

Reflectie

In de reflectie wordt ingegaan op de toegepaste theorie, waarin de Triple Helix samenwerking theorie centraal staat. Daarnaast volgt er een reflectie op het gehele onderzoek.

De toegepaste (Triple Helix) theorie

In de reflectie van de toegepaste theorie staat de Triple Helix benadering centraal. Via de Triple Helix theorie van Leydesdorff (2006) zijn de relaties geanalyseerd. In deze paragraaf wordt deze theorie gereflecteerd. Ten eerste wordt de (ondernemende) Triple Helix samenwerking karakteristieken (TG, 2012) gespiegeld met de DSM casus. Het nulpunt voor het spiegelen is het eind van het onderzoek van de DSM casus (1 juni 2012). Vervolgens worden er drie voorbeelden toegelicht waarom de Triple Helix theorie relevant is voor de DSM casus. En tot slot wordt er een aanbeveling gedaan betreft de Triple Helix theorie voor ontwikkelingen van kennisclusters.

Karakteristieken voor de Triple Helix samenwerking in de DSM casus (1 juni 2012):

Karakteristieken Triple Helix	DSM casus	+ / 0 / -
Een gelijkwaardige verhouding	De verhoudingen zijn niet gelijkwaardig (machtsverhoudingen)	-
Ambitie en doelstellingen zijn leidend	Industrieel biotechnologisch cluster staat centraal	+
Oriëntatie op innovatieve dienstverlening	De intentie is er in ieder geval aanwezig	0
Creativiteit	Creativiteit is aanwezig, maar er wordt voornamelijk praktisch gehandeld	0
Uniekheid	Het samenwerkingsverband is uniek vanwege het initiatief; industriële biotechnologisch cluster	+
Wederzijdse afhankelijkheid	Actoren zijn wederzijds afhankelijk, echter door de verhoudingsverschillen onderling is dit nog weinig herkenbaar	+ / 0
Primitieve behoefte tot samenwerking	Vanaf "De doorstart" is het besef er helemaal gekomen	+
Delen van informatie en middelen	De intentie is aanwezig en het is in opbouw	+ / 0

Tabel 1 Karakteristieken van Triple Helix samenwerkingen in de DSM casus.

In tabel 7 worden de karakteristieken van de Triple Helix samenwerking bekeken vanuit de DSM casus op 1 juni 2012. Hierin is de 'gelijkwaardige verhouding' afwijkend. Dit karakteristieke element is als enige niet aanwezig in de DSM casus. Dit is enigszins te verklaren doordat het initiatief vanuit DSM en de TU Delft kwam. Deze actoren bezitten beiden de potentiële gronden en opereren beiden internationaal. Zodoende worden partijen zoals de gemeente Delft spreekwoordelijk gemakkelijk ondergesneeuwd.

Relevantie Triple Helix theorie

In de DSM casus is de Triple Helix samenwerking van belang. Vanuit de DSM casus worden drie voorbeelden gegeven ter ondersteuning van de toegepaste Triple Helix theorie. De drie voorbeelden waarbinnen het belang van de Triple Helix benadering verklaard wordt, zijn:

1. *De gemeente Delft*

In de eerste periode van de DSM casus startte de gemeente Delft met woningbouw plannen voor het DSM terrein. Vanuit het perspectief van de gemeente was dit niet vreemd, want het gebied ligt tegen het oude centrum aan en op de omgeving van het DSM terrein ligt voornamelijk de functie wonen. Tevens waren er geruchten dat DSM naar Technopolis zou verhuizen. De gemeente had toentertijd weinig actief overleg met andere partijen in de stad, waardoor er weinig belanghebbende actoren werden betrokken door de gemeente Delft betreft het DSM terrein. Doorzetten van de oorspronkelijke plannen van de gemeente Delft zou tot een dood spoor hebben geleid.

2. *TU Delft in relatie met DSM*

In de DSM casus is er een disbalans in het industrieel biotechnologisch cluster op het gebied van potentiële gronden. DSM en de TU Delft hebben beiden de potentiële gronden in bezit en willen dat het kenniscluster een succes wordt. Naast het hogere belang voor het kenniscluster hebben beiden een eigen belang om bedrijven te trekken voor het 'eigen terrein'. Er lijkt hier weinig openheid over te zijn. In de samenwerking is het van belang hierover transparant te zijn en hierover afspraken te maken, zodat het geen belemmering in de samenwerking en de ontwikkeling van het kenniscluster gaat opleveren.

