de Stedendriehoek gelegen is. Enkele respondenten geven aan dat zij het idee hebben dat de regio sinds de profilering rondom Cleantech meer gezien wordt door de provincies en zij minder het ‘zwarte schaap’ van de verschillende regio’s is (B.ond.1; B.ond.2). Verder geven de respondenten aan dat zij de provincies zien als de overheidslaag waar financiële middelen aan onttrokken kunnen worden, maar ook als belangrijke gesprekspartners (B.ovh.1; B.ovh.2; B.onw.1; O.ovh.1; O.onw.1; Sec.2; Vrz.1). Door met hen in gesprek te gaan kunnen plannen en ideeën worden verbonden en kan worden gekeken waar de provincie geld voor over heeft (B.onw.1; O.onw.1; Vrz.1). Vooral de provincie Gelderland is als gesprekspartner sterk verbonden aan de Board vanwege de omgevingsagenda van de regio die de provincie Gelderland in samenspraak met de Board en de regio heeft opgesteld (Regio Stedendriehoek, n.d.; B.ovh.1; O.ovh.1; O.onw.1; Vrz.1). Het feit dat de provincie Gelderland de Strategische Board Stedendriehoek in de omgevingsagenda in ‘de lead’ heeft gezet, getuigt van vertrouwen van de provincie in het samenwerkingsverband en wordt ervaren als

‘steun in de rug’ (Sec.1). Verder geldt dat met name de secretarissen aangeven dat het belangrijk is de provincie op te zoeken. Daardoor kan aan de voorkant een soort overeenstemming worden gezocht op wat alle partijen belangrijk vinden en kan er gemeenschappelijkheid worden gevonden op de issues die spelen (Sec.1; Sec.2). Een groot deel van de Cleantech agenda, de agenda van de Board, staat nu ook in de omgevingsagenda (Sec.2). De ondernemersvertegenwoordiging kijkt kritisch naar de betrokkenheid van de provincie hierbij. Zij krijgen het idee dat de gemeentelijke overheden teveel in de ideeën van de provincie mee willen gaan om de provincie tevreden te houden over hen (B.ond.1; B.ond.2). Voor nu ligt overigens de uitnodiging bij de provincies om (adviserend) lid te worden van de Board (O.ovh.1; O.ond.1; O.onw.1; Sec.1; Sec.2; Vrз.1). Eerder heeft de provincie Gelderland ervoor gekozen dit niet te doen, maar de uitnodiging ligt er nog steeds (O.ovh.1; O.onw.1; Sec.1; Vrз.1). Een van de respondenten geeft aan dat hij graag zou zien dat de provincie Gelderland duidelijke en eenduidige keuzes maakt wat betreft haar partnerschap, aangezien zij bijvoorbeeld wel in de Economic Board Arnhem-Nijmegen zit en niet in de Strategische Board Stedendriehoek (O.ond.1). De Board lijkt er hierbij eerder de voorkeur aan te geven de provincie dichtbij zich te houden dan deze van zich af houden. “Dan schakelt het nog makkelijker”, zo lijkt de redenering (Sec.2). Daarnaast geeft een van de respondenten aan: “Als het gaat over overheidsbeleid is gemeentebeleid natuurlijk relevant, maar is provinciaal beleid net zo relevant. Dus in die zin is de provincie gewoon een hele relevante partner en die willen we in ieder geval dicht bij ons houden” (Vrз.1). Wanneer het gaat om input van kennis, afstemming van ideeën en doelen en om financiële middelen wordt de provincie dus als belangrijke partner geacht en daar is een breed bewustzijn over.

Leiderschap

Binnen de Board is er sprake van een onafhankelijk voorzitter, de heer Heidema, tevens burgemeester van de gemeente Deventer (Statuten art.5.A.4; Vrз.1). Wanneer het gaat om het proces in de Board en het zorgen voor balans in belangen, dan speelt de voorzitter hier een belangrijke rol in: “Hij probeert altijd heel erg te bewaken dat alle partijen tot hun recht komen, dat alle belangen van de partijen ook gerespecteerd worden” (Sec.1). Daar waar de interactie moeizaam verloopt, pakt de voorzitter duidelijk zijn rol. Op het moment dat dit nodig was, bracht de voorzitter alle leden van de Board bij elkaar om de neuzen dezelfde kant op te krijgen en te zorgen dat de verwachtingen ten aanzien van de doelen en van elkaar voor iedereen weer bekend en helder werden (B.ovh.1; B.ovh.2; B.onw.1; O.onw.1; Vrз.1).

Wanneer het gaat over leiderschap buiten de interactie in de Board om en die dus gaat over de inhoud en processen rondom de projecten, dan wordt er geen eenduidig antwoord gegeven over wie daar het initiatief in heeft. De ondernemers hebben sterk het gevoel dat zij degenen zijn die vooral het initiatief op de inhoud pakken, in de vorm van het aandragen van concrete punten, concrete projecten en businesscases (B.ond.1; B.ond.2; O.ond.1): “Het bedrijfsleven moet de aanzwengelaar zijn aan de voorkant, die zegt ‘dit zijn de ontwikkelingen waar we mee bezig zijn, dat moeten we supporten’ ”

(O.ond.1). In de Cleantech Agenda is bovendien ook opgenomen dat het primaat voor het aandragen van de businesscases nadrukkelijk bij de ondernemers en de (kennis)partners ligt (Cleantech Regio, 2015, p.6). Tegelijkertijd geven de ondernemers aan dat de overheid de partij is die sterk op het proces zit en daar wellicht nog teveel de focus op legt (B.ond.1; B.ond.2). Onder de andere respondenten is het antwoord op de vraag wie het initiatief neemt, op het proces dan wel de inhoud, wisselend. De bestuurders uit de overheid geven aan dat de overheid het meeste aan zet is (B.ovh.1; B.ovh.2). Dit lijkt echter vooral over het strategische niveau te gaan, terwijl de ondernemers met hun initiatief al meer op de concrete invulling van deze doelen zitten middels businesscases en projecten. Anderen beamen dat het initiatief op de inhoud veelal bij zowel de overheid als de ondernemers ligt, en dat dit verschilt in het strategische en het concrete niveau (O.onw.1; Sec.1). Anderen geven weer aan dat er niet één partij is die het initiatief neemt en dat het vooral afhankelijk is van de onderwerpen (O.ovh.1; Vrz.1). In de wisselende antwoorden komt naar voren dat de verschillende partijen, en met name de overheid en ondernemers, redeneren vanuit verschillende niveaus: het strategische niveau en de meer concrete invulling van de strategische doelstellingen. Bovendien geldt dat door de gelijkwaardigheid waarnaar gestreefd wordt, er geen duidelijk eigenaarschap is belegd bij een van de sectoren. Dit heeft weer tot gevolg dat niet duidelijk is wie de uiteindelijke beslissingen behoort te nemen. Vanuit het idee te streven naar consensus hoeft dit geen probleem te zijn, maar in de Strategische Board Stedendriehoek lijkt dit zo nu en dan toch het geval te zijn. Een van de respondenten verwijst hier in zijn antwoord op de vraag wie nou de initiatiefnemer is in de volgende woorden naar: “Het gaat erom, wie is de baas, wie bepaalt het” (O.onw.1). Daar waar op de hoofdlijnen overeenstemming is in de Board is dit geen probleem, maar naar mate de te maken keuzes over concretere zaken gaan, blijft de vraag wie over het detailniveau en over de prioritering beslist. Om een wat meer leidende rol te creëren in de processen van de concrete projecten is een uitvoeringsorganisatie opgetuigd met daaraan verbonden een programmadirecteur (O.onw.1). Waar de ondernemers weliswaar de businesscases onder hun hoede moeten nemen en op die specifieke projecten de trekkers zijn, zal deze nieuwe uitvoeringsorganisatie ervoor gaan zorgen dat de ondernemers daarin ondersteund worden. Deze uitvoeringsorganisatie houdt zich bezig met het leveren van diensten aan ondernemers op het gebied van netwerkvorming en matchmaking, business case development, financiering en lobbyen. Bedrijven kunnen van het bureau gebruikmaken via Service Level Agreements die zij met het bureau afsluiten (Cleantech Regio, 2015, p.30). In het geval van concrete projecten wordt rondom de inhoud dus een trekkersrol bij bedrijven neergelegd. Wanneer het echter gaat over de processen daarvan lijkt het uitvoeringsbureau hier een rol in te krijgen. Hoewel nu een programmadirecteur is gekozen, is er echter geen eensgezindheid binnen de Board wie, of beter gezegd welke sector, daar de leiding in zou moeten hebben. Aangezien de businesscases veelal uit de ondernemerskant komen, zijn de ondernemers van mening dat hun sector daar de leiding in moet krijgen (B.ond.1; B.ond.2; O.ond.1). De aanstelling van de programmadirecteur die dit uitvoeringsbureau moet leiden, verliep daarom ook niet soepel. Voor de ondernemers speelde de herkomst van deze persoon een belangrijke rol (B.ond.1;

B.ond.2; O.onw.1). Er is dus weliswaar leiderschap op de processen gecreëerd, maar waar in het theoretisch kader gesproken werd over noodzakelijke gegund leiderschap is dat hier in de praktijk niet volledig het geval.

Heldere en gelijke verwachtingen

Wanneer het gaat over de verwachtingen ten aanzien van de algemene doelen die centraal staan in de strategische agenda, komen deze volledig overeen. Alle respondenten zijn zich bewust van de drie doelstellingen: 4.000 nieuwe aan Cleantech gerelateerde banen; 200.000 ton besparing op CO2 uitstoot; en 20.000 ton minder huishoudelijk restafval per jaar (Cleantech regio, 2015). Alle respondenten geven aan dat deze doelstellingen binnen de Board in gezamenlijkheid zijn opgesteld en daarmee breed gedragen zijn. Aangegeven wordt dat dit ook doelstellingen zijn waar iedere partij zich in kan vinden (B.ovh.2; B.onw.1; O.onw.1): “Ja, maar dat is nog redelijk algemeen van aard. Dus daar kunnen mensen zich wel in vinden. Moeilijker is om het echt te gaan realiseren. Het zit meer in hoe doen we dat dan” (B.onw.1). Wanneer men meer van het abstracte niveau af moet en het gaat over concrete projecten en de aanpak ervan, heerst er niet altijd overeenstemming, zo wordt aangegeven (B.ovh.1; B.ovh.2; B.ond.1; B.ond.2; O.onw.1; Sec.2). De ondernemers zouden daar het liefst in alle vrijheid het voortouw nemen en daar de financiële middelen voor ontvangen (B.ovh.1; B.ond.1; B.ond.2; O.ond.1).

Wanneer het gaat over de eigen ambities en belangen is in grote lijnen duidelijk waarom de verschillende partijen in de Board zitten (B.ovh.1; B.ovh.2; O.ovh.1; O.ond.1; O.onw.1; Sec.2; Vrz.1). Deze worden ook regelmatig aangehaald in de Board: “Soms hebben we ook echt in de Board het gesprek over ‘Maar waarom zit je ergens nou zo in?’, want je kunt over standpunten praten maar het is ook belangrijk door te praten over de achterliggende belangen” (Vrz.1). De bekendheid met de verschillende ambities en belangen wordt in navolging met wat in de voorgaande alinea staat echter concreter naarmate de projecten concreter worden en het duidelijk wordt hoe de verschillende partijen erbij betrokken zijn. Dit wordt echter nooit volledig helder. Het vraagt soms om inlevingsvermogen en bovendien zullen de belangen van de achterbannen nooit geheel inzichtelijk zijn (B.ovh.1; B.ovh.2; O.ovh.1; O.ond.1).

Wanneer gekeken wordt naar de bekendheid en helderheid van de rollen, is het in eerste instantie belangrijk om op te merken dat er aan de voorkant geen strakke rolverdeling is gemaakt en vastgelegd (Statuten Oprichting Strategische Board Stedendriehoek; B.ovh.1). Het bestuur van de Board heeft de rol om de stichting te vertegenwoordigen (Statuten Art.5.B.3). In de praktijk betekent dit ook dat zij hun achterbannen activeren en daar draagvlak creëren (B.ovh.2). Hoewel de rollen niet als zodanig op papier staan - “De rollen zijn niet zo opgeschreven, maar de facto is het wel zo” (O.onw.1) - noemen verschillende respondenten wel een grof onderscheid: de overheid houdt zich bezig met het faciliteren van plannen, het onderwijs ondersteunt in de vorm van onderzoek en de ondernemers zijn initiërend en

houden zich bezig met concrete cases rondom bijvoorbeeld innovatie (B.ovh.2; B.onw.1; O.ond.1; O.onw.1; Sec.2; Vrz.1). De ondernemers zien die rol ook voor hen zelf weggelegd, maar ervaren het nog niet zo dat zij in de praktijk die ruimte altijd krijgen (B.ond.1; B.ond.2; O.ond.1). Dit komt doordat de overheid, die het grootste deel van de financiële middelen ter beschikking stelt, (enige) controle wil houden over deze publieke middelen (B.ovh.1; Sec.1). De financiële middelen worden dus niet zomaar aan het bedrijfsleven overgedragen zodat de ondernemers daarmee hun gang kunnen gaan. De overheid wil de controle behouden vanwege de verantwoording over deze gelden aan de raden, maar ook vanwege het feit dat zij graag zien dat alles “.. onder de paraplu van de Board is ingericht en niet onder de paraplu van alleen maar het bedrijfsleven” (Sec.1). Een van de respondenten geeft dan ook aan: “Iedereen vindt ook wel dat het bedrijfsleven daarin het voortouw moet nemen. Zij het dat het bedrijfsleven dat wat meer vindt dan de ander” (O.onw.1), waarna dezelfde respondent refereert aan de kwestie rondom de overdracht van de financiële middelen. Er lijkt daarmee geen volledige helderheid en overeenstemming te zijn tussen de ondernemers en de overheid over hoe ver de initiërende rol van de ondernemersvertegenwoordigers in de Board gaat: initiërend op het strategische niveau of ook verder op het operationele niveau. Daar waar er wel heldere en gelijke verwachtingen zijn over het gezamenlijke doel en de eigen ambities en belangen van partijen in grote lijnen helder zijn, zijn de verwachtingen ten aanzien van de concrete invulling van de rollen niet altijd helder en overeenkomstig.

Vertrouwen

Wanneer gekeken wordt naar het vertrouwen en gevraagd wordt naar het geloof van de verschillende partijen in dat de andere partijen ook echt voor de Board willen gaan, is uit de antwoorden van alle respondenten op te maken dat dit op het niveau van de Board zeker aanwezig is. Wanneer gekeken wordt naar het vertrouwen in het vermogen van partijen om hun taken uit te voeren, en de ervaringen daarin, blijkt dit niet altijd optimaal. De ondernemers zien graag dat de overheid wat meer haar regels en procedures loslaat om mee te kunnen in de snelheid van het bedrijfsleven (B.ovh.1; B.ond.1; B.ond.2; O.ond.1). Verder wordt het vertrouwen in het algemeen als basisvoorwaarde geacht voor de samenwerking en wordt ook aangegeven dat daar hard voor gewerkt moet worden (B.ovh.2; Sec.2; Vrz.1). Vanuit de verschillende ervaringen die bij de beschrijving van het succes (§4.1.3) verder zijn toegelicht, wordt aangegeven dat het vertrouwen een fluctuerende beweging heeft gekend, maar dat dit momenteel weer in orde is (B.ovh.2; O.ovh.1; Sec.1; Sec.2; Vrz.1). De voorzitter heeft hier een duidelijke rol in gespeeld middels een interventie om de neuzen weer dezelfde kant op te krijgen (B.onw.1; O.ovh.1). Dit raakt ook aan de afstemming van verwachtingen. Het vertrouwen vraagt dus om continue investering. De ervaringen met elkaar spelen hier een grote rol in.

Verder wordt aangegeven dat het werken aan het vertrouwen met name in de laag onder de bestuurders wat meer aandacht vraagt. Daar moeten nog meer en op een meer concreet niveau afspraken worden gemaakt en moeten zaken die aan de verschillende sectoren raken worden

uitgedacht (B.ovh.1; O.ovh.1). Verder geven de ondernemers aan dat vanuit hen, op basis van hun ervaringen, geen onverdeeld vertrouwen bestaat in de uitvoering. Hun ervaring is dat de vertaalslagen die door de secretarissen worden gemaakt van wat door de bestuurders in de Board wordt afgesproken niet altijd volledig juist zijn (B.ond.1; B.ond.2).

Wanneer gekeken wordt naar het vertrouwen in de structuur ten behoeve van de werking van samenwerkingsverband kan worden gesteld dat dit voor velen niet als de belangrijkste voorwaarde wordt gezien. Vertrouwen in elkaar dient voor velen als basisvoorwaarde: “Je kunt alles nog zo mooi in harkjes en structuurtjes hebben uitgedacht. Maar (..) als mensen er niet samen voor willen gaan, dondert het hele haakje in elkaar” (Vrz.1). Wanneer wat dieper op de zaken wordt ingegaan die aan de structuur raken, wordt echter wel duidelijk dat er vertrouwen is in de structuur. Het bestuur van de Board heeft als taken en bevoegdheden: het besturen van de stichting, het vertegenwoordigen van de stichting en het aangaan van overeenkomsten, zo blijkt uit de statuten (Art. 5.B. Statuten). Er is overduidelijk vertrouwen in de werking van deze bevoegdheden ten behoeve van het samenwerkingsverband. Het vertrouwen gaat met name uit naar de laatst genoemde bevoegdheid. Om namelijk niet slechts in een ‘praatclub’ te blijven hangen, is de stichting opgericht. Een van de respondenten beschrijft wat dit betekent in de praktijk als volgt:

We kunnen op onze eigen titel handelen, verplichtingen aangaan, overeenkomsten sluiten, subsidies aanvragen, dus in die zin zijn we handelingsbekwaam zal ik maar zeggen. Dat is ook een groot verschil met drie jaar geleden. Toen was het gewoon een groep mensen die met elkaar aan het ouwehoeren was, maar die konden verder niks doen als groep. (Sec.1)

Gekeken naar de antwoorden van de respondenten omtrent hun vertrouwen in de samenstelling van de Board, kan worden gesteld dat deze in orde is. Het aantal vertegenwoordigers draagt namelijk bij aan de slagkracht die bij de oprichting beoogd werd (B.ovh.2; B.ond.1; B.ond.1; B.onw.1; O.ond.1; Sec.1; Sec.2). Wanneer het gaat over de frequentie van de vergaderingen heerst eveneens over het algemeen tevredenheid. Wel wordt aangegeven dat men de komende tijd meer en vaker richting informele en thematische bijeenkomsten wil gaan (B.ovh.1; B.ovh.2; O.ovh.1; Sec.2). Een van de secretarissen zegt daarover: “Dat willen ze frequenter, om elkaar beter te kunnen vasthouden, zodat het ook niet uit elkaar kan lopen” (Sec.2). Nu de vergaderingen voor de strategische agenda al enige tijd achter de rug zijn en ook de vergaderingen over de uitvoeringsorganisatie zijn gevoerd, wil men de tijd gebruiken om op thema’s wat meer de diepte in te kunnen gaan (Sec.2). Verder geven de voorzitter en secretarissen aan dat op korte termijn de zaken zullen worden besproken die raken aan de structuur, zoals de samenstelling, de frequentie en de inhoud van bijeenkomsten. Dit betekent niet dat dit op dit moment niet goed loopt: “Gewoon om weer even te kijken, zitten we nog steeds op de optimale koers. En niet vanuit het is bagger, nee vanuit kunnen we het met elkaar nog een tandje beter doen” (Vrz.1). Hoewel met betrekking tot de structuur wordt benadrukt dat de mensen het belangrijkste zijn om het

samenwerkingsverband te laten slagen, is er dus wel degelijk aandacht voor de werking van de structuur en de zaken die daar aan raken en is daar vertrouwen in. Samengenomen kent het vertrouwen ups en downs, waarbij er nu sprake is van een stijgende lijn. Het vertrouwen van de ondernemersgeleding in de laag onder het bestuur, met name de secretaris, is nog niet optimaal. Verder is er vertrouwen in de structuur.

Afstemmen cultuur en waarden

Door vrijwel alle respondenten wordt aangegeven dat er duidelijk verschillen in cultuur te merken zijn, vooral tussen overheid en ondernemers. Dit gaat dan met name over de rechtmatigheid en processen waar de overheid op gericht is en de effectiviteit en snelheid waar de ondernemers op gericht zijn (B.ovh.1; B.ond.1; B.ond.2; B.onw.1; O.ond.1; O.onw.1; Sec.1; Sec.2; Vr.1). Daar waar de ondernemers snel vooruit willen en gewoon aan de slag willen gaan, zit de overheid op het proces waar zij met het maken van haar plannen en het afleggen van verantwoording onderhevig aan is. Een van de respondenten verwoordt dit als volgt:

Het belangrijkste verschil is dat de ondernemers zeer gericht zijn op de inhoud en het doen en het realiseren. In alles. Dus de manier waarop je vergadert, tot de mails schrijven, tot een afspraak maken, tot een heel plan maken voor een strategie voor een aantal jaar. En de ambtenaren zijn heel erg op het proces. (B.ond.2)

Dat de ondernemers hier soms moeite mee hebben is onder de overige O's ook bekend: "Kijk vanuit de ondernemerskant is een heleboel overheidsgebeuren toch een beetje bureaucratie en geneuzel" (Vr.1). In navolging van deze verschillen wordt gepoogd elkaars werelden beter te begrijpen: waar komen deze verschillen vandaan? (B.ovh.1; B.ond.1; B.onw.1; O.ond.1; Sec.2; Vr.1). Zo geeft een van de secretarissen aan dat hij aan de ondernemers uitlegt dat het nodig is om de gemeenteraden mee te krijgen en draagvlak bij hen te creëren (Sec.1). Hiervoor moeten processen worden doorlopen en dat kost tijd. Daarbij zijn ook andere actoren belangrijk, zo geeft hij aan: "Dan zitten er ook batterijen vol met ambtenaren tussen, van directeurs tot beleidsfiguren die er ook allemaal wat van vinden. Die moet je allemaal meekrijgen wil je die bocht kunnen nemen." (Sec.1). Andersom is ook uitleg nodig voor de overheidskant over de mores uit de andere geledingen. Op het niveau van het bestuur van de Board blijken deze verschillen overigens goed overbrugbaar en gaat het vaak meer over vooroordelen en publieksbeelden die over de andere sectoren bestaan (B.ovh.2; B.ond.2). De voorzitter geeft ook aan dat hij probeert ervoor te zorgen dat de verschillende sectoren elkaars wereld en taal leren snappen (Vr.1). In het niveau onder het bestuur worden de verschillen zichtbaarder. Daar komen de verschillende sectoren elkaar tegen in de voorbereiding en uitvoering van plannen en moeten ze elkaar daarin meer proberen te vinden. Volgens een van de respondenten kan het helpen om elkaar vanuit de verschillende sectoren vroegtijdig te informeren en af te stemmen, zodat in ieder geval de snelheid waarmee de verschillende sectoren handelen meer op elkaar afgestemd is (O.ovh.1).

De ondernemers hebben daarnaast ook het idee dat de overheid risicomijdend is en graag de controle over plannen en financiële middelen willen houden (B.ond.1; B.ond.2; O.ond.1). Een respondent afkomstig uit de overheid beaamt dit ook: “Maar waar je ziet dat je tegenaan loopt, is de manier waarop wij als overheid dat doen en willen, alle juristerij en regeltjes. En bang zijn om het los te laten” (B.ovh.1). Hij geeft aan dat het nodig is elkaars manier van werken te accepteren en dat iedereen af en toe bereid moet zijn over de eigen schaduw heen te stappen en risico’s te nemen. Er is dus bewustzijn over de cultuurverschillen en er wordt geprobeerd deze cultuurverschillen te overbruggen door meer acceptatie te creëren over elkaars manier van werken. Van volledig de eigen cultuur loslaten en deze volledig afstemmen lijkt geen sprake. De verschillen lijken bovendien ook nooit volledig overbrugbaar. Uit de laatste quote blijkt ook dat het loslaten van de eigen cultuur en waardensystemen nog altijd beter kan.

Tussenconclusie: aanwezigheid factoren Strategische Board Stedendriehoek

Ten aanzien van de aanwezigheid van de verschillende factoren in de Strategische Board Stedendriehoek is in het onderstaande schema (schema 3) samengevat in welke mate de factoren zich voordoen en waar dit aan te wijten valt.

Factor	Waarde
Urgentiebesef	Niet aanwezig/enigszins aanwezig/ aanwezig /sterk aanwezig
<i>Toelichting:</i> Er is een breed besef dat de partijen elkaar nodig hebben om op de thema’s arbeidsmarkt en economische innovatie stappen te maken. Daarnaast zien de deelnemers van de Board de Strategische Board Stedendriehoek als een kans om hier ook daadwerkelijk resultaten in neer te zetten en zagezegd slagkracht te realiseren. Dit laatste vormt ook een praktische reden die het urgentiebesef versterkt. Desalniettemin wordt deze factor niet gewaardeerd als sterk aanwezig. Het is namelijk niet zo dat deze samenwerking problemen oplost of kansen realiseert die zonder de samenwerking niet tot stand zouden zijn gekomen. Zoals de respondenten zelf ook aangeven zorgt de samenwerking vooral voor een versnelling en verdieping van projecten en ontwikkelingen die aan alle drie de sectoren raken.	
Gelijkwaardigheid	Niet aanwezig/ enigszins aanwezig /aanwezig/sterk aanwezig
<i>Toelichting:</i> Hoewel in de samenstelling en stemverhoudingen gelijkwaardigheid is gecreëerd en op het niveau van het bestuur ervaren wordt dat er sprake is van gelijkwaardigheid, is daar in het niveau daaronder geen eensgezindheid over. Het meest opvallende is dat de ondernemers – zowel de bestuurders al de functionaris van de ondernemers - het gevoel hebben dat hun ideeën op dat niveau niet altijd volledig worden meegenomen.	
Leiderschap	Niet aanwezig/enigszins aanwezig/ aanwezig /sterk aanwezig
<i>Toelichting:</i> Het leiderschap gericht dat gericht is op de processen valt in twee verschillende soorten ‘leiderschap’ uiteen. Enerzijds is er het leiderschap dat gericht is op de processen die raken aan de	

interactie binnen de Board, en anderzijds het leiderschap dat gericht is op de processen die raken aan de concrete invullingen van de doelstellingen. Binnen het bestuur heeft de voorzitter het leiderschap in handen in de zin dat hij er zorg voor draagt dat iedereen gehoord wordt en de neuzen dezelfde kant op staan in de Board. Hij draagt zagezegd leiderschap over de interactie en de processen die daarmee gemoeid zijn. Wanneer het gaat over het leiderschap over de processen en de inhoud buiten de interactie van de Board om lopen de beelden uiteen. Het feit dat er geen duidelijk eigenaarschap is bij een van de sectoren lijkt hier voor een groot deel aan ten grondslag te liggen. Hierdoor blijven zaken als ‘Hoe vullen we de doelstellingen in?’ en ‘Wie hakt de knopen door?’ zweven tussen de verschillende geledingen. Wanneer het gaat om de uitvoering van de businesscases wordt gedurende dit onderzoek een uitvoeringsbureau opgetuigd met daaraan verbonden een programmadirecteur die daar het leiderschap in moet nemen. Doordat er geen volledige overeenstemming is over wie, of beter gezegd welke sector, dit moet doen is er echter geen sprake van een volledig gegund leiderschap. Gezien er wel sprake is van leiderschap op de processen, zowel binnen de Board als in de uitvoering, maar er geen volledig sprake is van het noodzakelijke ‘gegund’ leiderschap wordt deze factor gewaardeerd als aanwezig.

Heldere en gelijke verwachtingen	Niet aanwezig/ enigszins aanwezig /aanwezig/sterk aanwezig
----------------------------------	---

Toelichting: Wanneer het gaat over de doelstellingen komen de verwachtingen overeen. Deze zijn voor iedereen helder. Gekeken naar de eigen ambities en belangen is in grote lijnen duidelijk waarom de verschillende sectoren in de Strategische Board zitten. Afdalend naar de ambities en belangen van de achterbannen en behorend bij de concrete projecten is dit niet altijd helder. Wel wordt met communicatie gepoogd de verwachtingen helder te maken. Wat betreft de rollen is er aan de voorkant geen rolverdeling op papier gemaakt. In grote lijnen maakt iedereen zich hier wel een voorstelling bij. Wanneer het gaat over de concrete invulling van deze rollen zijn de verwachtingen niet altijd helder en komen de verwachtingen niet altijd overeen. Dit geldt met name ten aanzien van de rol van de ondernemers: hoever reikt hun initiërende en leidende rol?

Vertrouwen	Niet aanwezig/ enigszins aanwezig /aanwezig/sterk aanwezig
------------	---

Toelichting: Op het niveau van het bestuur heerst er vertrouwen dat alle partijen zich in willen zetten voor hetgeen de Board is opgericht. Het vertrouwen in het vermogen van de andere partijen om hun taken uit te voeren en het algemene vertrouwen kent door verschillende ervaringen een fluctuerende beweging, maar is nu weer op orde. Het onderhouden van het vertrouwen vergt energie en daar is bewustzijn over. Dit geldt met name op het niveau onder het bestuur. Tussen de ondernemers en de laag onder het bestuur bestaat echter een noemenswaardige vertrouwenskwestie. Er is geen onverdeeld vertrouwen vanuit de ondernemersgeleding.

Afstemmen cultuur en waarden	Niet aanwezig/ enigszins aanwezig /aanwezig/sterk aanwezig
------------------------------	---

Toelichting: Er heerst bewustzijn over de verschillen die er bestaan tussen met name de werelden van de overheid en de ondernemers: rechtmatigheid vs. effectiviteit en processen vs. inhoud. Er wordt

gepoogd hier begrip en acceptatie over te creëren. Voor de overheid geldt bovendien ook dat hen door de ondernemers wordt verweten dat zij risicomijdend en controlerend zijn. Hoewel er bewustzijn en communicatie over de verschillen zijn, kan dit in de praktijk nog meer op elkaar worden afgestemd. Het huidige afstemmen zit hem dan ook vooral in het creëren van begrip ten aanzien van de cultuurverschillen en het uitleggen waar deze vandaan komen.

Schema 3. Aanwezigheid factoren Strategische Board Stedendriehoek

4.2 Casus 2: Stuurgroep Triple Helix FoodValley

Triple Helix Foodvalley bestaat uit een stuurgroep en werkgroep die beide geen juridische structuur kennen. De stuurgroep bestaat uit zes bestuurders, twee uit iedere sector. Het voorzitterschap ligt bij een van de uit de overheid afkomstige bestuurders (Cees van der Knaap, gemeente Ede). Deze Triple Helix samenwerking laat zich ondersteunen door het regiokantoor van de regio Foodvalley (Sec.3). Het samenwerkingsverband zet in op een vijftal strategische doelen, ook wel opgaven genoemd, namelijk: het verbeteren van kennisinteractie, het uitbouwen van ‘global pipelines’ ((inter)nationale netwerken), het vergroten van de innovatiekracht, branding en marketing van het regioprofiel FoodValley en het versterken van de fysiek en sociaal duurzame leefomgeving (Regio FoodValley, 2016).

Hoewel er geen officiële oprichtingsdatum is, is de uiteindelijke structuur waarin wordt samengewerkt terug te brengen naar 2014 waarin de verschillende O's als voorloper van de gezamenlijke strategische agenda het document ‘Op weg naar de Strategische Agenda 2015-2019’ hebben opgesteld (Regio FoodValley, 2014). De regio FoodValley bestaat uit een achttal gemeenten: Barneveld, Ede, Nijkerk, Renswoude, Rhenen, Scherpenzeel, Veenendaal en Wageningen. Zoals de naam van de regio doet vermoeden, zet de Triple Helix samenwerking zich in om deze regio aantrekkelijk te maken en als voorbeeld te laten fungeren op het gebied van landbouw en de voedingsindustrie (Regio FoodValley, 2016).

Naast de stuurgroep, die zich sinds kort gewoon Triple Helix laat noemen, bestaat er een werkgroep die zich nu voornamelijk bezighoudt met het voorbereiden van de uitvoeringsagenda (O.Ovh.2).

4.2.1 Succes

Zoals in de vorige casus onder paragraaf 4.1.1 is uitgelegd, betreft succes hoofdzakelijk de kwaliteit van de interactie tussen de verschillende partijen van een Triple Helix samenwerking. Om dit vast te stellen wordt gekeken naar drie dimensies die geoperationaliseerd zijn als de afwezigheid van onenigheden, het gebruik van elkaars kennis en informatie en het aantal nieuwe inzichten. Ten behoeve van de bepaling van het succes wordt de aanwezigheid van iedere dimensie gewaardeerd met een van de volgende waarden: *niet aanwezig*, *enigszins aanwezig*, *aanwezig*, *sterk aanwezig*. Nadat de kwaliteit van de interactie is geanalyseerd wordt kort stilgestaan bij de output die het samenwerkingsverband heeft opgeleverd.

Kwaliteit van de interactie

Gekeken naar het aantal onenigheden valt op dat de respondenten hier weinig over weggeven. Verschillende respondenten geven aan dat die zich niet voor doen (B.ovh.3; B.onw.3; O.ovh.2). Onenigheden lijken voor de respondenten dan ook een te sterk aangezette term: “Als je het oneens bent, wil dat niet zeggen dat je dan vervolgens niks meer met elkaar te maken wil hebben” (B.ond.3). Of expliciet verwoord: “Het zijn geen onenigheden, je kunt verschillen van mening, maar dat is geen onenigheid”(O.onw.2). Er wordt aangegeven dat er een goede synergie tussen de verschillende personen in de stuurgroep bestaat en iedereen collegiaal en professioneel met elkaar omgaat (B.ovh.3; B.ovh.4; B.ond.3). Door een enkeling wordt wel aangegeven dat er wel eens meningsverschillen zijn (B.ond.3; B.onw.2). Hierbij werd als voorbeeld de keuze voor de projecten in het uitvoeringsprogramma genoemd:

Dat was natuurlijk ook even touwtrekken: welke projecten komen erin? Wie wordt de leider van het programma? Wie komen er in het consortium? Hoeveel geld gaan we aanvragen? Daar zijn we uitgekomen. Dus hebben we ruzie gehad? Nee, wel discussies van wie trekt wat. (B.onw.2)

Er lijken dus geen grote patstellingen te zijn, maar meer ‘verschil van inkleuring’ zoals een van de respondenten aangeeft (Sec.3). Dergelijke discussies of meningsverschillen worden ook direct bespreekbaar gemaakt en er wordt getracht te komen tot consensus (B.ond.3; B.onw.2; B.onw.3; O.ond.2). “En bij het ene onderwerp gaat dat makkelijker dan bij het andere onderwerp”, zo wordt door een van de respondenten toegelicht (O.onw.2). Aangegeven wordt dat deze discussies en meningsverschillen er ook voor zorgen dat de verhoudingen goed blijven en het weer helder wordt waar iedereen vanuit het eigen belang en vanuit het algemene belang voor gaat (B.ond.3; O.ond.2; O.onw.2; Sec.3). Verschillende respondenten geven aan dat er daarom wordt geïnvesteerd in het elkaar ontmoeten, ook informeel. “Bekend maakt bemind” zo geeft een van de respondenten meermaals aan (B.onw.3). Over de interactie wordt verder gezegd dat zij steeds meer ‘volwassen’ wordt (B.onw.2; B.onw.3). De samenwerking is volgens een van de respondenten namelijk door verschillende stadia gegaan. In het begin ging het meer over de gemeenten die zich goed tot elkaar moesten gaan verhouden, de ondernemers zich moesten gaan organiseren en over het wennen aan elkaar. Daarbij ging de aandacht vooral uit naar “waar hebben we het nu precies over” (B.onw.2). Een andere respondent verwoordt deze stadia als volgt: “We hebben de verkenning, zeg maar de pubertijd, achter de rug. En in de adolescentie hebben we plannen gemaakt, en nu zijn we volwassen, er ligt een plan. En nu moeten we als volwassenen elk onze verantwoordelijkheid pakken en die projecten gaan draaien” (B.onw.3).

Wanneer de dimensie van ‘versturende relaties’ gewaardeerd moet worden, kan op basis van wat de respondenten hebben verteld, worden gesteld dat de onenigheden *niet aanwezig* zijn. Er doen zich

weliswaar zo nu en dan meningsverschillen voor, maar deze lijken niet dusdanig groot en noemenswaardig dat deze als onenigheden kunnen worden aangemerkt.

Wat betreft de tweede dimensie van kwaliteit van de interactie, de mogelijkheid om de verschillende hulpbronnen bij elkaar te brengen, gaat het over de mate waarin respondenten van elkaars kennis en informatie gebruikmaken. Hierbij worden verschillende concrete voorbeelden genoemd op het niveau van de achterban. Het gaat daarbij met name om de uitwisseling van kennis tussen de ondernemers en het onderwijs en vervolgens het gebruikmaken van die kennis (B.ond.3; B.onw.2). Er wordt dan ook gezegd door een van de respondenten uit het onderwijs: “Dus de triple helix stuurgroep helpt om die slag te maken om meer met lokale ondernemers samen te werken en elkaar te vinden” (B.onw.2). Een andere respondent noemt als voorbeeld het opstellen van de strategische missie. Dat begint met een hogere missie, zo geeft hij aan, dat verder wordt ingevuld met verschillende opgaven waaronder alle projecten worden gehangen: “En je ziet gewoon dat elk lid uit die O achtergrond zijn eigen ding, zijn ei erin kwijt kan. En ook zijn eigen expertise om dat project gewoon verder mee handen en voeten te geven” (O.ovh.2). In het gebruik van elkaars kennis en informatie kan echter nog steeds een slag gemaakt worden, zo blijkt uit het antwoord van een van de respondenten. Hij geeft aan dat de kennis uit de onderzoeks- en onderwijswereld nog meer aan ondernemers kunnen worden aangeboden, terwijl de ondernemers op hun beurt meer nieuwsgierig moeten zijn naar die kennis (O.ond.2). Samengenomen doet het uitwisselen en gebruikmaken van elkaars kennis en informatie zich nu vooral voor in de sectoren van de ondernemers en het onderwijs/onderzoek en daarnaast op niveau van de achterban. Hoewel dit nog beter kan, betekent dit wel dat deze dimensie als *aanwezig* kan worden aangemerkt.

Wanneer het gaat over de nieuwe inzichten die het samenwerkingsverband oplevert, blijkt dat het vooral om het attenderen gaat over wat er in de andere sectoren leeft (B.ovh.3; B.ovh.4; B.onw.2; O.ovh.2; Sec.3). Dit schept verheldering en begrip. Dit wordt ook duidelijk uit een uitspraak van een van de respondenten afkomstig uit de overheid: “Ik neem aan dat je begrijpt dat een vertegenwoordiger van een universiteit of een school of een onderneming beter kan vertellen wat daar speelt en wat belangrijk is voor zo’n school of een onderneming dan dat wij dat zelf kunnen bedenken” (B.ovh.4). Waar in de vorige casus naar voren kwam dat er vooral sprake was van inzichten over hoe de andere sector werkt, lijkt het in deze casus meer te gaan over inzichten over waar de andere sectoren mee bezig zijn en wat daar speelt. Voor een enkeling geldt overigens ook in deze casus dat het inzichten biedt over de werkwijze van de andere sectoren: “Ik wist helemaal niet hoe dingen bij de overheid spelen. Dus je hoort andere zaken. Bij de provincie heb ik ook nooit geweten hoe dingen lopen” (O.onw.2). Anderen geven expliciet aan dat dat naar hun inschatting juist niet het geval is (B.onw.3; O.ond.2): “Ik denk dat alle partijen gepokt en gemazeld zijn in hun samenwerking met andere partijen. Dus ik denk niet dat er zoveel verrassingen zullen zijn” (O.ond.2). Hoewel er op een iets andere manier van elkaar wordt geleerd dan in de vorige casus, geldt ook hier dat het aantal

inzichten beperkt is. En ook in deze casus ontstaan in de samenwerking weinig volledig nieuwe of verrassende inzichten. Deze dimensie wordt daarom gewaardeerd als *enigszins aanwezig*.

Output

In het theoretisch kader is de verwachting uitgesproken dat uit een succesvolle samenwerking ook output volgt. Om die reden wordt in deze paragraaf gekeken wat de output van de Triple Helix FoodValley inhoudt. Verschillende respondenten leggen uit dat in de Triple Helix samenwerking van de regio FoodValley vooral wordt gepoogd verschillende bestaande projecten te verbinden en verder te brengen (B.ond.3; B.onw.2; B.onw.3; O.ovh.2; O.onw.2; Sec.3). Een van deze respondenten geeft aan: “Wij geven impulsen aan dingen waaraan we wilden beginnen of al lang mee bezig waren. (..) Het versnelt en het verdiept. Het wordt fundamenteeler of krachtiger” (B.onw.3). Een andere respondent verwoordt de Triple Helix samenwerking en de opbrengst daarvan als volgt: “Het leidt tot samenhang en het leidt tot intensivering van een aantal van die initiatieven en projecten. (..). Je brengt de initiatieven in kaart. Hiermee kun je ze ook op elkaar afstemmen en het versnellen, intensiveren” (B.onw.2). De stuurgroep van de Triple Helix FoodValley kan daarom worden gezien als de ‘smeerolie’ voor de samenwerking tussen de verschillende sectoren (Sec.3). De werkgroep uit het samenwerkingsverband heeft verschillende projecten verzameld waarvan uiteindelijk 26 projecten zijn samengebracht in een uitvoeringsprogramma (Regio FoodValley, n.d.). Voorbeelden die genoemd worden zijn de relatief simpele experttafels tot een meer complex World Food Center (B.ond.3; O.ond.2). Voor veel van de projecten geldt dat er nu verder invulling aan gegeven moet worden door middel van het verkrijgen van financiën (O.ovh.2; O.ond.2). Dat blijkt erg bepalend te zijn voor de komst van de output: “Want zolang er niet over centen gepraat wordt, is het allemaal wat makkelijker zaken doen dan wanneer je inderdaad op een gegeven de portemonnee moet trekken. En dat gaat dit jaar spelen” (O.ovh.2). Verder wordt nog aangegeven dat los van de projecten die in het uitvoeringsprogramma staan, er ook output is die deels en indirect raakt aan de Triple Helix samenwerking. Een voorbeeld hiervan is de bouw van een hotel in een van de gemeenten. De dynamiek en beweging die in de regio zijn ontstaan vanwege de samenwerking en de profilering van de regio hebben daar vermoedelijk indirect een bijdrage aan geleverd, zo wordt door een respondent aangegeven (B.ovh.4). De profilering van de regio en de dynamiek van de samenwerking kunnen dus ook als een vorm van output worden gezien die vervolgens weer zorgt voor output in de vorm van het aantrekken van bedrijven en projecten. Daar vloeit weer werkgelegenheid uit voort (B.ovh.3; B.ovh.4; B.onw.2). Branding en marketing van de regio vormt dus ook niet voor niets een van de doelstellingen van de strategische agenda. Onder deze doelstelling staat in de strategische agenda geschreven dat wordt ingezet op het aanscherpen van het profiel FoodValley zodat voor iedereen helder is dat er sprake is van ‘een concentratie van kennis, research, innovatie en bedrijvigheid op het gebied van agrofood’ wat moet leiden tot ‘economische groei, werkgelegenheid, aantrekkingskracht op kenniswerkers en hoogwaardige voorzieningen voor wonen, werken en studeren’ (Regio FoodValley,

2016, p.13). Ook in deze casus kan dus een voorzichtige bevestiging worden gegeven van de verwachting dat een succesvolle samenwerking ook daadwerkelijk voor output zorgt. Zoals ook in de vorige casus het geval was, moet het ontstaan van de output zich nog grotendeels voordoen.

Tussenconclusie: mate van succes Triple helix FoodValley

Ten aanzien van de mate van succes in de Triple Helix FoodValley worden de waarderingen van de dimensies die de kwaliteit van de interactie bepalen wederom opgenomen in een tabel (tabel 3). Dimensie 1 is in deze tabel de ‘verstorende relaties’, dimensie 2 ‘gebruikmaken van elkaars kennis en informatie’ en dimensie 3 ‘nieuwe inzichten’. Gebleken is dat de dimensie ‘verstorende relaties’ in deze casus niet aanwezig is waardoor deze dimensie een maximale waardering heeft. Voor de tweede dimensie, gebruik van elkaars kennis en informatie, geldt dat deze aanwezig is. Dit is weliswaar niet een maximale waardering, maar desalniettemin zeer positief. Voor de derde dimensie geldt een waardering van enigszins aanwezig. De kwaliteit van de interactie is totaal genomen positief en wordt in de kleurenrange vooraan in het donkergroene gedeelte geplaatst. De Triple Helix FoodValley is uiterst succesvol, maar er is nog ruimte voor verbetering. Die ruimte zit vooral in het gebruikmaken van elkaars kennis en informatie. Zoals ook in de vorige casus het geval was, biedt de derde dimensie die ruimte minder aangezien nieuwe inzichten niet af te dwingen zijn.