3. *Science Port Holland*

Er is een tweede disbalans in de ontwikkeling van het industrieel biotechnologisch cluster. Dit gaat over de belangen van Science Port Holland (SPH) in de ontwikkeling. Ten eerste heeft SPH de regierol als gebiedsontwikkelaar van Technopolis, het gebied waar de TU Delft eigenaar van is. Ten tweede is er een mondelinge toezegging dat SPH de marketing en acquisitierol van het DSM terrein krijgt (Meulenbroeks, interview 2012), het gebied waar DSM eigenaar van is. Deze twee belangen zijn niet in evenwicht, omdat TU Delft aandeelhouder van SPH is. Hierdoor heeft SPH meer belang om bedrijven te trekken voor Technopolis dan voor het DSM terrein.

Reflectie op de Triple Helix theorie voor ontwikkeling van kennisclusters

Is de Triple Helix theorie bruikbaar voor iedere fase in een langdurig proces, zoals gebiedsontwikkelingen? Vanuit de DSM casus gezien is de Triple Helix benadering geschikt op het moment dat het idee er is en er draagvlak bij andere partijen wordt gezocht. De Triple Helix benadering is dus nuttig in de initiatieffase van de gebiedsontwikkelingsproces. Gebleken is dat de Triple Helix samenwerking in de DSM casus gegroeid is. Het strategisch proces van de DSM casus heeft een positieve invloed gehad op de onderlinge relaties tussen bedrijfsleven (voornamelijk DSM), overheden (gemeente Delft en Provincie Zuid-Holland) en kennisinstellingen (voornamelijk TU Delft). Hierin is de gemeente Delft een goed voorbeeld. De gemeente Delft is achter het initiatief gaan staan en is zelfs gaan investeren in de BPF, aanjager van de herontwikkeling (aandeelhouders: DSM, Purac en TU Delft). Daarnaast heeft de gemeente Delft samen met de TU Delft het TIC rapport (Gemeente Delft, 2011) gepubliceerd, waarin Delft als kennisstad gepositioneerd wordt. Tot slot hebben ze een

anterieure overeenkomst getekend met DSM (Van Kleef, 2012). Hierdoor is de gemeente Delft steeds meer betrokken en zijn de relaties met de kennisinstellingen (voornamelijk TU Delft) en bedrijfsleven (voornamelijk DSM) versterkt.

De volgende fase in het gebiedsontwikkelingsproces is de planningsfase, dit is het voortraject van de realisatie fase (Verlaet, 2008). Deze fase is de DSM casus in 2012 al ingegaan. Gebleken is, dat DSM een architectenbureau heeft ingehuurd voor het ontwerpen van onder andere het Masterplan voor het DSM terrein. Op zichzelf is dit prima, als DSM dit maar duidelijk gecommuniceerd heeft naar de Triple Helix partners. Anders zullen de partners in de Triple Helix verrast zijn, als ze deze informatie van derden krijgen. Of dit dan gevolgen krijgt voor de werking van de Triple Helix is nog onduidelijk. In een soepel lopende Triple Helix samenwerking is afgesproken hoe hiemee om te gaan. Dit pleit voor het doorzetten van de Triple Helix samenwerking in de planningsfase.

Het is de vraag in hoeverre de Triple Helix benadering nog van belang is voor het verdere proces (de realisatiefase). In het onderzoek van Twynstra & Gudde (TG, 2012) wordt geschreven dat de Triple Helix benadering ook nog van belang is in de beheerfase (fase na de realisatie fase). Daarnaast heeft de Triple Helix samenwerking in het proces bij de High Tech Campus Eindhoven (hoofdstuk 3) tot succes geleid. Ook in de DSM casus is het prettig om gedurende het hele proces alle middelen (belangen) vanuit de belanghebbende Triple Helix actoren te behouden. Hoewel de onderbouwing hiervan met de beschikbare informatie niet hard is te maken, lijkt het gewenst om ook in de DSM casus de Triple Helix benadering in de verdere fasen voort te zetten. Daarmee worden in het langdurige en dynamische proces in de DSM casus de belangen van de Triple Helix actoren gewaarborgd. Het bewaken van de voortgang van het proces aan de hand van de gezamenlijke strategie voor de gebiedsontwikkeling en het open communiceren hierover naar de partners zal het onderling vertrouwen versterken en een positieve invloed hebben op de voortgang van de ontwikkeling van de DSM casus.