Dimensie 1	Sterk aanwezig	Aanwezig	Enigszins aanwezig	Niet aanwezig
Dimensie 2	Niet aanwezig	Enigszins aanwezig	Aanwezig	Sterk aanwezig
Dimensie 3	Niet aanwezig	Enigszins aanwezig	Aanwezig	Sterk aanwezig
Mate van succes:				

Tabel 3. Mate van succes kwaliteit van de interactie Triple Helix FoodValley

4.2.2 Succesfactoren

Urgentiebesef

Voordat de Triple Helix samenwerking in de vorm van de stuurgroep tot stand kwam, heeft zich eerst een andere ontwikkeling voorgedaan. Dit betrof de samenwerking die tussen de acht gemeenten werd gezocht. Een goede samenwerking tussen deze gemeenten was eerst nodig voordat de samenwerking met de andere partijen kon worden aangegaan. Daarbij was het ook van belang dat deze gemeentelijke samenwerking zich ontwikkelde tot een samenwerking waarin meer vanuit de inhoud en vanuit het algemene doel werd gedacht in plaats van de eigen positie van de betrokken partijen. Dat is langzaam ontstaan en gegroeid (B.ovh.4; B.onw.3). Daarbij hoort ook dat meer focus moest worden aangebracht in het grote wensenpakket dat uit de raden kwam (B.ovh.3; B.ovh.4). Later ontstond de ruimte voor het bewustzijn dat de andere sectoren van belang zijn om de regio verder te brengen met haar strategische doelen. In de regio ontstond de gedachte: “We kunnen wel zelf bedenken wat goed is voor

de samenleving, maar eigenlijk moeten we dat met de partijen waar het om gaat doen” (B.ovh.4). Waar de andere sectoren voorheen alleen op papier werden gekoppeld aan de doelen en de uitvoering van de strategische agenda en zij daar slechts zo nu en dan op verzoek hun geluid over konden laten horen, kwam bij de overheid het besef dat het van belang is deze sectoren ook aan de voorkant en op voet van gelijkwaardigheid mee te laten denken met de strategische agenda (B.ovh.3; B.ovh.4; O.ovh.2; Sec.3). Bovendien bestond ook in de andere sectoren de behoefte om daar meer aan de voorkant bij betrokken te zijn en te zorgen voor versnelling in ideeën en projecten uit hun sector (B.onw.3; O.ond.2). Er ontstond een ‘natuurlijk moment’ waarop de verschillende partners, en met name het regiobestuur, het zagen zitten de initiatieven en krachten te bundelen (B.onw.2; B.onw.3; Sec.3): “De tijd was er gewoon wel rijp voor om de handen ineen te slaan” (O.ovh.2). In die samenwerking en bij het opstellen van de strategische agenda gaat het erom de gemeenschappelijke doelen te identificeren (B.ovh.3; B.ond.3; B.onw.3). De gedachte was dan ook dat de verschillende partijen misschien wel hetzelfde willen, maar dit niet van elkaar weten of dit ‘in een andere taal verpakken’ (B.ond.3). Bovendien wordt door velen ook beseft dat de regio met de Wageningen UR ‘goud in handen’ heeft. De Wageningen UR heeft een grote naam op het gebied van (agro)food en vormt een belangrijke spil in de regio en ten behoeve van de economische groei (B.ovh.3; B.ovh.4; O.ovh.2; O.onw.2; Sec.3). Daar kan bij de versterking van de regio en diens profilering gebruik van worden gemaakt. De Wageningen UR vindt het als grote drijfkracht van de regio zelf ook belangrijk om zich actief op te stellen in de regio (B.onw.2; O.onw.2). “Het concentreren van kennis, van bedrijvigheid, van onderzoek, van onderwijs op onze campus, kun je niet los zien van de context”, zo wordt door een respondent verbonden aan de Wageningen UR aangegeven. Deze grote kennisinstelling vindt het daarom belangrijk zich actief te verhouden tot haar omgeving en als partner actief vertegenwoordigd te zijn in de verschillende gremia van de regio om van daaruit te kijken wat samen kan worden gedaan om het gebied te versterken (B.onw.2).

Samengenomen werd de noodzaak om samen tot een strategische agenda te komen en dus op gelijke voet een samenwerking aan te gaan in alle sectoren gevoeld, met name door de overheid.

Gelijkwaardigheid

Iedere sector is met een gelijk aantal vertegenwoordigers vertegenwoordigd in de stuurgroep. De Triple Helix FoodValley is verder niet formeel georganiseerd. Er ligt dus ook niet op papier vast wat de stemverhoudingen zijn. In de praktijk wordt er echter altijd naar gestreefd te komen tot consensus (B.ovh.3; B.ovh.4; Sec.3): “We hebben daar goede gesprekken en er wordt alleen maar iets geaccordeerd als iedereen daar mee eens is” (B.ovh.4). Verschillende respondenten geven dan ook aan het gevoel te hebben dat er gelijkwaardigheid heerst in de stuurgroep en dat goed naar elkaar geluisterd wordt (B.ovh.3; B.ovh.4; B.ond.3; B.onw.2; O.ovh.2; O.ond.2). Een enkele respondent laat ook een kritisch geluid horen. Hij geeft aan dat gepoogd wordt de gelijkwaardigheid in stand te

houden, maar dat dit in de praktijk door het regiokantoor - dat veel van de stukken voorbereidt - soms lastig gaat. Deze respondent zegt daarover:

De praktijk is, omdat het regiobestuur voor acht gemeenten werkt en acht gemeenten tevreden moet houden, er nog al eens wat ruis op de lijn is, omdat de partij overheid zich vrijheden permitteert: een nieuw project, een project eraf, een project aanpassen. Waar dan ondernemers en onderwijs niet van weten. (B.onw.3)

Het regiokantoor handelt volgens deze respondent zo om daarmee te proberen de gemeenten op één lijn te houden. “En die dynamiek van die acht gemeenten zou eigenlijk niet de kleur moeten bepalen van dat overleg in die Triple Helix”, zo vult diezelfde respondent aan (B.onw.3). Verder wordt aangegeven dat er wel variatie is in de verdeling van middelen, tijd en kennis. Dat is echter afhankelijk van de verdeling van projecten over de verschillende sectoren en om die reden een logisch gegeven (O.ond.2). Op een enkel kritisch geluid na, wordt de gelijkwaardigheid dus sterk gevoeld. Ook uit de werkgroep, de laag onder de bestuurders, komen geen geluiden dat er daar geen sprake is van gelijkwaardigheid.

Gekeken naar de partijen die naast de vertegenwoordigers in de stuurgroep als belangrijk worden geacht, komen evenals in de eerste casus de achterbannen naar voren (B.ovh.3; B.ovh.4; B.ond.3; B.onw.3; Sec.3). Het wordt belangrijk geacht de achterban te informeren en te betrekken en van hen het vertrouwen en draagvlak te krijgen zodat met mandaat kan worden gesproken in de Triple Helix samenwerking (B.ovh.3; B.ond.3; Sec.3). De overheid kan daarbij gebruikmaken van de institutionele structuur die er al ligt. Zij kunnen hun achterban gemakkelijk bereiken via de colleges en raden die regelmatig vergaderen en op het niveau van de regio waar de gemeenten aan verbonden zijn (B.ovh.3; Sec.3). Het besef is er ook dat dit voor de andere sectoren, en met name de ondernemers niet zo geregeld is (B.ovh.4; B.ond.3; B.onw.2; Sec.3). Het onderwijs heeft dit echter goed kunnen organiseren. De bestuurders uit deze sector, van het voortgezet onderwijs tot het vervolgonderwijs op verschillende niveaus, komen geregeld samen (B.ovh.3; B.onw.3). Voor deze sector geldt overigens ook: “Het aantal kennisinstellingen is natuurlijk toch wat te overzien, zijn er meer dan degenen die aan tafel zitten voor alle duidelijkheid, maar ze zijn toch wat te overzien” (B.ovh.4). Gekeken naar de ondernemerssector wordt gezegd dat zij het op dit vlak het moeilijkste hebben: “Want die hebben maar een heel beperkte infrastructuur. Er zijn heel veel ondernemers” (Sec.3). Het is bovendien lastiger voor de ondernemers om de gehele achterban mee te krijgen met Triple Helix FoodValley, omdat niet al deze ondernemers een product of bedrijf hebben dat zich daarvoor leent (B.onw.2). Een van de respondenten uit een andere sector geeft over de ondernemers aan: “Ik ga hun alleen maar complimenteren voor het feit dat ze zo goed hun best doen om zo goed mogelijk aangesloten te zijn (..), want ik weet hoe ingewikkeld het is” (B.ovh.3). Hoe dan ook hebben de vertegenwoordigers in de stuurgroep een belangrijke taak in het betrekken van de achterban (B.ovh.4; B.onw.2; B.onw.3;

O.ovh.2; Sec.3). De terugkoppeling kan overigens ook voor veel vertraging zorgen, zo geeft een van de respondenten aan (O.ond.2). Opvallend is ook dat, net zoals in de eerste casus, wordt aangegeven dat de achterban van de overheid nog een slag kan maken wanneer zij meer bovenlokaal gaan denken bij het maken van bepaalde keuzes (B.ovh.3; B.ond.3; O.ond.2). Hoezeer zij ook worden meegenomen in de plannen van de Triple Helix samenwerking, zullen er op gemeenteniveau altijd partijen zijn die er anders over denken (O.ond.2). Wanneer het bijvoorbeeld gaat over de toekomst van bedrijventerreinen moeten gemeenten keuzes maken: “Maar die raad zegt tegen de wethouder: ‘Het is mooi wat die ondernemers of provincie zeggen, maar wij willen dat en u bent verantwoordelijk’ ” (B.ond.3). De ondernemers beseffen ook dat dit voor een wethouder niet altijd makkelijk is (B.ond.3; O.ond.2). Voor de overheid, maar ook voor de ondernemers geldt dat ze het aan moeten durven om het regiobelang te verdedigen in dergelijke keuzes: “Daar is ook een zekere moed voor nodig, een soort *civil courage*. Ook aan de bestuurlijke kant, ook bij de ondernemers” (B.ond.3). In het elkaar meer gunnen en het beseffen dat wanneer wordt ingezet op het belang van de hele regio alle partijen gediend zijn, kan nog een slag worden gemaakt (B.ovh.3).

Verder worden, evenals in de eerste casus, de provincies Gelderland en Utrecht als belangrijke spelers gezien, met name op het gebied van het leveren van financiële middelen (B.ovh.3; B.onw.3; O.onw.2): “Ik denk dat de provincie een belangrijke faciliterende rol heeft, (...) bij die projecten waar ook echt de regio-ontwikkeling gediend is met een financiële impuls” (B.onw.3). Daarbij wordt expliciet aangegeven dat de provincies, en met name Gelderland, daar niet als een pure ‘geldmachine’ worden gezien. Het gaat om de inhoud van de aanvragen waar de regio - en dus ook de provincie - mee gediend is (B.ovh.4). Om die reden worden de provincies ook uitgenodigd om zo nu en dan deel te nemen aan de vergaderingen en is er sprake van een zogenaamde *standing invitation* (B.ovh.3; B.onw.2; Sec.3). Want wanneer je de provincie om financiering wil vragen: “..dan is het goed dat de provincie in ieder geval weet en het belangrijk vindt waar wij mee bezig zijn”, zo legt een van de respondenten uit (O.onw.2). De provincies moeten er bovendien ook op vertrouwen dat de plannen die het Triple Helix verband maakt goed zijn voor de regio. Het feit dat deze plannen door de drie verschillende sectoren zijn opgesteld, garandeert als het ware dat deze plannen in het belang van de gehele samenleving zijn, zo geeft een respondent aan (B.ovh.4). De provincies moeten volgens deze respondent bij het bieden van financiële steun dan ook niet volledig bepalen wat het Triple Helix verband daarmee moet doen. Waar voorheen het beleid was “We geven jullie een pot geld en we vertellen er meteen bij wat jullie ervan moeten doen”, werkt de provincie Gelderland nu met de gebiedsopgaven en daarmee lijkt zij die gewenste weg ook te zijn ingeslagen (B.ovh.4). Verder geldt ten aanzien van de provincie als ‘gesprekspartner’ dat de provincie Gelderland voorheen ook een ambtelijke afvaardiging in de ambtelijke werkgroep had zitten. Een respondent uit deze werkgroep geeft aan dat dit erg prettig was. Hij zegt daarover: “En die heeft daar volgens mij een hele goede bijdrage geleverd, ook om even aan te geven wat de rol van de provincie is en hoe die erover denken.

Daar kun je dan even aan spiegelen.” (O.onw.2). In die zin wordt de provincie ook gezien als een mogelijkheid kennis te verwerven over processen bij de provincie (O.ond.2; O.onw.2). Een voorbeeld hiervan is de kennis die ze inbrengen om goed op projectvoorstellen te kunnen inspelen, zo geeft een respondent aan (O.ond.2). Bovendien wordt door verschillende respondenten aangegeven dat er ook taken zijn die als kerntaken nadrukkelijk bij de provincie belegd zijn. Een voorbeeld hiervan is de infrastructuur. Hierdoor vormt de provincie automatisch een naastliggende kolom die aan de Triple Helix is verbonden (B.ond.3; B.onw.3; O.ond.2). Als laatste wordt door een van de respondenten aangegeven dat hij graag ziet dat de provincie Gelderland helder is in wat zij wel of niet steunt en dat daarin eenduidigheid over moet worden opgezocht tussen de verschillende gedeputeerden (B.onw.3). Al met al wordt de provincie als een belangrijke actor gezien en lijkt zij een gesprekspartner te zijn waaraan het Triple Helix verband haar plannen wil spiegelen.

Leiderschap

In de stuurgroep van de Triple Helix samenwerking van FoodValley is geen sprake van een onafhankelijk voorzitter. Hier is het voorzitterschap belegd bij een van de bestuurders afkomstig uit de overheid, de burgemeester van de gemeente Ede (B.ovh.3; Sec.3). De vraag of hij als voorzitter toeziet op de balans in belangen en ervoor zorgt dat de gelijkwaardigheid gewaarborgd blijft, is niet aan iedereen expliciet gesteld. Toch komt dit impliciet wel in verschillende antwoorden terug. Zo geeft een van de respondenten op de vraag of hij het gevoel heeft dat er gelijkwaardigheid is antwoord met “Ja vind ik wel, maar ja dat heeft ook te maken met de partijen aan tafel en de voorzitter” (B.onw.2). Een ander geeft over de voorzitter en het balanceren van belangen aan: “Ja doet ie heel goed, dat doet ie echt heel goed. En de persoon van [de burgemeester van Ede] die doet er ook toe” (Sec.3). De voorzitter is een man die zijn strepen al heeft verdiend in de praktijk door een lange achtergrond en veel ervaring in de overheid (Sec.3). Door verschillende respondenten wordt aangegeven dat in de regio FoodValley een cultuur heerst van gezagsgetrouwheid (B.ond.3; O.ovh.2; Sec.3). Iedereen lijkt het gezag van de voorzitter dus ook goed te accepteren. Verder wordt aangegeven dat de voorzitter het initiatief neemt wanneer het gaat over het proces ten aanzien van de interactie in de stuurgroep (B.ond.3; B.onw.2).

Wanneer wordt gekeken naar het proces buiten de interne gang van zaken in de stuurgroep om, wordt gezegd dat de overheid het meeste het initiatief neemt op het proces vanwege het feit dat het regiobureau veel zaken voorbereidt en ondersteunt (B.ovh.3; B.ovh.4; O.ovh.2; Sec.3). Hierbij geldt ook dat de overheid de financiële middelen inbrengt en de overige sectoren vooral investeren in de vorm van werkuren (B.ovh.3). Een van de respondenten geeft op de rol die de overheid pakt rondom de processen nog een andere kijk. Hij geeft aan dat voor de gemeenten een goed verloop van het proces ook relevant is. De gemeenten vormen namelijk ook het regiobestuur en vanuit daar is het voor hen van belang dat het onderwijs en de ondernemers aanhaken zodat zij dat draagvlak kunnen

gebruiken richting de provincie en richting potentiële grote bedrijven die zich in de regio willen vestigen (B.onw.3).

Weer verder gekeken naar wie het leiderschap heeft over de processen rondom de projecten, blijkt uit de antwoorden van de respondenten dat het leiderschap per project verdeeld is (B.onw.2; B.onw.3; O.ovh.2; O.onw.2). Iedere sector is eigenaar van enkele projecten. Een onderwijsinstelling vormt bijvoorbeeld de projectleider van een van de projecten en die gaat vervolgens kijken met partijen uit de andere sectoren hoe het project verder in te vullen (B.onw.3). De trekkende partij moet de benodigde aanvragen zelf indienen bij de provincie en heeft daar ook de eindverantwoordelijkheid over (O.onw.2). De uitvoeringsagenda laat de verdeling van het eigenaarschap en daarmee het leiderschap eveneens zien. Daarin is een tabel opgenomen waar bij ieder van de 26 initiatieven staat aangegeven wie de ‘trekkende O’ is (Regio FoodValley, n.d., p.12). Bij het opstellen hiervan heeft bovendien iedereen de mogelijkheid gehad initiatieven in te brengen (B.onw.2). De gedachte achter het beleggen van het eigenaarschap van de projecten bij de verschillende partijen, wordt mooi verwoord door een van de respondenten:

Je moet niet mensen bij een project betrekken die denken van ‘Wat moet ik hier nu eigenlijk?’ en ‘Wat is nou uiteindelijk de winst die ik ermee kan halen?’. Laat de mensen die er gevoel bij hebben van ‘hier hebben we ook echt wat aan’, laat hen maar de lead nemen. (Sec.3)

Samengenomen laat de analyse zien dat er een duidelijk leiderschap is op alle vlakken wanneer het gaat om het proces. Binnen de stuurgroep zit de voorzitter op het proces waarbij hij toeziet op gelijkwaardigheid. De ondersteuning van het proces in de stuurgroep gebeurt door het regiokantoor waar de overheid een grote rol in pakt. Het leiderschap over de processen en de begeleiding van de afzonderlijke projecten ligt bij de verschillende partijen afkomstig uit de verschillende sectoren.

Heldere en gelijke verwachtingen

De vijf doelstellingen, in de strategische agenda van Triple Helix FoodValley ook wel opgaven genoemd, zijn ontstaan op basis van externe adviezen en op basis van eigen inbreng van de partijen uit de verschillende sectoren. Dit is ook opgenomen in een eerdere nota, getiteld ‘Op weg naar een strategische agenda 2015-2019’ (Regio FoodValley, 2016, p. 11). De doelstellingen zijn verder in gezamenlijkheid opgesteld waarbij door de leden van de stuurgroep ook de achterban zo goed als mogelijk is meegenomen (O.ovh.2; O.onw.2). Over de leden van de stuurgroep wordt dan ook gezegd: “En die hebben allemaal hun eigen achterban geraadpleegd voordat ze zover waren dat ze daar hun handtekeningen onder gezet hebben” (O.ovh.2). Op die wijze is uiteindelijk overeenstemming over de doelstellingen bereikt, zo wordt door verschillende respondenten beaamd (B.ovh.3; B.ovh.4; B.ond.3; B.onw.3; O.ovh.2; Sec.3). Hier hebben in tegenstelling tot de strategische agenda die vóór deze samenwerking bestond, alle partijen een rol in gekregen. De secretaris van de regio zegt daarover:

En het is dus ook een totaal ander document geworden dan pak en beet de strategische agenda van vijf jaar geleden. Dat was echt een overheidsverhaal. Hier staan nu vijf opgaven in waarvan je kunt zeggen dat vier van de vijf opgaven onderwijs en ondernemers daar een hele grote rol in spelen. (Sec.3)

De terugkoppeling met de achterban zorgde echter ook voor een lang proces van besluitvorming, met name bij de overheid, zo wordt door enkele respondenten uit de andere sectoren aangegeven (O.ond.2; O.onw.2). Een goede afstemming bestaat ook tussen de stuurgroep en de werkgroep die zich met de voorbereiding van de inhoud van de agenda's bezighoudt: "Het spel tussen de ambtelijke ondersteuners en hun eigen bestuurders en vervolgens naar die stuurgroep, dat is een tijd heel heel productief en effectief geweest" (B.onw.3). Samengenomen betekent dit dat de verwachtingen ten aanzien van de doelstellingen voor iedereen helder en gelijk zijn. Zoals ook in de eerste casus werd genoemd, geldt voor deze doelstellingen overigens ook dat dit doelstellingen zijn 'waar niemand tegen is' (O.ovh.2). Een respondent geeft over het proces en de debatten die rondom de strategische agenda en de uitvoeringsagenda zijn gevoerd overigens nog aan dat het 'geheugen' van het verband erg belangrijk is. In aansluiting daarop zegt hij: "Omdat veel 'in mensen' zit, zijn we kwetsbaar bij mutaties" (B.onw.3). Het is van belang dat het proces rondom de totstandkoming van de agenda's geborgd wordt, zodat deze debatten niet herhaald hoeven te worden. Daarbij is het volgens hem belangrijk dat er bij de nieuwe mensen acceptatie is dat ze deel zijn van een proces waarvan ze niet aan de wieg hebben gestaan. Deze nieuwe mensen moeten het proces oppakken op het punt waar de stuurgroep gebleven is en zich 'laten informeren en voeden door anderen', aldus deze respondent (B.onw.3). Dit punt, dat raakt aan de afstemming van verwachtingen, is vooral iets wat gaat spelen wanneer op de korte termijn weer verkiezingen plaatsvinden in de gemeenten.

Gekeken naar de helderheid over de eigen ambities en belangen bestaat over het algemeen het beeld dat dit op grote lijnen voor iedereen helder is (B.ovh.4; B.onw.2; B.onw.3; O.onw.2). De eigen ambities en belangen zijn in de totstandkoming van de strategische agenda met elkaar gedeeld en daarnaast wordt daarover gezegd: "We kennen elkaar inmiddels de nodige jaren, ontmoeten elkaar op de nodige plekken, formeel en informeel. Dus we weten heel goed wat we aan elkaar hebben en wat ieders belangen zijn" (B.onw.3). Veel van de eigen ambities zitten dus in de strategische agenda en het uitvoeringsprogramma (B.ovh.3). Soms zijn de eigen ambities ook niet helder, zo geeft een enkeling aan, maar dan blijkt het wel uit de debatten die gevoerd worden (B.ond.3). Deze respondent geeft daarbij aan dat het van belang is te blijven werken aan het elkaar begrijpen en dat men altijd het standpunt van de ander serieus moet nemen (B.ond.3).

Wat betreft de bekendheid en helderheid van de rollen, geven enkele respondenten aan dat dit helder is (B.onw.2; O.ovh.2). Daarbij lijken zij met name te verwijzen naar de rol die zij hebben als vertegenwoordiger van hun achterban: "Ik denk dat voor iedereen die er zit het in principe duidelijk is

vanuit welk mandaat die daar zit. Namelijk of de gemeente of de ondernemers of de kenniskant. In die zin is het helder vanuit waarom je daar zit” (B.onw.2). In de Strategische Agenda 2015-2019 is overigens ook een grove verdeling van rollen opgenomen: “De overheid zet zich in om een goed vestigingsklimaat en een hoogwaardige leefomgeving te creëren, kennis- en onderzoeksinstellingen zetten zich in om innovaties te ontwikkelen en het bedrijfsleven zet zich in om deze te vermarkten.” (Regio FoodValley, 2016, p.6). Verder geldt dat de projecten verdeeld zijn over de verschillende sectoren en daarbinnen weer onder verschillende organisaties. Daarover zegt een respondent aansluitend op zijn vorige citaat: “Maar afhankelijk van de dossiers die langskomen, heb je natuurlijk een andere rol of een andere bijdrage” (B.onw.2). Op de concretere niveaus hebben verschillende partijen dus hun eigen rol (B.onw.2; O.ovh.2). Daar lijkt verder geen discussie over nodig te zijn. Indien er geen helderheid is over de invulling van de rollen, wordt dit aangegeven en wordt er aan elkaar gevraagd wat er verwacht wordt, aldus een van de respondenten (B.ond.3). Wanneer gekeken wordt naar de werkgroep, geven enkele respondenten die daaraan verbonden zijn aan dat helder is wat van hen verwacht wordt (O.ond.2; O.onw.2). Een van hen plaatst over de rollen van de stuurgroep en de werkgroep nog een kritische noot. Hij geeft aan dat de voorbereiding en uitwerking van de inhoud van plannen voor zijn gevoel bij de werkgroep behoort te liggen en dat die in de stuurgroep vooral als hamerstukken voorbij komen: “En mijn gevoel is nu dat de stuurgroep veel te veel inhoudelijk over kleine zaakjes discussie wil hebben met elkaar. Waarvan ik denk dat moet je eigenlijk aan de werkgroep laten”, zo geeft deze respondent aan (O.onw.2). Echter lijkt over het algemeen de rolverdeling helder. De stuurgroep fungeert als vertegenwoordiger van de achterban en is daarin ook een soort ‘boegbeeld’ waarmee het de achterban activeert. De werkgroep bereidt voor ten behoeve van de stuurgroep. De rollen die behoren bij de concrete projecten worden door de trekkende partijen ingevuld. Alles samengenomen lijken de verwachtingen op de verschillende vlakken voor een groot deel helder, hoewel daar altijd aan gewerkt moet blijven worden en een garantie over volledige helderheid en afstemming nooit gegeven kan worden.

Vertrouwen

Het geloof in dat de andere partijen voor het samenwerkingsverband willen gaan, lijkt bij vrijwel iedereen aanwezig te zijn (B.ovh.3; B.ovh.4; B.ond.3; B.onw.2; B.onw.3; O.ond.2; O.onw.2; Sec.3). Iedereen is zeer uitgesproken over dat dit vertrouwen er is. Om deze uitspraak kracht bij te zetten geven enkele respondenten aan dat het verband, of nog concreter de strategische agenda en de uitvoeringsagenda er niet zouden zijn geweest wanneer dat vertrouwen zou ontbreken (B.ond.3; B.onw.3; O.ond.2). De ervaring met elkaar en het elkaar ontmoeten draagt er toe bij dat dit vertrouwen kan groeien (B.onw.3; O.ond.2): “We hebben elkaar de afgelopen jaren ook leren kennen, we doen allemaal ook ons best om elkaar te ontmoeten en te leren kennen, met respect voor andermans belangen, maar met een verantwoordelijkheid voor de eigen belangen” (B.onw.3). Ook in expliciete woorden wordt door verschillende respondenten benadrukt dat de wil er samen voor te gaan erg

belangrijk is. Een van hen zegt hierover: “Samenwerking staat of valt of je met elkaar wilt samenwerken en of je inderdaad ook anderen gunt om tot resultaat te komen” (O.ond.2). De ‘gunfactor’ die onder het ‘willen’ samenwerken ligt, lijkt een belangrijke voorwaarde te zijn. Daarbij wordt ook gezegd: “Als je echt te politiek gaat worden, of je gaat elkaar kunstjes flikken, dan is het snel gebeurd” (B.ond.3). Vooralsnog zijn er geen aanwijzingen dat de gunfactor en het vertrouwen ontbreken binnen dit Triple Helix verband. Dit staat overigens los van het elkaar gunnen door de partijen in de achterban, waar in de laatste alinea onder het kopje gelijkwaardigheid al aan gerefereerd is. Samengenomen lijkt deze dimensie van vertrouwen op orde. Tegelijkertijd is er ook bewustzijn dat dit geen garantie is voor de toekomst en dat men aan dit vertrouwen moet blijven werken (B.ond.3; O.ond.2). Want hoewel de volgende achtergrondgedachte wordt uitgesproken: “Het staat of valt met organisaties en mensen die bereid zijn om over hun eigen schaduw heen te stappen, om *differences* te overwinnen, om bruggen te slaan, om te verbinden en ook daar verantwoordelijkheid in te nemen” (B.ond.3), wordt daarop aansluitend ook gezegd: “Dit zijn allemaal mooie woorden (..), maar dat is makkelijker gezegd dan echt gedaan” (B.ond.3). Zoals ook in de eerste casus werd genoemd, vraagt dit om een continue investering in elkaar en gaat het om de ervaringen die met elkaar worden opgedaan, nu en op termijn.

Wanneer gekeken wordt naar het vertrouwen in het vermogen van partijen om hun taken uit te voeren, geldt dat ook daar over het algemeen vertrouwen in is (B.ovh.4; B.ond.3; B.onw.3). Dat geldt niet alleen voor de stuurgroep, maar ook voor de werkgroep: “Daar zit best wel een clubje mensen die het klappen van de zweep kent. Daar kun je wel zaken mee doen”, zo wordt gezegd (O.ovh.2). Een andere respondent uit deze werkgroep geeft zegt hierover dat iedereen capaciteit en tijd vrij maakt om de taken uit de werkgroep uit te voeren, wat volgens hem ‘al een teken aan de wand’ is (O.ond.2). Echter, wordt ook gezegd dat nu de projecten moeten worden uitgevoerd, dit een soort ‘proef op de som’ gaat zijn (B.onw.3; Sec.3). Voor nu geldt dat er vertrouwen is in elkaar dat iedereen zijn rollen en taken naar behoren uitvoert. Een van de respondenten geeft bovendien aan dat het zou helpen wanneer de provincie ook in de (secretariële) ondersteuning een financieel steentje zou bijdragen zodat het vermogen om kwalitatief goede ondersteuning te bieden gehandhaafd blijft. Nu zijn het slechts de gemeenten die daar een steentje in (kunnen) bijdragen, maar wanneer ten behoeve van de kwaliteit van de ondersteuning om nog meer financiële middelen wordt gevraagd kan dat tot frictie in de achterban leiden (B.ovh.3).

Met betrekking tot de derde dimensie van het vertrouwen, het geloof in de werking van de structuur, geldt dat verschillende respondenten te kennen geven dat zij tevreden zijn met het feit dat het een informeel verband is (B.ovh.4; B.ond.3; B.onw.2; B.onw.3; O.ovh.2; O.ond.2). Daarbij geldt overigens wel dat het samenwerkingsverband in alle geledingen is besproken en geaccordeerd (B.onw.2). Een van de respondenten geeft hierover aan: “We zijn een vrijwillig samenwerkingsverband, maar niet vrijblijvend” (O.ovh.2). Dit lijkt een gedeeld beeld te zijn. Er is ook

geen uitvoeringsorganisatie opgetuigd voor de projecten, zoals dat in de vorige casus wel het geval is. Een respondent geeft nadrukkelijk aan dat hij dat niet wenst: “Nee ben je mal. Dan wordt het een ambtelijke toestand. En dan hebben we ergens een bureautje dat mij komt vertellen wat we moeten doen” (B.onw.3). Zowel op het bestuurlijke niveau als op het operationele niveau vertrouwen de verschillende partijen op de *commitment* die de deelnemende partijen tonen (B.onw.3). Het is nu ook niet nodig om het samenwerkingsverband formeel te maken, zo wordt logisch geredeneerd: “Als je een stichting nodig hebt om voor elkaar te krijgen wat je in een niet-stichting niet voor elkaar krijgt, lijkt me dat geen goede zaak” (O.ond.2). Een enkeling geeft de optie aan om op termijn toch meer richting een organisatiebureau te gaan. Daar zit echter een meer praktische reden achter: “Het is nu los-vast en we vullen het allemaal op onze beste manier in, maar je hebt het allemaal heel erg druk” (O.onw.2). Deze respondent doelt hiermee op het feit dat in een uitvoeringsbureau structureel tijd kan worden vrijgemaakt voor de Triple Helix samenwerking, hetgeen voor de functionarissen in de werkgroep nu niet mogelijk is. Aangezien het verband geen formele organisatie kent, zijn verder er ook geen officiële bevoegdheden. Dit wordt echter niet als een probleem gezien: “Je hebt geen doorzettingsmacht, dat klopt, je hebt geen budget ook. Geen bevoegdheden. Maar er is wel een legitimiteit” (B.onw.2). Voor het vertrouwen in de samenstelling van de stuurgroep geldt dat dit onlangs binnen het samenwerkingsverband door de voorzitter is geëvalueerd (Sec.3). Op basis van die evaluatie is besloten naar drie vertegenwoordigers per sector te gaan, om zo ook het noordelijke deel van de regio meer te laten aansluiten (B.onw.2; Sec.3). Twee respondenten geven aan daar niet onverdeeld positief over te zijn. Zij hebben de verwachting dat het wat kan afdoen aan de slagvaardigheid (B.onw.2; O.ovh.2). Voor de frequentie van bijeenkomsten geldt dat er over het algemeen tevredenheid is, zowel in de stuurgroep als de werkgroep (B.ovh.4; B.onw.2; B.onw.3; O.ond.2). Nu het richting de uitvoering van projecten gaat, zal er meer gemonitord worden. Wat de juiste frequentie daarvoor zal zijn, moet nog blijken (B.ovh.4). Voor de werkgroep geldt ook dat vanwege deze nieuwe fase zij het aantal bijeenkomsten hebben teruggedroefd (O.ovh.2). Voor nu geldt overigens ook dat de verschillende partijen elkaar geregeld via informeel contact benaderen (B.onw.2). Het wordt namelijk belangrijk geacht elkaar regelmatig ‘te vinden’ (B.ond.3). In de structuur lijkt dus een algeheel vertrouwen te zijn waarbij het *commitment* richting de samenwerking een belangrijk en verbindend element vormt. Dit geldt ook voor het vertrouwen in elkaar. Echter, wordt wel aangegeven dat vertrouwen in elkaar geen garantie geeft voor de toekomst. Door elkaar te blijven opzoeken, zodat de ervaringen positief blijven, moet geprobeerd worden het vertrouwen in elkaar vast te houden.

Afstemmen cultuur en waarden

Een groot deel van de respondenten geeft te kennen dat er verschillen te merken zijn in de cultuur van de verschillende sectoren. (B.ovh.4; B.onw.2; B.onw.3; O.ond.2; O.onw.2; Sec.3). Daarbij wordt opgemerkt, evenals in de eerste case, dat dit vooral tussen de ondernemers en de overheid zit. De

ondernemers willen graag snel vooruit en streven naar concrete resultaten. De overheid zit juist meer op de procedures rondom de besluitvorming en het goede verloop daarvan (B.ovh.4; B.onw.2; O.ond.2; O.onw.2; Sec.3). Oftewel, het onderscheid zit hem in de focus op effectiviteit bij de ondernemers en de focus op rechtmatigheid bij de overheid. Het onderwijs legt haar focus op de vraag of er voldoende kenniscomponent en innovatie in zit en of het onderwijs ermee gediend is (B.onw.2). Hoewel dat niet zo zeer de cultuur van de sector aangaat, laat het wel zien dat de focus op één waarde minder sterk is dan bij de ondernemers en overheid. De onderwijs- en onderzoekswereld heeft ook te maken met bedrijfsvoering en doelmatigheid, maar moet anderzijds ook aan procedures voldoen ten behoeve van de verantwoording aan het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (B.onw.3). Bij die sector lijken dus beide waarden sterk te spelen. Tegelijkertijd lijken de cultuurverschillen nauwelijks belemmeringen op te leveren. Het feit dat de verschillende sectoren samen komen in de stuurgroep zorgt juist voor meer onderling begrip (B.ovh.3; B.ovh.4; Sec.3). Ter illustratie wordt hierover gezegd:

Het mooie van die stuurgroep is ook, dat [een vertegenwoordiger van het bedrijfsleven] wel meer begrip krijgt voor sommige ambtelijke molens die nodig zijn om dingen voor elkaar te krijgen. En het feit dat er draagvlak moet zijn in gemeenteraden om weer de volgende stap te zetten. (B.ovh.4)

De vertegenwoordigers kunnen dat begrip vervolgens weer overbrengen naar hun achterban (B.ovh.4; B.ond.3). Dit wordt ook aangegeven door een ondernemersvertegenwoordiger: “Ik probeer mijn leden ook uit te leggen wat die belangenstrijd is waar die wethouder voor staat” (B.ond.3). Hij geeft daarbij aan veel tijd en energie te besteden om aan de ondernemers en ondernemersverenigingen uit te leggen waarom er sprake is van faseverschil tussen ondernemers en de overheden. Tevens acht hij het van belang dat bijvoorbeeld ook de wethouders aan hun raden uitleggen wat het belang is van de ondernemers, waarom zij bepaalde dingen vinden en waarom zij om bepaalde dingen vragen (B.ond.3). Binnen de stuurgroep wordt het belangrijk gevonden om begrip te tonen voor de context van waaruit de andere partijen denken en handelen (B.ovh.3; B.ond.3). De respondenten afkomstig uit de werkgroep, en die dus dicht bij de projecten en trajecten betrokken zijn, lijken overigens wel enige last te ondervinden van de procedures en regeldruk bij de overheid (O.ond.2; O.onw.2). Een van hen zegt daarover:

Sommige trajecten zijn gewoon complexer, omdat je daar gewoon besluitvorming van gemeenten voor nodig hebt of de provincie, als daar fondsen bij vandaan komen. Ja, dan frustreert het wel eens als je denkt van ‘Goh, we hebben toch een hartstikke mooi voorstel?’ en het past niet helemaal in bepaalde normeringen van projecten of anderszins. (O.ond.2)

Dezelfde respondent geeft aan dat de overheid hier wat losser mee om moet gaan. Wanneer projecten goed in elkaar zitten, zouden zij meer moeten denken in termen van: “Laten we gewoon risico lopen,

want er is niet zoveel risico” (O.ond.2). In de werkgroep wordt hier over gesproken, maar er is ook het besef dat dit nou eenmaal de gang van zaken is: “Dus je kunt het uitspreken en daarmee is het ook af” (O.onw.2). Samengenomen kan worden gesteld dat op het niveau van de stuurgroep de cultuurverschillen nauwelijks belemmeringen opleveren doordat daar wordt gewerkt aan het creëren van onderling begrip. Op het niveau van de werkgroep worden de verschillen in de culturen concreter en levert het dus meer belemmeringen op. Hoewel er behoefte is aan lossere procedures, is er ook acceptatie dat dit nu niet anders is. Van volledig loslaten van de eigen cultuur en waarden en deze op elkaar afstemmen is dus geen sprake. Ook hier geldt, net zoals in de vorige casus, dat het afstemmen meer zit in het creëren van begrip over elkaars werelden.

Tussenconclusie: aanwezigheid factoren Triple Helix FoodValley

In onderstaand schema (schema 4) is de mate van aanwezigheid van de verschillende factoren in de Triple Helix FoodValley samengevat. Daarbij is tevens kort toegelicht waar de gegeven waarde aan te wijten valt.

Factor	Waarde
Urgentiebesef	Niet aanwezig/enigszins aanwezig/ aanwezig /sterk aanwezig
<i>Toelichting:</i> Door alle partijen, en met name de overheid, wordt gevoeld dat de verschillende sectoren elkaar nodig hebben om effectiever tot de strategische doelen te komen. Ook hier geldt dat de samenwerking niet noodzakelijk is om projecten te laten slagen, maar dat het wel voor een versnelling ervan zorgt. Hoewel sterk wordt gevoeld dat de verschillende sectoren de handen ineen moeten slaan, is ‘sterk aanwezig’ een te sterke waardering gezien het feit dat deze samenwerking niet noodzakelijk is om de projecten tot stand te brengen.	
Gelijkwaardigheid	Niet aanwezig/enigszins aanwezig/ aanwezig /sterk aanwezig
<i>Toelichting:</i> In de samenstelling van de stuurgroep is gelijkwaardigheid gecreëerd. Zowel in de stuurgroep als in de werkgroep wordt gevoeld dat er sprake is van gelijkwaardigheid. Wel is het zo dat de overheid door het regiokantoor, waar veel van de ambtelijke ondersteuning uit voort komt, een iets grotere rol heeft.	
Leiderschap	Niet aanwezig/enigszins aanwezig/ aanwezig /sterk aanwezig
<i>Toelichting:</i> Ook hier geldt dat het leiderschap uiteenvalt in leiderschap gericht op de processen binnen de Board (de interactie) en de processen buiten de Board (het uitvoeringsniveau). Binnen de stuurgroep ziet de voorzitter toe op het proces van de interactie en zorgt hij voor de waarborging van de gelijkwaardigheid. Het leiderschap over de processen in de concrete projecten is toebedeeld aan de trekkers van de verschillende projecten. Er zijn geen aanwijzingen dat het leiderschap op de verschillende niveaus niet gegund is.	
Heldere en gelijke verwachtingen	Niet aanwezig/enigszins aanwezig/ aanwezig /sterk aanwezig
<i>Toelichting:</i> Wat betreft de doelstellingen zijn de verwachtingen helder en komen vrijwel alle	

verwachtingen overeen. Dit geldt eveneens voor de eigen ambities en belangen die door de lange ervaring met elkaar, in de vorm van verschillende debatten en bijeenkomsten, grotendeels helder zijn. Wat betreft de rollen staat in de Strategische Agenda 2015-2019 beschreven waar de verantwoordelijkheid van iedere sector op grote lijnen ligt. Verder is voor de stuurgroepleden bekend dat zij hun achterban moeten vertegenwoordigen, maar ook activeren en is voor de werkgroep helder wat hun taken zijn. De concreet in te vullen rollen en taken bij projecten liggen bij de trekkers van deze projecten. Daar is in het samenwerkingsverband dan ook geen discussie over. Aangezien een volledige garantie omtrent de helderheid en afstemming van verwachtingen onmogelijk te geven is en de respondenten zelf ook aangeven dat hier te allen tijde aan gewerkt moet worden, in het bijzonder wanneer er personele mutaties zijn, wordt deze factor gewaardeerd als ‘aanwezig’.

Vertrouwen	Niet aanwezig/enigszins aanwezig/ aanwezig /sterk aanwezig
------------	---

Toelichting: Op zowel het niveau van de stuurgroep als het niveau van de werkgroep bestaat vertrouwen in elkaar. Men vertrouwt erop dat alle partijen voor het verband willen gaan en ook dat zij hun taken naar behoren uitvoeren. De projecten die op de termijn worden uitgevoerd, zorgen overigens wel voor een soort ‘proef op de som’ wanneer het gaat om het vermogen van partijen om hun taken uit te voeren. Verder geldt dat ook in de structuur een groot vertrouwen is, ondanks het feit dat een enkeling aangeeft niet geheel positief tegenover de verhoging van het aantal vertegenwoordigers te staan vanwege de mogelijke afbreuk van de slagkracht. Voor de aanwezigheid van alle dimensies en daarmee voor het vertrouwen in het algemeen, geldt dat de *commitment* van alle partijen een noodzakelijke voorwaarde is. Er is een groot bewustzijn dat hier in geïnvesteerd moet blijven worden, omdat hier geen garanties voor de toekomst in bestaan. Vanwege het enkele kritische geluid t.o.v. het voorgenomen aantal vertegenwoordigers in het bestuur, de naderende ‘proef op de som’ op het vlak van de uitvoering en het feit dat vertrouwen continue investering vereist, wordt deze factor gewaardeerd als ‘aanwezig’ en niet als ‘sterk aanwezig’.

Afstemmen cultuur en waarden	Niet aanwezig/ enigszins aanwezig /aanwezig/sterk aanwezig
------------------------------	---

Toelichting: De verschillende partijen zijn zich bewust van de (cultuur)verschillen die er bestaan. Evenals in de eerste casus gaat dit voornamelijk om de tegenstelling: rechtmatigheid vs. effectiviteit. Met name de overheid en de ondernemers proberen daar actief begrip in te ontwikkelen en communiceren dit richting de achterban. De verschillen zijn ook niet volledig overbrugbaar. Zo kunnen de processen van de overheid niet allemaal worden losgelaten. Zoals ook in de eerste casus te zien was, zit het afstemmen in cultuur vooral in het creëren van onderling begrip.

Schema 4. Aanwezigheid factoren Triple Helix FoodValley

4.3 Algehele conclusie

In deze laatste paragraaf worden de resultaten uit de twee casussen naast elkaar gezet. Daarbij worden de casussen vergeleken en wordt gekeken wat de overeenkomsten en verschillen zijn (§4.3.1). Vervolgens wordt vastgesteld welke zachte factoren het succes verklaren (§4.3.2).

4.3.1 Casussen in vergelijking

Wanneer de analyses van het succes en de aanwezigheid van de factoren van de twee casussen naast elkaar worden gezet, schept dit het volgende beeld (tabel 4):

Mate van Succes:									
Steden- driehoek:									
FoodValley:									

Factor:	Strategische Board Stedendriehoek	Triple Helix FoodValley
Urgentiebesef	Aanwezig	Aanwezig
Gelijkwaardigheid	Enigszins aanwezig	Aanwezig
Leiderschap	Aanwezig	Sterk aanwezig
Heldere en gelijke verwachtingen	Enigszins aanwezig	Aanwezig
Vertrouwen	Enigszins aanwezig	Aanwezig
Afstemmen cultuur en waarden	Enigszins aanwezig	Enigszins aanwezig

Tabel 4. Strategische Board Stedendriehoek en Triple Helix FoodValley in vergelijking

Wat betreft het succes van de samenwerking, oftewel de kwaliteit van de interactie, geldt dat de Triple Helix FoodValley iets beter scoort. Hieraan ligt voornamelijk ten grondslag dat in een eerdere periode binnen de Strategisch Board Stedendriehoek zich verschillende ‘hick-ups’ hebben voorgedaan. Deze waren verstorend voor de relaties en daarmee is de kwaliteit van de interactie enigszins aangetast. Dit is nu aan de beterende hand. Hoewel dit in de Triple Helix FoodValley niet expliciet is genoemd, wordt wel door enkele respondenten aangegeven dat het samenwerkingsverband (meer) volwassen is geworden. Dit kan er wellicht op duiden dat vergelijkbare ‘hick-ups’ zich in het verleden hebben voorgedaan die nu niet genoemd zijn. Desalniettemin scoren beide casussen niet negatief op de dimensies die het succes bepalen en zijn beide casussen succesvol te noemen. De Triple Helix FoodValley ligt daarin enigszins voor op de Strategische Board Stedendriehoek, maar dit verschil is niet groot te noemen.