Vanuit dit onderzoek van de DSM casus wordt daarom aanbevolen om in gebiedsontwikkelingen van kenniscluster in alle fasen van het proces met de Triple Helix benadering te werken.

Het Onderzoek

Het onderzoeksproces was enerverend en bestond uit pieken en dalen. Uiteindelijk heeft de gekozen methode van onderzoek geresulteerd in waardevolle inzichten. Gedurende het proces zijn er al verschillende reflectie momenten de revue gepasseerd en was het een iteratief proces, zowel persoonlijk als in het spanningsveld tussen theorie en praktijk. Tijdens een van de eerste Lab bijeenkomsten kwam ik in gesprek met Tom Daamen (mijn eerste mentor). Tom vertelde, dat hij een promotieonderzoek naar "Strategie als kracht: Naar effectieve strategieën voor stedelijke ontwikkelingsprojecten" had gedaan (Daamen, 2010). Tijdens dezelfde bijeenkomst kwam de suggestie op om de ontwikkeling van het DSM terrein te Delft te kiezen als onderwerp voor een onderzoek. Dit zou een interessante casus zijn om de theoretische kennis van het promotieonderzoek te implementeren.

In de eerste fase, voor mijn P2, was het onderzoek met name praktijk gericht. Dit kwam vooral door de keuze om bij de Kennisalliantie een opdracht te doen. Deze afstudeerstage heeft mij de connectie en het netwerk opgeleverd en tevens de input tot het kenniscluster onderzoek, maar achteraf bleek het niet helemaal de juiste beslissing om tempo in het onderzoek te kunnen maken. Toch heeft die

periode, die zich nog voor mijn P2 afspeelt, wel meerwaarde opgeleverd en is uiteindelijk complementair aan dit onderzoek. In deze periode was ik al begonnen met interviews en kwam ik er al snel achter dat de informatie die ik wilde vergaren gevoelig was. Geïnterviewde wilden niet dat het gesprek opgenomen werd en tijdens de controle van de samenvatting van het interview werd er informatie weggehaald of politiek correct geformuleerd. Toch werd er een solide basis vanuit de praktijk gelegd. Dit bleek achteraf ook noodzakelijk doordat er nauwelijks tot geen voorgaand onderzoek was verricht voor het DSM terrein in Delft. Dit onderzoek kan dan ook als de pioniersfase van een nog verder uit te voeren onderzoek beschouwd worden. De DSM casus bevindt zich in de initiatieffase en bleek al snel erg complex van aard te zijn. Naast de kennis van gebiedsontwikkeling processen en strategieën had ik meer kennis nodig vanuit bestuurskunde en procesmanagement. Hiervoor heb ik contact gezocht met de faculteit Techniek Bestuur en Management (TBM). En al snel kwam ik in contact met Ellen van Bueren (mijn tweede mentor).

De complexiteit van de opgave maakte het voor mij erg interessant en ik legde tijdens mijn P2 de lat dan ook hoog. Ik wilde in eerste instantie de gezamenlijke strategie gaan schrijven voor de DSM casus vanuit alle actoren als collectief. Hierin zou het model van Daamen (2010) centraal staan om de DSM casus te analyseren en reflecteren. In het analyseren van de casus zou gekeken moeten worden naar variabelen als relaties, belangen, middelen en bepalen van strategieën. In het P2 rapport heb ik het doel gesteld het vinden en vormen van strategieën voor gebiedsontwikkeling processen op het DSM terrein in Delft, rekening houdend met de context en de mogelijkheden van het gebied in een onbevangen (ongedwongen) omgeving. Hierbij wordt eerst naar het verleden gekeken voordat er naar de toekomst gekeken wordt.