Gekeken naar de factor urgentiebesef is er in beide casussen sprake van een sterk bewustzijn dat door samen op te trekken met alle sectoren de strategische doelen, met name op het economische vlak en arbeidsmarkt, sneller te bereiken zijn. In beide casussen is het duidelijk dat de samenwerking kansen biedt voor het versnellen en uitdiepen van projecten en trajecten die bijdragen aan de strategische doelstellingen. Hoewel de Triple Helix samenwerking niet noodzakelijk is – zonder de Triple Helix samenwerking is het bereiken van deze doelstellingen ook mogelijk – beseft iedereen wel dat het realiseren van de doelen in een versnelling raakt. Wanneer het gaat om de factor gelijkwaardigheid is in beide casussen middels de samenstelling van de besturen, en in de casus Stedendriehoek ook middels de stemverhoudingen, gestuurd op gelijkwaardigheid. In de praktijk komt dit in beide

casussen niet volledig tot uiting doordat in beide casussen de overheid een grote rol speelt in de voorbereiding en afhandeling van stukken voor het bestuurdersniveau. In de Stedendriehoek heeft de secretaris hier een grote rol in, in de FoodValley het regiokantoor. In de FoodValley is hier nauwelijks bezwaar tegen, in de Stedendriehoek is dat wel het geval. De ondernemers hebben daar het gevoel dat de secretaris hun ideeën niet altijd (volledig) meeneemt bij het schrijven van de stukken. Dit verklaart het verschil in de waardering tussen de casussen. Met betrekking tot de factor leiderschap is er een klein verschil in de waardering. Waar deze factor in de casus Stedendriehoek aanwezig is, is deze in de casus Foodvalley sterk aanwezig. Wat betreft de factor leiderschap op de processen binnen de Triple Helix verbanden ziet in zowel de Stedendriehoek als de FoodValley de voorzitter toe op de interactie en de gelijkwaardigheid tussen de vertegenwoordigers. De invulling van het leiderschap gericht op de processen buiten de besturen, ook wel het uitvoeringsniveau genoemd, verschilt enigszins. In het Triple Helix verband van de FoodValley is het leiderschap belegd bij de verschillende partijen afkomstig uit de verschillende sectoren die ieder eigen projecten op zich nemen en daar de verantwoordelijkheid over dragen, zowel in inhoud als het proces. In de Stedendriehoek is dit wat betreft de inhoud ook het geval, maar wordt het leiderschap van de processen in de uitvoering belegd bij een afzonderlijke uitvoeringsorganisatie. Er is echter geen volledige overeenstemming in de Board over wie de uitvoeringsorganisatie moet leiden waardoor er geen volledig gegund leiderschap is. Om die reden verschilt de waardering van deze factor één gradatie. De waardering van de factor heldere en gelijke verwachtingen verschilt eveneens één gradatie. Daarop scoort de Triple Helix FoodValley aanwezig en de Strategische Board Stedendriehoek enigszins aanwezig. Het verschil zit hem niet in de afstemming over de doelstellingen. In beide casussen zijn deze in gezamenlijkheid opgesteld, is er overeenstemming over bereikt en zijn de doelstellingen voor iedereen bekend. Dit geldt eveneens voor de eigen ambities en belangen die in beide casussen in grote lijnen duidelijk zijn, en die ook vaak in debatten en discussie meer helder worden wanneer dat nog niet het geval was. Het grootste verschil zit dan ook in de verwachtingen omtrent de rollen. Op grote lijnen is de rolverdeling in beide casussen helder. In de casus Stedendriehoek weten de respondenten de grove rolverdeling te noemen en in de casus FoodValley is deze grove rolverdeling expliciet in de strategische agenda te vinden. Wanneer het gaat over de concrete invulling van deze rollen lijken de verwachtingen in de Strategische Board Stedendriehoek niet altijd helder te zijn en komen de verwachtingen hierover niet altijd overeen. Hierbij wordt vooral geduid op de invulling van de rol van de ondernemers. Het lijkt niet helder hoever hun initiërende rol reikt. De ondernemersvertegenwoordigers in het bestuur lijken behalve hun inbreng op het strategische niveau graag ook wat meer concrete inbreng te willen leveren. In de Triple Helix FoodValley is daar minder discussie over. Het is hoofdzakelijk de werkgroep die voorstellen inbrengt op het niveau van het bestuur en het lijkt duidelijk dat de invulling van de specifieke projecten is belegd bij de trekkers van de projecten. Ook wat betreft de aanwezigheid van de factor vertrouwen is er een verschil tussen de twee casussen. Hoewel in de Strategische Board Stedendriehoek volgens de respondenten het vertrouwen nu weer in orde is, hebben enkele 'hick-ups',

zoals de respondenten dat zelf noemen, er een tijd geleden voor gezorgd dat het vertrouwen enigszins was aangetast. Hoewel het vertrouwen door interventies van de voorzitter nu weer aanwezig is, kan de fluctuerende beweging van het vertrouwen in de waardering van deze factor niet worden genegeerd. Daarbij speelt ook dat de ondernemersvertegenwoordigers uit het bestuur geen onverdeeld vertrouwen hebben in de laag onder het bestuur. In het Triple Helix verband van de FoodValley werden geen noemenswaardige issues genoemd die het vertrouwen hebben aangetast. Het vertrouwen, maar ook de gehele structuur van het verband, leunt op de *commitment* van alle partijen om ervoor te gaan. Door iedereen wordt aangegeven dat dit vertrouwen er is. Wat betreft de structuur is er in deze casus een enkel kritisch geluid te horen ten aanzien van de voorgenomen ophoging van het aantal vertegenwoordigers in de stuurgroep. Bij een enkeling bestaat de vrees dat dit zorgt voor minder slagkracht. Verder moet de uitvoering van de verschillende projecten gaan uitwijzen of het vertrouwen in de vermogen van de partijen gehandhaafd zal blijven. In beide casussen kan echter worden gesteld dat er vertrouwen is in de structuur die wordt gehanteerd. Bovendien wordt er in beide casussen op gehamerd dat het vertrouwen om continue investeringen vraagt. Gekeken naar de laatste factor, afstemming van cultuur en waarden, is er in beide casussen een sterk bewustzijn dat er verschillen zijn tussen de verschillende sectoren, met name tussen de ondernemers en de overheid. De cultuurverschillen die hier spelen zijn met name de rechtmatigheid en de focus op processen door de overheid en de effectiviteit en de focus op inhoud door de ondernemers. In het Triple Helix verband van de Stedendriehoek wordt door de ondernemers bovendien ook nog aangegeven dat zij de overheid risicomijdend en controlerend vinden. In beide casussen wordt gepoogd te zorgen voor begrip en acceptatie van de verschillen. In de Triple Helix FoodValley lijken de vertegenwoordigers hier (richting hun achterban) nog actiever in te zijn. In beide casussen geldt echter dat, hoewel wordt ingezet op begrip vanuit de verschillende sectoren, de verschillen niet volledig overbrugbaar zijn. Voornamelijk de processen waar de overheid aan gebonden is, zijn in veel gevallen moeilijk los te laten. Doordat in beide casussen de verschillende culturen niet volledig op elkaar (kunnen) worden afgestemd, maar er wel enige afstemming is in de vorm van het creëren van begrip, is deze factor in beide casussen enigszins aanwezig.

4.3.2 Relatie factoren en succes

Wanneer nu gekeken wordt naar de invloed van de factoren op het succes, kan dit worden gedaan aan de hand van de verschillen in waarderingen. Op urgentiebesef en afstemming van cultuur en waarden na, geldt dat bij alle andere factoren een verschil in waardering is te zien. Bovendien is er een verschil in succes waar te nemen. Zowel ten aanzien van de factoren als ten aanzien van het succes wordt de Triple Helix FoodValley beter gewaardeerd. Dit biedt aanwijzingen voor een eventuele relatie tussen de factoren en het succes.

Wat betreft de factor gelijkwaardigheid geldt dat het Triple Helix verband van de Stedendriehoek hier met de waardering ‘enigszins aanwezig’ één gradatie minder op scoort dan de Triple Helix FoodValley. Deze iets lagere waardering in de Stedendriehoek is gebaseerd op het feit dat de

respondenten, met name de ondernemers, aangeven dat zij de gelijkwaardigheid niet altijd zo ervaren. Dit heeft geleid tot onder andere issues rondom de omgevingsagenda. Dat is een concreet voorbeeld waarbij de ondernemers het zo ervaren dat hun inbreng niet volledig werd meegenomen. Zoals eerder in de analyse is laten zien, verschilt het succes tussen de casussen met name vanwege een verschil op de dimensie ‘verstoring van relaties’ wat in het onderzoek is gemeten door te kijken naar het aantal onenigheden. Dit concrete voorbeeld laat zien dat een gevoel van het ontbreken van gelijkwaardigheid een direct verband heeft met de aanwezigheid van onenigheden. In de FoodValley wordt de gelijkwaardigheid daarentegen wel sterk gevoeld en zijn er ook geen concrete aanwijzingen voor onenigheden. Hier lijkt dus sprake te zijn van een positieve relatie.

Voor het leiderschap geldt dat deze in beide casussen te herkennen is. In de Stedendriehoek is deze aanwezig en in de FoodValley sterk aanwezig. Het verschil in waardering is een gevolg van dat in de Stedendriehoek het leiderschap in de uitvoeringsorganisatie niet volledig gegund is. De ondernemers hadden hier graag een programmadirecteur gezien die afkomstig is uit hun sector. De aanstelling van de programmadirecteur heeft tot concrete issues geleid binnen de Board. Deze issues kunnen worden aangemerkt als onenigheden waarmee het raakt aan een van de dimensies die het succes bepalen. Dit is zeggende al een eerste aanwijzing voor een positieve relatie met het succes. Tegelijkertijd zorgt het leiderschap van de voorzitter binnen de Board ervoor dat deze issues weer zijn opgeheven. De verwachtingen werden weer aangescherpt, wat overigens ook raakt aan de factor heldere en gelijke verwachtingen. Het leiderschap dat is gericht op het proces, zowel binnen als buiten de Board, lijkt een positieve relatie te hebben met het succes via de dimensie die betrekking heeft op het aantal onenigheden. Tevens wordt hiermee bevestigd dat een gegund leiderschap belangrijk is. Het feit dat er sterk en gegund leiderschap is in de FoodValley en daar geen noemenswaardige onenigheden hebben voorgedaan, lijkt de positieve relatie te bevestigen.

Voor de factor heldere en gelijke verwachtingen geldt dat de FoodValley met de waardering ‘aanwezig’ hier positief op scoort, terwijl hier in de Stedendriehoek met de waardering ‘enigszins aanwezig’ iets minder op wordt gescoord. Dit verschil in waardering vormt nogmaals een mogelijke aanwijzing voor het verschil in succes. In beide casussen geldt dat de afstemming in verwachtingen aangaande de algehele doelstellingen van de Triple Helix verbanden goed op orde is. Dit geldt tevens ten aanzien van de eigen belangen en ambities van de verschillende partijen. De afstemming is voornamelijk op orde op het niveau van de bestuurders. Dit lijkt hoofdzakelijk te liggen aan het feit dat de doelstellingen op dat niveau een wat meer algemeen en abstract karakter hebben waardoor er gemakkelijk overeenstemming over bereikt wordt. Dit vormt daar dan ook geen aanleiding voor onenigheden. De onenigheden die zich voor doen, vinden het meeste plaats met en op het niveau onder het bestuur, zo werd vooral uit de antwoorden van de respondenten van de Stedendriehoek duidelijk. Dat is dan ook het niveau waar de afstemming van verwachtingen over de eigen ambities en belangen minder goed verloopt. De doelen worden daar namelijk meer concreet en krijgen meer invulling

waardoor de verschillen in wensen tussen de verschillende sectoren duidelijker worden en de meningsverschillen sneller tot uiting komen. In tegenstelling tot de Stedendriehoek zijn er in de FoodValley op dat niveau geen aanwijzingen voor een beperkte afstemming in verwachtingen over de eigen ambities en belangen en het bestaan van onenigheden. Een tweede verschil tussen de twee casussen is de afstemming in de verwachtingen over de rollen en taken. De ondernemers binnen de Stedendriehoek lijken op het niveau van het bestuur een verdergaande verwachting te hebben ten aanzien van hun initiërende rol bij projecten, dan dat de overige sectoren dat voor zich zien. Dit bepaalt voor een groot deel het verschil in de waardering. Uit de antwoorden van de respondenten zijn tevens aanwijzingen te vinden dat het ontbreken van afstemming hierover, zorgt voor een lagere waardering van het succes bij de Stedendriehoek. De niet afgestemde verwachtingen over hun rol leiden bij de ondernemers namelijk tot ongenoegen. De niet optimale afstemmingen zijn een bron van onduidelijkheden en daarmee voor onenigheden. Doordat er in de FoodValley wel sprake is van goede afstemmingen en het succes iets groter is (vanwege het ontbreken van noemenswaardige onenigheden), is er ook bij deze factor sprake van een positieve relatie met het succes.

Ook bij de factor vertrouwen is in het verschil van waardering een aanwijzing te vinden voor de verklaring van het verschil in succes. Evenals bij de vorige twee factoren scoort FoodValley hierop de waarde ‘aanwezig’ en de Stedendriehoek één gradatie lager: ‘enigszins aanwezig’. Het vertrouwen wordt in beide casussen gezien als de basis van de samenwerking. Gekeken naar het vertrouwen en de afwezigheid van onenigheden lijkt er sprake te zijn van wederkerige relatie, hetgeen de uitspraak van de respondenten dat dit een basisvoorwaarde is kracht bijzet. Is er minder vertrouwen dan ontstaat de kans op onenigheden wat er weer voor zorgt dat er minder vertrouwen ontstaat. Hoe dan ook ligt aan de basis van deze ketting de invloed van vertrouwen op het ontstaan van onenigheden. In de FoodValley is geconstateerd dat er over het algemeen vertrouwen bestaat in alle dimensies. Dit leek in de Stedendriehoek niet volledig het geval te zijn. Dat geldt in deze casus met name voor het vertrouwen in het vermogen van de andere partijen en in het bijzonder voor het vertrouwen van de ondernemers in de laag onder het bestuur (de secretarissen en functionarissen). Dit heeft voor enkele kleine onenigheden gezorgd, bijvoorbeeld aangaande de interpretaties van de afspraken uit het bestuur. Dit vormt een concrete aanwijzing dat het vertrouwen een directe oorzaak was voor enkele onenigheden. Ook hier lijkt dus weer een positief verband te bestaan met de dimensie ‘onenigheden’ van het succes. In een enkel geval is door de respondenten overigens ook aangegeven dat het delen van informatie en kennis, als onderdeel van het succes, vraagt om vertrouwen. Dit geldt met name voor het delen van informatie. Daarnaast is voor het gebruik van kennis ook vertrouwen nodig doordat de partijen hiervoor uit hun eigen comfortzone moeten stappen. Hoewel dit niet gebaseerd is op een grote hoeveelheid aan uitspraken van respondenten, geeft dit wel een kleine aanwijzing voor de versterking van de positieve relatie tussen vertrouwen en succes.

Op de factor urgentiebesef scoren de twee casussen hetzelfde. De relevantie van de samenwerking die door iedereen gevoeld wordt, zorgt ervoor dat iedereen zich voor de samenwerking en daarmee voor de interactie binnen de samenwerking blijft inzetten. Het urgentiebesef is daarmee geen medicijn tegen het voorkomen van onenigheden, maar het zorgt er wel voor dat deze weer snel worden opgelost. Meermaals werd in beide casussen, maar met name in de Strategische Board Stedendriehoek, aangegeven dat wanneer zich een meningsverschil of issue voordoet, iedereen al snel weer beseft dat de partijen niet voor niets met elkaar samenwerken. Dit urgentiebesef wordt dus ook wel beschreven als ‘de stip aan de horizon’ wat een duidelijke motivatie vormt om de kwaliteit van de interactie te handhaven. In beide casussen wordt bovendien vanuit de gedachte dat de verschillende sectoren sámen verder komen, onderkend dat men van elkaars kennis en informatie gebruik moet maken om de Triple Helix verbanden verder te brengen. Ook in die zin draagt het urgentiebesef bij aan de kwaliteit van de interactie.

Op de laatste factor, afstemmen cultuur en waarden, scoren beide casussen hetzelfde. Deze factor bevat dan ook geen aanwijzing voor de verklaring van het verschil in de waardering van het succes en daarmee ook geen duidelijke aanwijzing voor een relatie tussen deze factor en het succes. Zoals eerder opgemerkt worden in beide casussen de eigen culturen niet zo zeer losgelaten, maar wordt er wel gezocht naar afstemming in de vorm van het creëren van begrip. In die zin zorgt het mogelijk enigszins voor nieuwe inzichten over de andere sectoren en daarmee voor succes, maar hier zijn geen duidelijke aanwijzingen voor.

4.3.3 Conclusie invloed succesfactoren

Concluderend is het mogelijk om in het geval van alle factoren, op de factor afstemmen van cultuur en waarden na, de uitspraak te doen dat er sprake is van een positieve relatie. In de twee casussen is er een duidelijk patroon te ontdekken dat indien de factoren zich sterker voordoen, het succes ook groter is. Op de aanwezigheid van al deze factoren scoort de FoodValley namelijk één gradatie hoger dan de Stedendriehoek, met uitzondering van het urgentiebesef waarin de waardering gelijk is. Ook in de waardering van het succes scoort deze regio iets beter. Dit patroon wordt ondersteund met concrete voorbeelden die worden aangedragen door de respondenten. Door hen wordt expliciet dan wel impliciet aangegeven dat deze van invloed zijn op het succes, en met name op de dimensie ‘onenigheden’. Het verschil in het succes is echter niet heel groot. Ook dit is te verklaren. De verschillende factoren lijken namelijk allemaal een positieve relatie te hebben met de dimensie ‘onenigheden’, de factor waar de Stedendriehoek slechter op is gewaardeerd. Op de overige twee dimensies - ‘gebruikmaken van elkaars kennis en informatie’ en ‘het verkrijgen van nieuwe inzichten’ - scoren de twee casussen gelijk wat het succes dichterbij elkaar brengt en waardoor het verschil in succes minder groot wordt.

5. Conclusie

In dit laatste hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag ‘Welke ‘zachte’ factoren dragen bij aan een succesvolle samenwerking tussen overheid, ondernemers en onderwijsinstellingen in de Triple Helix samenwerkingsverbanden van de Gelderse regio’s Stedendriehoek en FoodValley?’ Alvorens hier het antwoord op wordt gegeven, worden eerst de samengevatte antwoorden op de deelvragen doorlopen (§5.1). Hierop volgt het antwoord op de hoofdvraag (§5.2). In de derde paragraaf wordt gereflecteerd op de theorie, de methoden en de resultaten (§5.3). Tevens worden daarin enkele aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek. Het hoofdstuk eindigt met aanbevelingen ten behoeve van de borging dan wel de versterking van het succes van Triple Helix verbanden en ten aanzien van de rol van de provincie (§5.4).

5.1 Antwoorden deelvragen

De verschillende deelvragen hebben er samen toe geleid dat stap voor stap tot beantwoording van de hoofdvraag is gekomen. Vanuit de eerste deelvraag is allereerst in de wetenschappelijke literatuur gezocht naar een manier waarop succes gedefinieerd kan worden. Deze eerste deelvraag luidt als volgt: *‘Hoe kan het succes van Triple Helix samenwerkingsverbanden worden bepaald?’*. Het antwoord hierop is gevonden in de netwerkliteratuur waarbinnen de Triple Helix verbanden als vorm van samenwerking geplaatst kunnen worden. Gekozen is om succes in dit onderzoek op te vatten als de kwaliteit van de interactie. Dat wil zeggen dat de samenwerking zonder versturende relaties verloopt, waarbij het de verschillende partijen lukt hun hulpbronnen bij elkaar te brengen en van elkaar te leren. Volgens de netwerkliteratuur leidt een goed lopende interactie automatisch tot resultaten. Om die reden is output als gevolg van een succesvolle interactie meegenomen in het onderzoek. Daarbij gaat het om de perceptie van de actoren of de samenwerking ook daadwerkelijk wat oplevert.

Vanuit de tweede deelvraag *‘Welke zachte factoren dragen bij aan een succesvolle Triple Helix samenwerking?’* is gezocht naar welke theoretische succesfactoren zouden kunnen bijdragen aan het eerder genoemde succes. Hiervoor zijn twee benaderingen - de literatuur over publiek-private samenwerking en de theorie van Urban/Regional Regimes - gebruikt als zoeklicht. De factoren die door beide benaderingen worden aangewezen als succesfactoren zijn: urgentiebesef, gelijkwaardigheid, leiderschap met betrekking tot de processen en het balanceren van ieders belangen, heldere en gelijke verwachtingen ten aanzien van de doelstelling(en), de eigen ambities en belangen van partijen en de rollen en taken en vertrouwen in zowel elkaar als in de structuur. Een laatste factor die niet door de Urban/Regional Regime theorie werd aangehaald, maar wel in de PPS literatuur een nadrukkelijke plaats heeft, is het afstemmen van de cultuur en waarden die uit de verschillende sectoren afkomstig zijn. Aangezien dit een onontkoombare factor is in samenwerkingsverbanden waarin zowel de publieke als de private sector betrokken zijn, is besloten om ook deze factor mee te nemen in het onderzoek.

De derde deelvraag *'In hoeverre is de Triple Helix samenwerking in de regio Stedendriehoek en in de regio FoodValley succesvol?'* is beantwoord in de empirie. Hiervoor zijn documenten geanalyseerd en zijn de verschillende bestuurders en functionarissen die verbonden aan de twee casussen geïnterviewd. Op basis van hun antwoorden wordt geconcludeerd dat beide casussen succesvol zijn, zij het niet dat het succes bij de Triple Helix FoodValley iets groter is. Hoewel de samenwerking succesvol is, is er in beide gevallen nog wel verbetering mogelijk. Dit zit hem vooral in de dimensies 'gebruik van elkaars kennis en informatie' en 'nieuwe inzichten'. Het opdoen van meer nieuwe inzichten is echter niet af te dwingen. Wel geldt dat de partijen nog meer gebruik kunnen maken van de kennis en informatie uit de andere sectoren. In de Strategische Board Stedendriehoek kan het aantal onenigheden, of beter gezegd de issues die van invloed zijn op de relaties, nog worden teruggedrongen. Deze lijn is al ingezet. Het feit dat dit samenwerkingsverband op deze dimensie iets slechter scoort dan de Triple Helix FoodValley maakt dat er een klein verschil zit in het succes van de twee verbanden. Samengenomen is de kwaliteit van de interactie van beide casussen wel positief beoordeeld.

Wat betreft de output die in dit onderzoek in navolging van de kwaliteit van de interactie als succes is meegenomen, geldt dat het in beide casussen moeilijk is een één op één relatie vast te stellen tussen de Triple Helix verbanden en de projecten die daaraan raken. Voor beide casussen geldt dat er veelal sprake is van bestaande projecten die middels het samenwerkingsverband in een versnelling raken. Tevens is in beide casussen een uitvoeringsprogramma/-agenda opgesteld die de komende tijd operationeel moet worden. Desalniettemin kan worden gesteld dat de samenwerkingsverbanden wel degelijk wat opleveren. De projecten raken in een versnelling en de samenwerking zorgt volgens de respondenten tot reuring en dynamiek in de regio's. Dat heeft weer zijn weerslag in het aantrekken van nieuwe projecten en nieuwe bedrijvigheid.

In navolging van de vaststelling van het succes, is in de empirie gekeken naar de factoren die volgens de theorie daartoe bijdragen. Hierbij hoort de vierde deelvraag: *'Welke zachte factoren kunnen in de Triple Helix verbanden van de regio Stedendriehoek en de regio FoodValley worden geconstateerd?'*. Er zijn vier gradaties waarmee de mate waarin de factoren zich voordoen wordt bepaald: *niet aanwezig, enigszins aanwezig, aanwezig, sterk aanwezig*. In de praktijk varieert de waardering van de factoren van 'enigszins aanwezig' tot 'sterk aanwezig'. Geen enkele factor is niet aanwezig. Voor zowel de Strategische Board Stedendriehoek als de Triple Helix FoodValley geldt dat er sprake is van urgentiebesef en dat deze factor gewaardeerd is als 'aanwezig'. De gelijkwaardigheid is in de Stedendriehoek enigszins aanwezig en in de FoodValley aanwezig. Deze zelfde waarderingen gelden ook voor de factoren leiderschap, heldere en gelijke verwachtingen en vertrouwen. Het afstemmen van cultuur en waarden is in beide casussen enigszins aanwezig.

5.2 Antwoord hoofdvraag

De hoofdvraag die in dit onderzoek leidend is geweest, luidt: *‘Welke ‘zachte’ succesfactoren voor een effectieve samenwerking tussen overheid, ondernemers en onderwijsinstellingen kunnen aan de Triple Helix samenwerkingsverbanden van de Gelderse Regio Stedendriehoek en FoodValley worden onttrokken?’*. Op basis van de resultaten die voortkomen uit de analyse wordt gesteld dat er positieve relaties bestaan tussen de factoren urgentiebesef, gelijkwaardigheid, leiderschap, heldere en gelijke verwachtingen en vertrouwen en het succes van Triple Helix samenwerking. Wat betreft de factor afstemmen cultuur en waarden zijn er geen duidelijke aanwijzingen dat deze het succes beïnvloedt. Opvallend is dat de factoren die een relatie hebben met het succes voornamelijk van invloed zijn op één van de succesdimensies. Voor al deze factoren geldt namelijk dat deze van invloed zijn op het aantal onenigheden en daarmee op de aanwezigheid - of beter gezegd afwezigheid - van verstorende relaties. Voor het vertrouwen geldt dat er ook aanwijzingen zijn dat deze factor bijdraagt aan de andere twee dimensies: ‘gebruik van elkaars kennis en informatie’ en ‘nieuwe inzichten’. Men moet elkaar in de samenwerkingsverbanden vertrouwen om de eigen informatie en kennis te willen delen en men moet elkaar vertrouwen om uit de eigen comfortzone te durven stappen en zo mee te gaan in de nieuwe inzichten die andere sectoren bieden. Voor dit laatste punt zijn op basis van de uitspraken van de respondenten overigens slechts geringe aanwijzingen te vinden. Verder geldt voor het urgentiebesef dat deze ook bijdraagt aan de succesdimensie ‘gebruikmaken van elkaars kennis en informatie’. Het urgentiebesef draagt er namelijk toe bij dat er een breed besef is onder de partijen dat zij samen met de andere sectoren verder moeten zien te komen. Een logische stap is om daarbij gebruik te maken van elkaars kennis en informatie.

5.3 Reflectie

In deze paragraaf wordt gereflecteerd op het onderzoek. Daarbij wordt afzonderlijk ingegaan op de gebruikte theorie, de methoden en de resultaten die uit het onderzoek voortkomen. Vanuit de aangrijpingspunten die de reflectie biedt, worden bovendien aanbevelingen gedaan voor eventueel vervolgonderzoek.

5.3.1 Reflectie theorie

Voor de definiëring van het succes is de netwerkliteratuur gebruikt. Deze literatuur bood inzicht in de verschillende niveaus van netwerkeffectiviteit. Op basis daarvan kon goed worden afgewogen op welk niveau van netwerkeffectiviteit dit onderzoek zich het beste kon richten, te weten het niveau van het netwerk zelf. Gekozen is om het succes van het netwerk verder te definiëren als de kwaliteit van de interactie. Deze wordt weer bepaald door drie dimensies: de afwezigheid van verstorende relaties, het bij elkaar kunnen brengen van hulpbronnen en het van elkaar leren. Deze dimensies zorgen voor veelzijdigheid in de betekenis van ‘kwaliteit van de interactie’. Achteraf is gebleken dat dit ook wenselijk is. Wanneer slechts zou worden gekeken naar de afwezigheid van verstorende relaties zou dit te kort door de bocht zijn geweest en komt succes al vrij snel wel of juist niet voor. Daardoor zou

in de vergelijking van het succes tussen de twee casussen al vrij snel een hard verschil in succes ontstaan. De veelzijdigheid die de gekozen betekenis biedt, zorgt ervoor dat in de bepaling van het succes wat meer nuance kon worden opgezocht. In de praktijk van Triple Helix samenwerking is, mede als gevolg van de operationalisatie, echter gebleken dat de dimensies ‘bij elkaar brengen van hulpbronnen’ en ‘van elkaar leren’ dicht bij elkaar liggen. In dit onderzoek is het bij elkaar kunnen brengen van hulpbronnen namelijk geoperationaliseerd als het gebruikmaken van informatie en kennis uit de verschillende sectoren. Er is bewust gekozen hulpbronnen niet op te vatten als zijnde financiële middelen of mankracht, omdat dit niet direct raakt aan de interactie binnen de samenwerkingsverbanden. Het gebruikmaken van elkaars kennis en informatie blijkt in de empirie echter dicht bij de dimensie om van elkaar leren te liggen, omdat bij het van elkaar leren de kennis en informatie uit de andere sectoren daar automatisch aan ten grondslag liggen. Dit heeft enigszins de eerder geprezen veelzijdigheid van de betekenis van kwaliteit van de interactie aangetast.

Het is een goede keuze gebleken om de literatuur over publiek-private samenwerking en de theorie van de Urban/Regional Regime theorie te bundelen tot zoeklicht bij het vaststellen van de theoretische succesfactoren. Door deze benaderingen samen te nemen werd focus aangebracht in deze zoektocht en ontstond ook meer mogelijkheid om nuance en scherpte aan te brengen bij het beschrijven van de factoren. Uit het onderzoek is bovendien ook gebleken dat al deze factoren in de praktijk van belang zijn voor een succesvolle Triple Helix samenwerking. Voor de enige factor (afstemmen van cultuur en waarden) die niet vanuit dit tweeledige zoeklicht is geselecteerd, maar alleen vanuit de PPS literatuur, is in de empirie ook geen duidelijk aangrijpingspunt gevonden dat het een relatie heeft met succes. Hoewel deze twee benaderingen samen dus een goede theoretische basis zijn geweest voor de vaststelling van de factoren, hoort hier ook een kritische noot dat een andere invalshoek wellicht dezelfde, zo niet meer relevante factoren had opgeleverd. Hoe dan ook heeft de gekozen invalshoek duidelijke resultaten opgeleverd en kan op deze keuze met tevredenheid worden teruggekeken. Het verschil in succes is met deze factoren te verklaren, wat een aanwijzing vormt dat deze factoren relevant zijn voor het succes. Hiermee wordt de noodzaak die Jonkergauw (2015) en Boogers (2013) in eerder onderzoek benoemden om aandacht te besteden aan dergelijke factoren bevestigd. Tevens heeft dit onderzoek de bestaande theoretische kennis over succesfactoren voor (regionale) samenwerking aangevuld.

5.3.2 Reflectie methoden

In dit onderzoek zijn twee casussen onderzocht zodat deze resultaten achteraf konden worden vergeleken. Deze vergelijking heeft voor enkele duidelijke aangrijpingspunten gezorgd ten aanzien van de relaties tussen de verschillende factoren en het succes van de samenwerkingsverbanden.

Binnen de provincie Gelderland bestaan vijf grote Triple Helix verbanden wat betekent dat er vijf mogelijke casussen waren om uit te kiezen. Vanwege het feit dat twee verbanden pas zeer recentelijk

zijn opgericht en doordat het vijfde verband al in een ander onderzoek werd meegenomen, bleven er twee casussen over om te onderzoeken. Op voorhand bestond de wens om drie casussen te onderzoeken, omdat meer casussen nog meer vergelijkingsmateriaal zouden hebben opgeleverd. Door het feit dat een extra casus niet mogelijk was, ontstond in de planning de mogelijkheid om meer interviews te houden binnen de twee gekozen casussen. Aangezien in dit onderzoek hoofdzakelijk gebruik wordt gemaakt van resultaten uit interviews, biedt triangulatie geen uitweg om de validiteit van de resultaten volledig te garanderen. Hierdoor is het nodig om op een andere manier de validiteit te waarborgen. Dat is in dit onderzoek gedaan door naar patronen te zoeken in de antwoorden die door verschillende respondenten gegeven zijn. Doordat in beide casussen het aantal geïnterviewde respondenten groter was dan op voorhand beoogd, konden de uitspraken van deze respondenten binnen deze casussen nog beter vergeleken worden en werd de mogelijkheid om daarin patronen te ontdekken groter. De vaststelling van patronen in de antwoorden geldt als een bevestiging dat de validiteit gewaarborgd is. Om alsnog een nog grotere vergelijking tussen casussen te doen, is het een aanbeveling voor vervolgonderzoek om dit onderzoek te herhalen bij andere Triple Helix verbanden in andere regio's en/of in andere provincies.

Daarnaast is het ten aanzien van dit onderzoek een goede keuze geweest om niet alleen de bestuurders in de Triple Helix verbanden te interviewen, maar ook de functionarissen die hen ondersteunen. Uit de resultaten is namelijk gebleken dat de factoren zich op het niveau onder de bestuurders zich anders manifesteren. Deze keuze heeft aldus extra inzichten opgeleverd. Daarnaast bleek het interviewen als methode een goede keuze te zijn. Zoals van te voren was uitgedacht, schiep het de mogelijkheid door te vragen. Dit bleek gedurende de interviews ook vaak nodig te zijn. De 'zachte' factoren zijn minder makkelijk te onderscheiden dan harde factoren en zijn daardoor, hoezeer ook is ingezet op scherpe operationalisaties en interviewvragen, voor interpretatie vatbaar. Bij het teruglezen van de transcripties is meermaals te zien dat tijdens de interviews het doorvragen regelmatig werd toegepast. Dit versterkt de validiteit van het onderzoek. Tevens bood deze methode de mogelijkheid in te haken op interessante antwoorden die respondenten gaven.

Waar de interviews veel resultaten hebben opgebracht, hebben de analyses van de documenten vooral voor bevestiging gezorgd van enkele uitspraken van de respondenten. Dit komt overeen met de verwachting die op voorhand bestond. Deze methode heeft dus ook niet zozeer gezorgd voor aanvullende informatie, maar wel voor bevestiging van de uit de interviews afkomstige informatie. In die zin is deze methode ten behoeve van de validiteit nuttig gebleken.

Een kritische noot dient te worden geplaatst ten aanzien van de operationalisatie. Vanuit het belang van een goed valide onderzoek is de operationalisatie voor de aanvang van de interviews uitgebreid uitgedacht en meermaals herzien. Tevens is ten behoeve van de intersubjectiviteit de operationalisatie voorgelegd aan andere onderzoekers die deze met een kritische blik hebben bekeken. De praktijk blijft

echter weerbarstig. Zo is ‘van elkaar leren’ als dimensie van het succes geoperationaliseerd als het ‘aantal nieuwe inzichten’. Sommige respondenten gaven aan dat het samenwerkingsverband niet per se nieuwe inzichten oplevert, terwijl wanneer er werd doorgevraagd of er dan niet van elkaar geleerd werd er werd geantwoord dat dit wel het geval was. Om die reden en om dus dicht bij de interpretaties van de respondenten te blijven, zijn in de analyse van het succes de letterlijke beschrijvingen van de operationalisaties gebruikt en niet de titels van de dimensies. Ook hier geldt dat de waarborging van de validiteit van het onderzoek ten grondslag ligt aan deze keuze.

Hetgeen hierboven staat beschreven, brengt een ander belangrijk punt naar voren. Als onderzoeker maak je in de operationalisatie een interpretatie van de verschillende variabelen en dimensies uit de theorie. In de interviews interpreteren de respondenten de verschillende vragen op hun eigen manier. In de analyse is de onderzoeker weer aan zet met zijn interpretatie van de antwoorden van de respondenten. Deze interpretaties over interpretaties kunnen de validiteit aantasten en een 100% garantie is daarover dus nooit te geven. Desalniettemin is in dit onderzoek, zoals hierboven ook op verschillende manieren is uitgelegd, geprobeerd deze validiteit wel zo veel mogelijk na te streven en te waarborgen.

5.3.3 Reflectie resultaten

Dit onderzoek heeft een duidelijk antwoord op de hoofdvraag opgeleverd. Het richtte zich nadrukkelijk op de ‘zachte’ factoren. Zoals eerder benoemd is het moeilijk dergelijke factoren vast te stellen vanwege de verschillende interpretaties die mogelijk zijn. Daarbij geldt ook dat verschillende zaken, zoals vertrouwen en het voorkomen van onenigheden, (politiek) gevoelig kunnen liggen. Ten opzichte van de antwoorden die de respondenten hebben gegeven, dient dan ook te worden opgemerkt dat het goed mogelijk is dat niet alle respondenten, ondanks het doorvragen, volledig open hebben gesproken over deze zaken. Het is voor te stellen dat respondenten hier wat terughoudend in zijn geweest. Met name in de FoodValley leek er weinig aan de hand te zijn. Hoewel dit goed mogelijk is, is het ook niet ondenkbaar dat er issues hebben gespeeld die nu niet zijn uitgesproken.

Daarnaast heeft het onderzoek, hoewel het niet hetgeen was waar dit onderzoek zich nadrukkelijk op richt, enige aandacht besteed aan de output die de samenwerkingsverbanden opleveren. Waar van tevoren werd gedacht dat het moeilijk is om outcome vast te stellen, omdat daar vaak meer dan alleen de output van Triple Helix verbanden aan ten grondslag ligt, lijkt dat achteraf ook te gelden voor de output. Tijdens het onderzoek bleek het moeilijk te zijn om één op één relaties te onderscheiden tussen de Triple Helix verbanden en de output in de vorm van projecten en trajecten. Veel respondenten gaven aan dat de Triple Helix verbanden voornamelijk inzetten op het bundelen en versnellen van bestaande projecten. Daarnaast geldt dat in beide casussen de uitvoeringsagenda nog niet zo lang geleden is opgesteld. Veel output als zijnde concrete projecten moeten op het moment van het onderzoek dus nog in gang worden gezet. De vraag naar of de Triple Helix verbanden ook wat

opleveren, werd echter geregeld positief en bevestigend beantwoord. De Triple Helix verbanden lijken namelijk ook te zorgen voor reuring en dynamiek in de regio's. Tegelijkertijd gaven verschillende respondenten ook aan dat over een aantal jaren moet blijken wat de output precies zal zijn. Dit vormt een mooi aanknopingspunt voor eventueel vervolgonderzoek.

Naast dat de resultaten hebben gezorgd voor een antwoord op de hoofdvraag zijn er uit de analyse nog enkele opvallendheden op te merken die vragen om extra aandacht. Al eerder is aangehaald dat het in de analyse is opgevallen dat, met name in de Strategische Board Stedendriehoek, er een duidelijk verschil is in de interactie op het niveau van de bestuurders en het niveau van de functionarissen daaronder. Deze laatste groep zit dicht bij de praktijk en heeft met meer concretere discussies en tegenstellingen te maken. Een vervolgonderzoek gericht op deze twee niveaus en de interactie daartussen zou nog meer inzicht kunnen bieden in welke verschillen zich nog meer tussen de niveaus voordoen. Het niveau van de bestuurders is weliswaar een belangrijk niveau, met name als het gaat om het vertegenwoordigen van de Triple Helix samenwerking naar buiten toe, maar de laag daaronder lijkt minstens zo belangrijk, zo niet belangrijker. Het zou daarom ook interessant zijn een onderzoek uit te voeren dat zich puur en alleen richt op dit laatste niveau.

Een tweede opvallendheid is het feit dat de factor gelijkwaardigheid als mogelijk bijproduct heeft dat er geen eigenaarschap belegd is bij één sector waardoor er geen duidelijk leiderschap is. Wanneer niet duidelijk is wie eindverantwoordelijk is of wie de uiteindelijke beslissingsmacht heeft, is voor te stellen dat dit implicaties heeft voor de interactie. Het zou dus ook interessant zijn om onderzoek te doen naar deze mogelijke relatie waarin met meer en met andere voorbeelden deze relatie wordt uitgediept en onderzocht. Voor nu biedt dit onderzoek in ieder geval het inzicht dat bewustzijn hierover van belang is.

Ten derde gaven verschillende respondenten het belang van de achterban aan. Zij moeten worden meegenomen in hetgeen de Triple Helix samenwerking beslist, maar zij moeten deze beslissingen vervolgens ook verder uitdragen via de keuzes die zij maken. Dit betekent dat zij in het belang van de regio moeten denken en dit niet aan de kant moeten zetten. Het lokale belang moet niet per definitie de voorkeur krijgen wanneer juist met andere keuzes het regiobelang kan worden gediend.

Als afsluitende aanbeveling voor vervolgonderzoek en wat aansluit op de opmerking dat de achterban als belangrijk wordt gezien, is om onderzoek te doen naar de democratische legitimiteit van Triple Helix verbanden. De raden worden weliswaar geïnformeerd en meegenomen in de beslissingen die hun vertegenwoordigers in de Triple Helix verbanden nemen, maar zij staan daarbij wel op afstand en zij hebben ook niet meer de volledige zeggenschap over het publieke geld dat zij daaraan afstaan. Dit laatste is een door de respondenten veelgenoemde frustratie van de raden. Bovendien is het feit dat de overheid meer financiële middelen inbrengt dan de overige twee sectoren een heikel punt in de Triple Helix verbanden. Aangezien dit een harde factor is, is dit niet verder uitgediept in dit onderzoek, maar

ook hiervoor geldt dat vervolgonderzoek uitkomst biedt om daar meer over te kunnen zeggen. Het is een aanbeveling om ofwel de zachte factoren opnieuw te onderzoeken in samenhang met harde factoren en daarbij eventueel de relevantie van hard – zacht af te wegen, ofwel een apart onderzoek uit te voeren dat zich puur en alleen richt op de harde factoren.

5.4 Aanbevelingen Triple Helix verbanden

Dit onderzoek eindigt in navolging op het antwoord op de hoofdvraag en op basis van de andere inzichten die het onderzoek heeft opgeleverd met enkele aanbevelingen. Hierbij hoort ter verheldering de opmerking dat deze aanbevelingen niet in het bijzonder gelden voor de samenwerkingsverbanden die in dit onderzoek als casussen zijn meegenomen, maar dat deze gelden voor Triple Helix verbanden in het algemeen. Bestaande en nieuwe Triple Helix verbanden kunnen hier wellicht mogelijkheden in zien voor de waarborging dan wel versterking van hun samenwerking. De grootste les die hieruit kan worden getrokken is dat over veel van deze zaken bewustzijn nodig is.

In het algemeen geldt voor Triple Helix verbanden:

- Gelijkwaardigheid zit hem niet alleen in een evenwichtige samenstelling van vertegenwoordigers uit de verschillende sectoren en in een gelijke stemverhouding, maar ook in de ervaringen die met elkaar worden opgedaan. Het is daarom van belang ten alle tijden naar de andere partijen te luisteren. Dit betekent echter niet dat alle inbreng ook wordt verwerkt. Door expliciet en duidelijk te zijn in de redenen die daaraan ten grondslag liggen worden (mogelijke) gevoelens van ongelijkwaardigheid weggehaald. Dit raakt aan de volgende aanbeveling.
- Het is van belang dat er leiderschap is dat zicht richt op de processen die betrekking hebben op de interactie van de samenwerking. Een persoon – bijvoorbeeld de voorzitter – dient toe te zien op de interactie van de samenwerkende partijen. Dit houdt in dat hij in het oog houdt dat er balans is in de inbreng van partijen en dat hij zorgt dat de neuzen dezelfde kant op staan. Deze persoon kan ofwel onenigheden voorkomen, ofwel ervoor zorgen dat deze worden opgeheven. Doordat dit leiderschap duidelijk aan een persoon is gegund, kan hij gelegitimeerd in de interactie interveniëren.
- Indien er sprake is van gelijkwaardigheid kan het voorkomen dat er geen duidelijk eigenaarschap is belegd bij een van de sectoren wanneer het gaat over de uitvoering van projecten. Door het ontbreken van eigenaarschap is er vaak geen duidelijk of gegund leiderschap. In samenwerkingsverbanden waar sprake is van gelijkwaardigheid dient er dus bewustzijn te zijn dat dit, via het ontbreken van eigenaarschap, voor onduidelijkheden en onenigheden kan zorgen. Daarom dient te worden uitgesproken en helder te zijn wie het leiderschap op zich neemt. Wanneer dit gegund leiderschap is, wordt de kans op een succesvolle samenwerking groter.