In de periode tussen mijn P2 en P3 ben ik de onderzoeksmethode gaan uitwerken. Ik begon met het beschrijven van het proces en deed een grondige locatie en actoren analyse. Tevens besteedde ik steeds meer aandacht aan de onderliggende theorieën van het model van Daamen (2010). Voor de procesbeschrijving werd gebruik gemaakt van de theorie van Koppenjan (2004). In deze periode is er veel en diepgaand onderzoek verricht. Er werd veel data binnen gehaald, maar al snel werd duidelijk dat een grote hoeveelheid data nog niet verkrijgbaar was. In deze periode wilde ik graag intern bij DSM meelopen, in de verwachting, dat dit ten goede zou komen aan het verkrijgen van extra data. Ondanks dat DSM positief was over het onderzoek, bleek het politiek technisch niet haalbaar, aldus de projectleider van DSM (Spuyman, interview 2011). Wel heb ik afgesproken om DSM meerdere malen te spreken.

Tijdens mijn P3 presentatie kwam naar voren dat de Triple Helix samenwerking een steeds belangrijkere rol zou kunnen gaan innemen in het onderzoek. Daar koos ik ook voor, hetgeen betekende dat het in het theoretisch onderzoek werd opgenomen. Zodoende werd ook theoretisch onderzoek naar Triple Helix samenwerkingen gestart en er werd contact gezocht met Leydesdorff, professor van de Universiteit van Amsterdam, bekend als goeroe op het gebied van dit type samenwerkingen. Het theoretisch kader voor de DSM casus werd aangepast. De methode om de casus te analyseren werd verduidelijkt door de indeling in drie fases. De eerste fase is het beschrijven van het proces van de DSM casus. Dit gebeurde met behulp van de beschikbare data vanuit de interviews, documentenanalyses, persberichten en gestructureerd vanuit het beleidsspel van Koppenjan (2004). De tweede fase was het analyseren van het proces. Hierin werd gebruik gemaakt van de theorie van Daamen (2010) en van Leydesdorff (2006). Daarin werden de variabelen,

belangen, middelen, en relaties geanalyseerd. Als gevolg daarvan werden er geen strategieën bepaald voor de verschillende perioden maar enkel getraceerd en werden doelstelling en vraagstelling van het onderzoek aangepast. De eerste twee fases bestond uit het retrospectief onderzoek, het terugkijken.

De derde fase is prescriptief van aard. Hierin werden conclusies uit het retrospectief onderzoek beoordeeld en werd er een strategisch advies geformuleerd voor de belanghebbende Triple Helix actoren in de DSM casus. Ondanks ontbrekende data is er voldoende informatie om conclusies te trekken en tot een aanbeveling te komen.

Het gehele onderzoek was een constante puzzel om het proces te beschrijven met de aanwezige informatie en werd er doorlopend gekeken naar de betrouwbaarheid en validiteit van de informatie. Veel informatie, die ik heb vergaard, is wetenschappelijk niet bruikbaar (geen onderbouwing) en is dan ook niet in het rapport verwerkt. In augustus 2012 kwam een bevestiging van wat ik al een tijd voelde, maar niet hard kon maken. De directeur van BE-Basic en professor aan de TU Delft wilde niet meewerken aan het onderzoek, omdat er naar te gevoelige informatie gevraagd werd. Tevens gaf hij aan dat hij het een interessant onderzoek vond, maar dat het onderzoek onder leiding van DSM, BE-BASIC, TU Delft en de BPF.BV moest komen. Dan zou alle informatie beschikbaar komen.

Op dit moment is nog onduidelijk hoe de besluitvorming ten aanzien van beslissingen voor het toekomstige kenniscluster op het DSM terrein is geregeld. De geslotenheid van BE-Basic, DSM (en TU Delft) lijken daar de oorzaak van te zijn. BE-Basic wilde in juni 2012 niet meewerken aan het onderzoek (Van der Wielen, interview 2012). Door de oprichting van de BPF.BV verliest BE-Basic aan het eind van periode 3 de verantwoordelijkheid betreffende de ontwikkelingen van de Bioprocess Pilot Facility (BPF). DSM geeft gebrekkige informatie (bijvoorbeeld over hoe DSM met de grond om wil gaan), en tegenstrijdige informatie (over het al dan niet opgericht zijn van DSM Permit BV).