- Naast de vertegenwoordigers van de achterbannen, vormen ook de achterbannen zelf belangrijke spelers in de samenwerkingsverbanden. Waar het samenwerkingsverband met haar plannen en doelen inzet op het belang dat de verschillende sectoren dient – veelal kan dit worden gezien als het regiobelang – dienen de achterbannen daar in hun eigen keuzes vervolg aan te geven. Dit betekent nadrukkelijk dat achterbannen in hun eigen keuzes moeten afwegen wat die keuzes betekenen voor de plannen uit het samenwerkingsverband: doet deze keuze af aan de plannen uit het samenwerkingsverband?; Versterkt deze keuze de plannen uit het samenwerkingsverband?; Dien ik hier alleen de lokale belangen mee of ook het regiobelang?; Wat betekent deze keuze in relatie tot de keuzes en plannen die al zijn gerealiseerd in de rest van de regio? Door deze vragen te stellen wordt voorkomen dat de plannen op het niveau van het samenwerkingsverband slechts ‘papier’ blijven. Of, wanneer verschillende partijen heil zien in de plannen en deze gaan uitvoeren, er versnippering ontstaat in het uitrollen van de plannen. Dit geldt voornamelijk voor de gemeenten. De verschillende partijen in de achterbannen moeten elkaar zaken gunnen.
- Het is van belang dat er duidelijke afstemmingen zijn over de doelstellingen waarop wordt ingezet met het samenwerkingsverband. Wanneer het over abstracte doelstellingen gaat is dit eenvoudig te bereiken. Er dient echter bewustzijn te zijn dat dit moeilijker wordt naarmate de doelstellingen nader worden ingekleurd en deze dus concreter worden. Het is daarom van belang dat wordt geprobeerd dat te ondervangen door daar helder in te communiceren en door tijdig de eigen ambities en belangen nadrukkelijk kenbaar te maken.
- In samenwerkingsverbanden zijn personele mutaties niet ondenkbaar. Eerder afgestemde keuzes en verwachtingen dienen daarom goed te worden overgedragen aan nieuwe vertegenwoordigers. Bij het overdragen van het ‘geheugen’ van het samenwerkingsverband kunnen de volgende vragen worden gesteld: waarom zijn bepaalde keuzes in het verleden gemaakt?; Wat waren hierbij de overwegingen?; Wat waren/zijn ieders eigen belangen en ambities daarbij?; Waar liggen de prioriteiten? Het is belangrijk dat nieuwe leden zich ervan bewust zijn dat bepaalde keuzes en afspraken in het verleden al zijn gemaakt en dat zij ook vooral weten waarom. Hiermee wordt voorkomen dat deze processen weer opnieuw moeten plaatsvinden. Met name met het oog op de gemeenteraadsverkiezingen die op korte termijn plaatsvinden, is dit een belangrijke aanbeveling.
- Het is tevens van belang dat de verwachtingen over ieders rollen helder zijn. Hier dienen tijdig en op voorhand afspraken over te worden gemaakt met elkaar: hoe ver gaat ieders rol?; Waar richt ieders rol zich op?; Wat kan men in die rollen van elkaar verwachten? Door hier in een vroeg stadium helderheid in te scheppen kan dit ongenoegzaamheid over het niet goed kunnen uitvoeren van de rollen in een later stadium weghalen.
- Vertrouwen vormt een belangrijke basisvoorwaarde. Hier dient te allen tijde in te worden geïnvesteerd. Iedere ervaring met elkaar draagt daaraan bij. Door elkaar niet alleen formeel,

maar ook informeel geregeld op te zoeken, raken partners aan elkaar gewend en weet men wat men aan elkaar heeft. Ook het elkaar gunnen draagt hier aan bij.

- Iedere sector heeft zijn eigen cultuur en gebruiken. Het is belangrijk dat de verschillende partijen elkaar bewust maken van deze zaken en elkaar uitleggen waar de cultuur en gebruiken vandaan komen. Hiermee wordt begrip gecreëerd en ongenoegen voortijdig weggehaald. Dit begrip dient ook te worden doorvertaald naar de achterban. Daar moet worden uitgelegd hoe zaken in de andere sectoren verlopen zodat ook duidelijk is waarom bijvoorbeeld faseverschillen zich voordoen in de besluitvorming. De verschillende partijen dienen elkaar daarbij te helpen. Zo zou ieder eens met een vertegenwoordiger uit een andere sector op pad kunnen gaan om samen de boodschap over te brengen.

Ten aanzien van (de rol van) de provincie Gelderland in het bijzonder maar ook voor provincies in het algemeen, gelden de volgende aanbevelingen:

- De Triple Helix verbanden dienen helder uit te spreken wat zij van het partnerschap van de provincie verwachten.
- De provincie dient op haar beurt helder zijn in hoe zij haar partnerschap wil inrichten in de verschillende regio's. Hoe dit er uit ziet en hoe ver het partnerschap gaat, moet aansluiten bij de behoeften van de samenwerkingsverbanden in de regio's. Zo kan de provincie Gelderland overwegen (formeel) deel te nemen aan het Triple Helix verband van de regio Stedendriehoek.
- In navolging op wat de provincie ten aanzien van het partnerschap besluit, moet in elke regio helder zijn hoe de provincie meedenkt: reflecteert de provincie op initiatieven of brengt zij ook zelf initiatieven in? En denkt de provincie ad hoc of structureel mee met de verbanden?
- Als laatste geldt dat het van belang is dat de wijze waarop het partnerschap tussen de Triple Helix verbanden en de provincie er uit ziet, het resultaat is van afstemming van verwachtingen en wensen tussen de verbanden en de provincie. Dit dient duidelijk naar elkaar te worden uitgesproken.

Literatuur

- Achterhoek2020. (n.d.). *Stuurgroep Achterhoek 2020*. Geraadpleegd op 2 mei 2016, op <http://www.achterhoek2020.nl/achterhoek-agenda-2020/stuurgroep-achterhoek-2020/>.
- Achterhoek2020. (2016). *Uitvoeringsagenda 2.0 Achterhoek2020*. Geraadpleegd op 29 april 2016, op <http://www.achterhoek2020.nl/wp-content/uploads/2016/02/20160420-uitvoeringsagenda2.0-achterhoek2020-laatste-versie.pdf>.
- Adviesraad Internationale Vraagstukken. (2016). *Goed geschakeld? Over de verhouding tussen regio en de EU*. Den Haag: Ministerie van Buitenlandse Zaken.
- Algemene Rekenkamer. (2002). *Nieuwe financiële instrumenten in publiek-private samenwerking*. Den Haag: Algemene Rekenkamer.
- Alter, C., & Hage, J. (1993). *Organizations working together*. Newbury Park: Sage.
- Bakker, N. (2015). DBFM-debat: Vier DBFM-onderzoeksopdrachten. *Verkeerskunde*.
- Bleijenbergh, I. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma.
- Boardman, A. E., Greve, C., & Hodge, G. A. (2015). Comparative analyses of infrastructure Public-Private Partnerships. *Journal of Comparative Policy Analysis*, 17(5), 441–447.
- Boogers, M. (2013). *Oratie. Het raadsel van de regio: waarom regionale samenwerking soms resultaten oplevert*. Twente: Universiteit Twente.
- Boonstra, J. J. (2007). Ondernemen in allianties en netwerken. Een multidisciplinair perspectief. *M&O: tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, 3/4, 5-35.
- Brenner, T., Cantner, U., Fornahl, D., Fromhold-Eisebith, M., & Werker, C. (2011). Regional innovation systems, clusters, and knowledge networking. *Papers in Regional Science*, 90(2), 234-249.
- Bult, M., & Engen, G. van. (2015). Interventies voor het management en evalueren van publiek-private samenwerking. In M. Sanders (red.), *Publiek-private samenwerking. Kunst van het evenwicht* (pp. 77-96). Den Haag: Boom Lemma.
- Buuren, A. van., & Edelenbos, J. (2004). Conflicting knowledge. Why is joint knowledge production such a problem? *Science and Public Policy*, 31(4), 289–299.
- Castells, M. (2000). *The rise of the network society: Economy, society and culture*. Cambridge: Blackwell.
- Chou, J. S., & Pramudawardhani, D. (2015). Cross-country comparisons of key drivers, critical success factors and risk allocation for public-private partnership projects. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1136–1150.
- Cleantech Regio. (2015). *Cleantech Agenda, een groei document*. Twello: Cleantech Regio.
- Das, T. K., & Teng, B. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22, 251-283.
- Diamant van Midden-Nederland. (2016). *Wie neemt deel aan de Stuurgroep?* Geraadpleegd op 2 mei 2016, op <http://www.diamantvanmiddennederland.nl/over-de-diamant/stuurgroep/samenstelling-stuurgroep/>.

- Edelenbos, J., Buuren, M. W. van, & Teisman, G. R. (2004). By-passing barriers in sustainable knowledge production. In F. Biermann, S. Campe & K. Jacob (Eds.), *Proceedings of the 2002 Berlin Conference on the human dimensions of global environmental change "knowledge for the sustainability transition. the challenge for social science"* (pp. 337-345). Amsterdam, Berlijn, Potsdam, Oldenburg: Global Governance Project.
- Edelenbos, J., & Eshuis, J. (2012). The interplay between trust and control in governance processes: A conceptual and empirical investigation. *Administration & Society*, 44(6), 647–674.
- Edelenbos, J., & Klijn, E-H. (2007). Trust in complex decision making networks. A theoretical and empirical exploration. *Administration & Society*, 39(1), 25-50.
- Edelenbos, J., & Klijn, E-H. (2009). Project versus process management in public-private partnership: Relation between management style and outcomes. *International Public Management Journal*, 12(3), 310–331.
- Eeten, M. J. G. van. (1999), 'Dialogues of the deaf' on science in policy controversies. *Science and Public Policy*, 26(3), 185–192.
- Etkowitz, H. (2002). *The Triple Helix of university-industry-government. Implications for policy and evaluation. Working paper, 11*. Stockholm: Institutet för studier av utbildning och forskning.
- Etkowitz, H. (2008). *The Triple Helix. University-Industry-Government Innovation in Action*. New York: Routledge.
- Etkowitz, 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, 109-123.
- Eversdijk, A. W. W., & Korsten, A. F. A. (2008). De bestuurskundige mythe van verbindend PPS-management: De tweede Coentunnel als illustratie. *Bestuurswetenschappen*, 3, 29-56.
- Eversdijk, A. W. W., & Korsten, A. F. A. (2009). Concessionele publiek-private samenwerkingsrelaties: feiten en ficties bij op DBFM gebaseerde infrastructurele projecten. *Bestuurswetenschappen*, 63(3), 25–44.
- Eversdijk, A. W. W. (2013). *Kiezen voor publiek-private samenwerking*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Eversdijk, A. W. W., & Korsten, A. F. A. (2015). Motieven en overwegingen achter publiek-private samenwerking. *Beleidsonderzoek Online*.
- Foster, K. A. (1997). Regional impulses. *Journal of Urban Affairs*, 19(4), 375–403.
- Friskén, F. & Norris, D.F. (2001). Regionalism reconsidered. *Journal of Urban Affairs*, 23(5), 467-478.
- Hamilton, K. (2002). Regimes and regional governance: The case of Chicago. *Journal of Urban Affairs*, 24(4), 203-233.
- Hamilton, K. (2004). Developing regional Regimes: A comparison of two metropolitan areas. *Journal of Urban Affairs*, 26(4), 455-477.
- Hajer, M. A. , Tatenhove, J. P. M. van., & C. Laurent. (2004). *Nieuwe vormen van Governance. Een essay over nieuwe vormen van bestuur met een empirische uitwerking naar de domeinen van voedselveiligheid en gebiedsgericht beleid*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam/Bilthoven: RIVM.

- Ham, H. van der, & J. F. M. Koppenjan. (2002). *Publiek-private samenwerking bij transportinfrastructuur: wenkend of wijkend perspectief*. Utrecht : Lemma.
- Harloe, M., & Perry, B. (2004). Universities, Localities and Regional Development: The Emergence of the 'Mode 2' University? *International Journal of Urban and Regional Research*, 28(1), 212-223.
- Herweijer, M. en Fraanje, M. J. (2011). *Samenwerken aan bestuurskracht. Intergemeentelijke samenwerking onderzocht*. Alphen aan de Rijn: Wolters Kluwer.
- Hodge, G. A., & Greve, C. (2011). *Theorizing Public-Private Partnership success: A market-based alternative to government?* Paper for the Public Management Research Conference at Syracuse University.
- Hodge, G., & Greve, C. (2005). *The challenge of public private partnerships: Learning from international experience*. Cheltenham: Edward Elgar Publishers.
- Hodge, G. A., Greve, C., & Boardman, A. E. (2010). *International handbook on public-private partnerships*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Hood, C. C. (1991). A public Management for all seasons. *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Jacobs, J. (1992). *Systems of Survival: A Dialogue on the Moral Foundations of Commerce and Politics*. New York: Random House.
- Jonkergouw, G. (2015). *Van Ego naar Eco. Triple helix-netwerken op weg naar lerende ecosystemen*. Urmond: The Social Innovators.
- Kaats, E. (2013). Duurzaamheid bekeken vanuit een samenwerkingsperspectief. In J. Jonker (Red.), *Werken aan de WEconomy* (pp.49-65). Deventer: Kluwer.
- Keast, R., Mandell, M. P., Brown, K., & Woolcock, G. (2004). Network structures: Working differently and changing expectations, *Public Administration Review*, 64(3), 363-371.
- Kenis, P., & Provan, K. G. (2009). Managing interdependencies through program structures: A revised paradigm. *Public Administration*, 87(3), 440-456.
- Klijn, E. H., & Teisman, G. R. (2000). Governing Public-Private Partnerships; analyzing and managing the processes and institutional characteristics of public-private partnerships. *Routledge Advances in Management and Business Studies*, 19, 84-102.
- Klijn, E. H., & Teisman, G. R. (2003) Institutional and strategic barriers to Public-Private Partnership: An analysis of Dutch cases. *Public Money & Management*, 23(3), 137-146.
- Klijn, E. H. & Twist, M. van. (2007). Publiek-private samenwerking in Nederland. Overzicht van theorie en praktijk, *M&O*, 3 /4, 156-170.
- Koppejan, J. F. M. & Klijn, E. H. (2000). Public management and policy networks. Foundations of a network approach to governance. *Public Management*, 2(2), 135-158.
- Laar, S. van, de. (2010). *Samen sterker. Samenwerking tussen gemeenten geanalyseerd*. Delft: Eburon.
- Lane, C., & Bachmann, R. (1998). *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Lasker, R. D., Weiss, E. S., & Miller, R. (2001). Partnership synergy: A practical framework for studying and strengthening the collaborative advantage. *Milbank Quarterly*, 79(2), 179-201.
- Leydesdorff, L., & Meyer, M. (2003). The Triple Helix of university-industry-government relations, *Scientometrics*, 58(2), 191-203.

- Lousberg, L. H. M. J. (2012). *Sturen op haalbaarheid en relatie: Interventies om disfunctionele conflicten bij publiek-private samenwerking in ruimtelijke ontwikkelingsprojecten te voorkomen*. Delft: Technische Universiteit Delft.
- Mandell, M. P., & Keast, R. (2008). Evaluating the effectiveness of interorganizational relations through networks. *Public Management Review*, 10(6), 715-731.
- Mandell, M. P., & Steelman, T.A. (2003). Understanding what can be accomplished through interorganizational innovations. The importance of typologies, context and management strategies. *Public Management Review*, 5(2), 197-224.
- Montfort, C. J. van. (2008). *Besturen van het onbekende. Goed bestuur bij publiek-private arrangementen*. Den Haag: Lemma.
- Ostaaïjen, J. J. C. van. (2010). *Aversion and accommodation: Political change and urban regime analysis in Dutch local government: Rotterdam 1998-2008*. Delft: Eburon Academic Publishers.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Provan, K. G., & Lemaire, R. H. (2012). Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: Using research to inform scholarship and practice. *Public Administration Review*, 72(5), 638-648.
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (1995). A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems. *Administrative Science Quarterly*, 40, 1-33.
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review*, 61(4), 414-423.
- Raaij, D. P. A. M. van. (2006). Norms network members use: An alternative perspective for indicating network success or failure, *International Public Management Journal*, 9(3), 249-270.
- Regio FoodValley. (2016). *Strategische Agenda 2015-2019. FoodValley Van denken naar doen*. Ede: Regio FoodValley.
- Regio FoodValley. (2014). *Op weg naar de Strategische Agenda*. Geraadpleegd op 1 juli 2016, op <http://www.regiofoodvalley.nl/regio/nieuws/artikel/artikel/op-weg-naar-de-strategische-agenda/>.
- Regio FoodValley. (n.d.). *Concept. Uitvoeringsprogramma Regio FoodValley 2016-2019*. Ede: Regio FoodValley.
- Regio Stedendriehoek. (n.d.). *Omgevingsagenda 'Stedelijk netwerk Stedendriehoek'*. Twello: Regio Stedendriehoek.
- Sanders, M. (2014). Publiek-Private Samenwerking. Een reparatiestrategie voor falende ordeningsvormen. *Bestuurskunde*, 23(3), 69-77.
- Schepper, S. de. (2014). *Essays on success factors of public-private partnerships in infrastructure*. Brussel: Vrije Universiteit Brussel.
- Schruïjer, S., & Vansina, L. (2007). Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen. In J. J. Boonstra (red.), *Ondernemen in allianties en netwerken. Een multidisciplinair perspectief* (pp.211-226). Deventer: Kluwer.
- Smit, N., & Thiel, S. van. (2002). De zakelijke overheid: publieke en bedrijfsmatige waarden in publiek-private samenwerking. *Bestuurskunde*, 11(6), 226-234.

- Stone, C. N. (2005). Looking back to look forward: Reflections on urban regime analysis. *Urban affairs review*, 40(3), 309-341.
- Stone, C. N. (1989). *Regime politics governing Atlanta 1946-1988*. Atlanta: University Press of Kansas.
- Strategische Board Stedendriehoek. (2015). *Naar een hogere versnelling. Jaarplan 2015. Inclusief terugblik 2014 en vooruitblik 2016 en verder*. Deventer: Strategische Board Stedendriehoek.
- Studiegroep Openbaar Bestuur. (2016). *Maak verschil. Krachtig inspelen op regionaal-economische opgaven*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Stuurgroep De Diamant van Midden-Nederland. (2015). Uitvoeringsprogramma 'De Diamant' 2016-2021. Harderwijk: De Diamant van Midden-Nederland.
- Stuurgroep regionale samenwerking Arnhem-Nijmegen. (2015). *Samen voor een krachtige regio Concept Strategische Uitvoeringsagenda Economic Board Arnhem-Nijmegen 2015 – 2020*. Geraadpleegd op 2 mei 2016, op <http://www.destadsregio.nl/nieuwsberichten/agendaitems/8.cBijlageTripleHelix.pdf>.
- Thiel, S. van. (2010). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Tripl, M., & Maier, G. (2010). Knowledge spillover agents and regional development. Introduction to the special issue. *Papers in Regional Science*, 89, 229–233.
- Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F., & Nasi, G. (2010). Networking literature about determinants of network effectiveness. *Public Administration*, 88(2), 528-550.
- Twist, M. J. W. van. (2002). *Dubbelspel. Publiek-private samenwerking en het management van verwachtingen*. Utrecht: Lemma.
- Twist, M. J. W. van, & Klijn, E. H. (2007). Alliantievorming en het management van verwachtingen. Samenwerken als een kwestie van dubbeldenken en dubbeldoen. *M&O: tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, (5), 34-48.
- Twist, M. J. W. van., Klijn, E-H, Edelenbos, J, & Kort, M. B. (2006). De praktijk van publiek-private samenwerking. *M & O: tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, (6), 24–43.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Nurturing collaborative relations: Building trust in interorganizational collaborations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 29(1), 5–31.
- Verhees, F., Marrewijk, A. van., Leendertse, W., & Arts, J. (2015). Publiek en privaat: een spannende relatie in de bouw- en infraketen. Reflectie op inrichten, aanbesteden en uitvoeren van DBFM(O)-projecten. *Beleidsonderzoek Online*.
- Verweij, S. (2015). *Once the shovel hits the ground: evaluating the management of complex implementation processes of public-private partnership infrastructure projects with qualitative comparative analysis*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Wester, F. P. J. (1992). Wetenschappelijke probleemformulering en onderzoeksopzet. In G. J. N. Bruinsma & M. A. Zwanenburg (red.), *Methodologie voor bestuurskundigen. Stromingen en methoden* (pp. 199-224). Muiderberg: Coutinho.
- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: SAGE.

Bijlage 1. Overzicht Triple Helix verbanden provincie Gelderland

In onderstaand schema (5) zijn de vijf grootste Triple Helix verbanden opgenomen van de provincie Gelderland. Daarbij is kort aangegeven hoe de verbanden georganiseerd zijn (*governance*), wie er inzitten als vertegenwoordigers, wat het basis beleidsdocument is van waaruit de Triple Helix verbanden aan de slag gaan en de algemene ambities/doelen van de Triple Helix verbanden.

Triple Helix verband:	Governance:	Vertegenwoordigers:	Basis beleidsdocument	Ambitie/doel:
Stuurgroep Triple Helix Foodvalley Samenwerking sinds 2014 (Regio FoodValley, 2016)	- Stuurgroep (niet formeel geregeld): ziet op hoofdlijnen toe op de ambities en voortgang van de Strategische Agenda en bijbehorende projecten. - Werkgroep: ondersteunt de stuurgroep. (Regio FoodValley, 2016)	Overheid: - Cees van der Knaap Voorzitter Regio FoodValley, burgemeester gemeente Ede - Wouter Kolff Plv. voorzitter Regio FoodValley, burgemeester gemeente Veenendaal Ondernemers: - Ron van Gent Directeur VNO-NCW Midden - Martin Ruiter Voorzitter Federatie Ondernemers kringen Valleiregio Onderwijs/onderzoek: - Tijs Breukink Lid Raad van Bestuur Wageningen UR - Liesbeth Schöningh Voorzitter College van Bestuur Stichting COG (ROC A12) Secretaris: Johan Janssen (WGR FoodValley)	- Strategische Agenda. FoodValley van denken naar doen 2015-2019 (Regio FoodValley, 2016)	Het doel is het realiseren van 'FoodValley Regio anno 2025': het toekomstbeeld van FoodValley als internationale topregio op het gebied van innovatie in de landbouw en voedingsindustrie. De Strategische Agenda vormt de leidraad voor de keuzes die hiervoor gemaakt moeten worden. Hiervoor zijn vijf opgaven geformuleerd: 1. Verbeteren kennisinteractie 2. Uitbouwen <i>global pipelines</i> (netwerken) 3. Vergroten innovatiekracht 4. Branding en Marketing van het concept FoodValley 5. Versterken fysiek en sociaal duurzame leefomgeving De stuurgroep draagt zorg voor een uitvoeringsprogramma dat invulling geeft aan deze opgaven. Deze uitvoering bestaat uit afzonderlijke projecten.

		Agendaleden: dhr. Roetert (St. FoodValley.nl), dhr. Van den Berg (gedeputeerde Utrecht), mevr. Schouten (gedeputeerde Gelderland) (Regio FoodValley, 2016; Persoonlijke communicatie, 2016)		(Regio FoodValley, 2016)
Strategische Board Stedendriehoek Stichting sinds 2013 (Strategische Board Stedendriehoek, 2015)	- Stichting - Tafels (S3H Leert, S3H Werkt, S3H Onderscheidt, S3H Innoveert, S3H Energieneutraal): Een praktische verbinding tussen actieve spelers uit het bedrijfsleven, kennisinstellingen. Geeft gevraagd en ongevraagd advies - Werkorganisatie: Cleantech Region Development. Deze organisatie is behelst met de uitvoering van de uitvoeringagenda. (Strategische Board Stedendriehoek, 2015)	Overheid: - Johan Kruithof Wethouder gemeente Apeldoorn - Jan Kottelenberg Wethouder gemeente Lochem Ondernemers: - Wim de Blok Bestuurslid VNO-NCW - Margien Storm van Leeuwen Manager New Business, Marketing & Communication bij Bredenoord Onderwijs/onderzoek: - Gideon Alewijnse Voorzitter raad van bestuur Aventus - Ineke van Oldeniel Lid college van bestuur Saxion Onafhankelijke voorzitter - Andries Heidema Burgemeester gemeente Deventer Adviserend lid - Ruud Kimenai Stichting Stedendriehoek Innoveert Secretaris - Arno Groenendijk Afkomstig van gemeente Deventer	- Jaarplan 2015 (Strategische Board Stedendriehoek, 2015)	Het doel is het realiseren van een voorspoedige economische ontwikkeling van de regio Stedendriehoek en een duurzaam en gezond klimaat. Technologieën die bijdragen aan een schoner milieu of energiebesparing zijn voorbeelden van initiatieven waar de Board op inzet. Daarmee draagt de Board bij aan de profilering van de regio als Cleantech Regio (schone technologie). De Board laat zich leiden door de volgende doelstellingen: 1. Vergroten van het concurrentievermogen van het bedrijfsleven door het bevorderen van innovatie. 2. Realiseren van een vraaggerichte arbeidsmarkt en een duurzaam inzetbare beroepsbevolking. 3. Versterken van het vestigingsklimaat voor ondernemers en het aantrekken van benodigd talent. 4. Realiseren van energieneutraliteit. (Strategische Board Stedendriehoek, 2015)

		Plv Secretaris - Gert Jan Koele Afkomstig van Aventus Tafelvoorzitters Stedendriehoek Innoveert: Ruud Kimenai (Stichting Stedendriehoek Innoveert) Stedendriehoek Leert: Johan Fekken (Koninklijke Auping) Stedendriehoek Werkt: Gerrie van Sunder (Felua Groep) Stedendriehoek energietransitie: Sebastiaan van 't Erve (gemeente Lochem)/Henk Mulder (Cofely GdF) (duovoorzitterschap) Stedendriehoek Onderscheidt: Olaf Prinsen (gemeente Apeldoorn) (Strategische Board Stedendriehoek, 2015)		
Economic Board Arnhem- Nijmegen Stichting sinds september 2015 (Stuurgroep regionale samenwerking Arnhem- Nijmegen, 2015)	- Stichting - Projectbureau: ondersteunt de stichting. (Stuurgroep regionale samenwerking Arnhem- Nijmegen, 2015)	Overheid: - Toon van Asseldonk Burgemeester gemeente Overbetuwe - Hubert Bruls Burgemeester gemeente Nijmegen - Ron Konig Wethouder gemeente Arnhem - Michiel Scheffer Gedeputeerde provincie Gelderland Ondernemers - Marcel Hielkema VNO-NCW Gelderland - Peter Molengraaf Alliander	- Strategische Uitvoeringsagenda Economic Board Arnhem-Nijmegen 2015-2020 (Stuurgroep regionale samenwerking Arnhem-Nijmegen, 2015)	De missie is het bijdragen aan een economische groei en innovatie. De focus hierbij ligt bij het beter benutten van kansen door het stimuleren van samenwerking en het bevorderen van cross-overs tussen de sectoren Health, Energy en Food. De strategische uitvoeringsagenda is het programma waarlangs de Economic Board de doelstellingen en strategie realiseert. Het programma wordt uitgewerkt middels concrete cross-overprojecten. (Stuurgroep regionale samenwerking)

		- Monique Noomen Eiffel -Edwin de Rooij Synthon - Charles Smit NXP Onderwijs/onderzoek: - Kees Boele Hogeschool Arnhem Nijmegen - Peter van Dongen Van Hall Larenstijn - Leon van Halder UMC Radboud - Gerard Meijer Radboud Universiteit Nijmegen - Ben Geerdink Rijn IJssel College Arnhem - Cees van der Knaap <i>Voorzitter Triple Helix FoodValley</i>		Arnhem-Nijmegen, 2015)
Stuurgroep Achterhoek2020 2011: Agenda 2020 (n.a.v. krimp); 2014: Uitvoerings-agenda 2020 (Achterhoek2020 , 2016)	- Stuurgroep - (Onafhankelijke) kennismakelaars per hoofdpogave: zorgen voor de verbinding van inhoud en mensen, vallen onder de verantwoordelijkheid van de stuurgroep en adviseren aan de stuurgroep. (Achterhoek2020, 2016)	Overheid: - Peter Drenth Wethouder gemeente Doetinchem - Marieke Frank Wethouder gemeente Oost Gelre Ondernemers: - Theo Lammers Managing director Hencon B.V., Ulft - Marijke Wiggers Manager Royal Friesland Campina, locatie Borculo Maatschappelijke organisaties <i>(1 vertegenwoordiger onderwijs, 1 vertegenwoordiger zorg)</i> - Willem Huiskamp	- Uitvoerings-agenda Achterhoek 2020 (Achterhoek2020, 2016)	Het doel is het realiseren van de uitvoeringagenda die is toegespitst op de hoofdpogaven: Werken, Wonen en Bereikbaarheid. Nauw verbonden met deze opgaven zijn de onderwerpen innovatie, duurzaamheid, grensoverschrijdende samenwerking (met Duitsland, Twente en kennisinstellingen in de omringende stedelijke gebieden). De stuurgroep Achterhoek 2020 geeft strategische sturing en stimuleert de uitvoering van de projecten die daaraan bijdragen en die worden uitgevoerd door de zogenaamde ‘coalitions of the willing’:

		Voorzitter College van Bestuur Agrarisch Opleidingscentrum Oost, Lochem - Beatrijs van Riessen Raad van Bestuur Estinea, Aalten Onafhankelijke voorzitter - Foppe Atema Directeur GOMA B.V., Hengelo Gld Secretaris André Oosterink. Ambtelijk adviseur Provincie Gelderland Babine Scholten (Achterhoek2020, n.d.)		dit zijn groepen van mensen en organisaties, wisselend van samenstelling, die zich voor de projecten willen inzetten. (Achterhoek2020, 2016)
De Diamant van Midden Nederland (Noord-Veluwe) Sinds januari 2015 (Stuurgroep De Diamant van Midden-Nederland, 2015)	- Overlegorgaan met betrokkenen (burgemeesters/ wethouders en voorzitters of vertegenwoordigers van bedrijvenkringen) - Stuurgroep	Overheid: - Dick van Hemmen Gemeente Nunspeet / RNV - Adriaan Hoogendoorn Gemeente Oldebroek / RNV / IGEV Ondernemers: - Philipine Vinke Vinke Veluwe Makelaars - Gerrit Wielink Rabobank Noord Veluwe - Joost Fraanje Broekhuis Volvo / De Maatschappij - Ronald Cleijssen Wivé Techniek / NVOO (Noord Veluws Ondernemers Overleg) - Alex Meiling Meiling Putten - Marriët de Jonge	- Startdocument - Uitvoerings-programma De Diamant 2016-2021 (Stuurgroep De Diamant van Midden-Nederland, 2015)	Het doel is de regionale economie te versterken. De Diamant bevordert daarvoor operationele samenwerkingsverbanden in de regio. Daarnaast zet De Diamant in op twee pijlers: innovatie (oprichten innovatiecentrum) en vestigingsklimaat (regiobranding). De stuurgroep geeft sturing aan de uitvoering van projecten en bundelt krachten door zaken projectmatig op te pakken met als streven de initiatieven structureel maken. Per project zijn maximaal twee leden van de stuurgroep verantwoordelijk, waarmee zij tegelijkertijd de opdrachtgever zijn van de projecten.

		Van Gelder B.V. - Pieter Broos RCT Gelderland - Herald Immink VNO-NCW Noord-Veluwe Onderwijs/maatschappij: - Aukje Broersma Windesheim - Piet Mosterd AWL/ De Techniek Academie / Platform Techniek / Veluwe Portaal - Dick ter Wee Landstede / Platform Techniek -Margreeth Kasper De Kroon - Zorggroep Noordwest Veluwe - Rianne van Eijk s' Heerenloo Voorzitter: - Joost Fraanje, ondernemer (Broekhuis Ford/Volvo). Vicevoorzitter: - Ronald Cleijsen, ondernemer (Wivé Techniek). Secretaris stuurgroep en projecten: Gerrit Marskamp (Regio Noord-Veluwe) (Diamant van Midden-Nederland, 2016)		(Stuurgroep De Diamant van Midden-Nederland, 2015)
--	--	--	--	--

Schema 5. Overzicht Triple Helix verbanden in de Gelderse regio's

Bijlage 2. Overzicht respondenten

In onderstaande tabellen zijn de respondenten weergegeven van de Strategische Board Stedendriehoek (tabel 5) en Triple Helix FoodValley (tabel 6). Ter bescherming van de respondenten is ervoor gekozen in de analyse met anonieme verwijzingen te verweken. Een overzicht van de verwijzingscodes is opgenomen in tabel 7 (zie volgende pagina).

Casus 1: Strategische Board Stedendriehoek

Functie en sector:	Naam:	Datum interview:
Bestuurder overheid	Johan Kruithof	16 juni 2016
Bestuurder overheid	Jan Kottelenberg	9 juni 2016
Bestuurder ondernemers	Margien Storm van Leeuwen	27 mei 2016 <i>(tegelijktijd met interview W. Blok)</i>
Bestuurder ondernemers	Wim de Blok	27 mei 2016 <i>(tegelijktijd met interview M. Storm van Leeuwen)</i>
Bestuurder onderwijs	Ineke van Oldeniel	9 juni 2016
Ondersteuner overheid	Herma Harmelink	30 mei 2016
Ondersteuner ondernemers	Chris Lorist	2 juni 2016
Ondersteuner onderwijs	Eddy Tulp	27 mei 2016
Secretaris	Arno Groenendijk	31 mei 2016
Plaatsvervangend secretaris	Gert-Jan Koele	10 juni 2016
Onafhankelijk voorzitter	Andries Heidema	17 juni 2016

Tabel 5. Overzicht respondenten Strategische Board Stedendriehoek

Casus 2: Triple Helix FoodValley

Functie en sector:	Naam:	Datum interview:
Bestuurder overheid	Cees van der Knaap	6 juli 2016
Bestuurder overheid	Wouter Kolf	1 juni 2016
Bestuurder ondernemers	Ron van Gent	26 mei 2016
Bestuurder onderwijs	Tijs Breukink	23 mei 2016
Bestuurder onderwijs	Liesbeth Schöningh	14 juni 2016
Ondersteuner overheid	Ton Westerhof	23 mei 2016
Ondersteuner ondernemers	Rob Oostermeijer	30 mei 2016
Ondersteuner onderwijs	Nicolien Pieterse	30 mei 2016
Secretaris (regiokantoor FoodValley)	Johan Janssen	25 mei 2016

Tabel 6. Overzicht respondenten Triple Helix FoodValley

In onderstaande tabel (7) staan de verwijzingscodes voor de respondenten. In deze verwijzingscodes staat een hoofdletter B voor bestuurder en een hoofdletter O voor ondersteuner. Na een hoofdletter volgt de afkorting ovh, ond, of onw. Deze afkortingen staan respectievelijk voor overheid, ondernemers en onderwijs. De afkorting Sec. staat voor secretaris en de afkorting Vrz. voor voorzitter. De volgorde van de respondenten in onderstaande tabel correspondeert niet met de volgorde van respondenten in tabel 5 en 6.

Respondent (anoniem):	Verwijzing in analyse:
Bestuurder overheid Strategische Board Stedendriehoek	B.ovh.1
Bestuurder overheid Strategische Board Stedendriehoek	B.ovh.2
Bestuurder overheid Triple Helix FoodValley	B.ovh.3
Bestuurder overheid Triple Helix FoodValley	B.ovh.4
Bestuurder ondernemers Strategische Board Stedendriehoek	B.ond.1
Bestuurder ondernemers Strategische Board Stedendriehoek	B.ond.2
Bestuurder ondernemers Triple Helix FoodValley	B.ond.3
Bestuurder onderwijs Strategische Board Stedendriehoek	B.onw.1
Bestuurder onderwijs Triple Helix FoodValley	B.onw.2
Bestuurder onderwijs Triple Helix FoodValley	B.onw.3
Ondersteuner overheid Strategische Board Stedendriehoek	O.ovh.1
Ondersteuner overheid Triple Helix FoodValley	O.ovh.2
Ondersteuner ondernemers Strategische Board Stedendriehoek	O.ond.1
Ondersteuner ondernemers Triple Helix FoodValley	O.ond.2
Ondersteuner onderwijs Strategische Board Stedendriehoek	O.onw.1
Ondersteuner onderwijs Triple Helix FoodValley	O.onw.2
Secretaris Strategische Board Stedendriehoek	Sec.1
Plaatsvervangend secretaris Strategische Board Stedendriehoek	Sec.2
Secretaris Regio FoodValley	Sec.3
Onafhankelijk voorzitter Strategische Board Stedendriehoek	Vrz.1

Tabel 7. Verwijzingscodes respondenten

Bijlage 3. Interviewgide bestuurders / ondersteuning

Respondent: bestuurder / ambtelijk ondersteuner [sector X, casus Y]

5 min.

Intro

- Reden van het interview
- Indien gewenst anoniem verwerken van resultaten
- Bandrecorder
- Structuur interview aangeven:
 - Clusters: Algemeen – Succesfactoren – Succes – Afsluiting
 - Tijd per cluster om te zorgen dat alle vragen aan bod komen → mogelijk ingrijpen door interviewer wanneer door moet worden gegaan naar volgende vraag
- Zijn er nog vragen vanuit de respondent?

Cluster 1: Algemeen

5 min.

1. Hoe bent u betrokken bij dit samenwerkingsverband?

Cluster 2: Urgentiebesef

5 min.

2. Wat was voor uw organisatie de reden om in het samenwerkingsverband te stappen?
 - a. Was er sprake van een gezamenlijk probleem of een aanlokkelijke kans voor deze samenwerking?
 - b. Zouden deze taken/problemen die u als redenen aandraagt niet zijn aangepakt zonder dit samenwerkingsverband?
 - c. Ervaart iedereen dezelfde urgentie?

Cluster 3: Gelijkwaardigheid

5 min.

3. Wie beschouwt u buiten uw organisatie en de andere actoren in de stuurgroep als relevante partijen?
4. Wat voor rol spelen deze partijen in het verband?
 - a. Hoe beschouwt u de rol van de provincie Gelderland?
5. In hoeverre heeft u het idee dat de inbreng van uw ideeën er evenveel toe doet als de inbreng van de andere actoren in de stuurgroep?
6. In hoeverre doet de inbreng van de andere relevante (niet in de stuurgroep zittende) actoren ertoe?

Cluster 4. Afgestemde verwachtingen

5 min.

7. Is het doel van het samenwerkingsverband in gezamenlijkheid opgesteld?
 - a. Bestaat er onderlinge overeenstemming over het doel?
8. In hoeverre is het voor u helder wat de ambities van de andere partijen zijn met dit verband?
 - a. Hebben zij afwijkende belangen?
9. Is voor u helder wat de rol en taken van uw organisatie zijn in dit verband?
 - a. En wat de rollen en taken zijn van de andere partijen?

Cluster 5. Leiderschap

5 min.

10. Is er sprake van een partij die het initiatief neemt? Welke partij?
- a. Waarin is deze partij de leidend?
 - i. Inhoud of proces?

Cluster 6: Vertrouwen

10 min.

11. Wat is uw ervaring met de andere partijen wanneer het gaat om het voor elkaar krijgen van afspraken en doelen?
- a. In hoeverre bent u ervan overtuigd dat de andere partijen de wil hebben om afspraken en doelen voor elkaar te krijgen?
 - b. In hoeverre bent u ervan overtuigd dat de andere partijen de competenties, oftewel het vermogen hebben om de afspraken en doelen voor elkaar te krijgen?
 - c. Wat zijn uw ervaringen met deze partijen in het verleden of in andere verbanden als het gaat om de daadwerkelijke bijdrage die zij leveren?
12. Hoe beoordeelt u de structuur ten behoeve van de werking van dit samenwerkingsverband?
- a. Mate van formaliteit?
 - b. De samenstelling van het verband?
 - c. De bevoegdheden van het verband?
 - d. Aantal bijeenkomsten?

Cluster 7: Afstemmen cultuur en waarden

5 min.

13. In hoeverre is er verschil in op welke waarde partijen zich richten?
- a. In hoeverre wordt er waarde gehecht aan de *openbaarheid* of - daaraan tegenovergesteld - *geheimhouding* van informatie?
 - i. Welke partijen hechten daar vooral waarde aan?
 - b. In hoeverre wordt er waarde gehecht aan overeenstemming van nieuwe plannen met *bestaande regels, wetten en besluiten* (rechtvaardigheid)?
 - ii. Welke partijen hechten daar vooral waarde aan?
 - c. In hoeverre wordt er waarde gehecht aan de *effectiviteit* van projecten en plannen (effectiviteit)?
 - iii. Welke partijen hechten daar vooral waarde aan?

Cluster 8: Succes van de samenwerking

10 min.

14. Hoe ervaart u de samenwerking?
15. Hoe beschrijft u de relaties binnen dit samenwerkingsverband?
- a. Zijn er vaak onenigheden?
 - i. Waarover?
 - ii. Tussen wie?
16. In hoeverre maakt u gebruik van de kennis en informatie van de andere partners?
17. Levert dit samenwerkingsverband voor uw organisatie ook nieuwe inzichten op die voortkomen uit de andere sectoren?
18. In hoeverre levert deze samenwerking output (= projecten, activiteiten) op?
- a. Zouden deze er niet zijn geweest zonder dit samenwerkingsverband?

Cluster 9: Afsluiting

19. Wat is volgens u de invloed van eerder aangehaalde factoren op het succes van het samenwerkingsverband?
20. Welke andere factoren die niet aan bod zijn gekomen in dit interview acht u relevant voor een succesvolle samenwerking?

- Bedanken voor het interview

Bijlage 4. Interviewgide voorzitters / secretarissen

Respondent: voorzitter / secretaris [casus Y]

5 min.

Intro

- Reden van het interview
- Indien gewenst anoniem verwerken van resultaten
- Bandrecorder
- Structuur interview aangeven:
 - Clusters: Algemeen – Succes – Succesfactoren – Afsluiting
 - Tijd per cluster om te zorgen dat alle vragen aan bod komen → mogelijk ingrijpen door interviewer wanneer door moet worden gegaan naar volgende vraag
- Zijn er nog vragen vanuit de respondent?

Cluster 1: Algemeen

5 min.

1. Wat is uw functie in dit samenwerkingsverband?
2. Hoe is de praktische ondersteuning geregeld?

Cluster 2: Urgentiebesef

5 min.

3. Wat was volgens u de reden voor de oprichting van het samenwerkingsverband?
 - a. Was er sprake van een gezamenlijk probleem of een aanlokkelijke kans voor deze samenwerking?
 - b. Zouden deze taken/problemen die u als redenen aandraagt niet zijn aangepakt zonder dit samenwerkingsverband?
 - c. Ervaart iedereen dezelfde urgentie?

Cluster 3: Gelijkwaardigheid

5 min.

4. Wat zijn volgens u, naast de leden van de stuurgroep, de relevante partijen?
5. Wat voor rol spelen deze partijen in het verband?
 - a. Hoe beschouwt u de rol van de provincie Gelderland?
6. In hoeverre heeft u het idee dat de inbreng van de ideeën van de verschillende partijen er in gelijke mate toe doet?
7. Is er sprake van een aparte verhouding in stemgewicht?
 - a. Hoe ziet deze verhouding eruit?
8. In hoeverre doet de inbreng van de andere relevante (niet in de stuurgroep zittende) actoren ertoe?

Cluster 4. Afgestemde verwachtingen

5 min.

9. Is het doel van het samenwerkingsverband in gezamenlijkheid opgesteld?
 - a. Bestaat er onderlinge overeenstemming over het doel?
10. In hoeverre heeft u het idee dat de ambities van de verschillende partijen helder zijn voor iedereen?
 - a. Is er volgens u sprake van afwijkende belangen?
11. In hoeverre heeft u het idee dat de rollen en taken voor iedereen helder zijn?

Cluster 5. Leiderschap

12. Is er sprake van een partij die het initiatief neemt? Welke partij?

5 min.

- a. Waarin is deze partij de leidend?
 - i. Inhoud of proces?

Cluster 6: Vertrouwen

10 min.

13. In hoeverre denkt u dat de verschillende partijen een positieve verwachting hebben ten opzichte van de andere partijen wanneer het gaat om hun inzet?

- a. In hoeverre denkt u dat de partijen overtuigd zijn van elkaars competenties, oftewel het vermogen hebben om de afspraken en doelen voor elkaar te krijgen?
- b. In hoeverre denkt u dat de partijen overtuigd zijn van elkaars wil om afspraken en doelen voor elkaar te krijgen?

14. Hoe denkt dat de partijen de structuur beoordelen ten behoeve van de werking van het samenwerkingsverband ?

- a. Mate van formaliteit?
- b. De samenstelling van het verband?
- c. De bevoegdheden van het verband?
- d. Aantal bijeenkomsten?

Cluster 7: Afstemmen cultuur en waarden

5 min.

15. In hoeverre is er volgens u verschil in op welke waarde partijen zich richten?

- a. In hoeverre wordt er waarde gehecht aan de *openbaarheid* of - daaraan tegenovergesteld - *geheimhouding* van informatie?
 - i. Welke partijen hechten daar vooral waarde aan?
- b. In hoeverre wordt er waarde gehecht aan overeenstemming van nieuwe plannen met *bestaande regels, wetten en besluiten* (rechtvaardigheid)?
 - ii. Welke partijen hechten daar vooral waarde aan?
- c. In hoeverre wordt er waarde gehecht aan de *effectiviteit* van projecten en plannen (effectiviteit)?
 - iii. Welke partijen hechten daar vooral waarde aan?

Cluster 8: Succes van de samenwerking

10 min.

16. Hoe beschrijft u de relaties binnen dit samenwerkingsverband?

- a. Zijn er vaak onenigheden?
 - i. Waarover?
 - ii. Tussen wie?

17. In hoeverre heeft u het idee dat de verschillende partijen gebruikmaken van elkaars kennis en informatie?

18. Heeft u het idee dat dit samenwerkingsverband voor de verschillende partijen nieuwe inzichten opleveren op die voortkomen uit de andere sectoren?

19. In hoeverre levert deze samenwerking output (= projecten, activiteiten) op?

- a. Zouden deze er niet zijn geweest zonder dit samenwerkingsverband?

Cluster 9: Afsluiting

20. Wat is volgens u de invloed van eerder aangehaalde factoren op het succes van het samenwerkingsverband?
21. Welke andere factoren die niet aan bod zijn gekomen in dit interview acht u relevant voor een succesvolle samenwerking?