

Kansen verzilveren door versterkt cluster management: Biobased economy in Noord-Nederland

Alwin Gerritsen, Remco Kranendonk en Marcel Pleijte, Alterra Wageningen UR

Om de regionale economie te revitaliseren worden in Noord-Nederland allerlei initiatieven genomen om producten, diensten en ketens te vergroenen. Biomassa is daarbij steeds de voornaamste grondstof. Dit speelt in het bijzonder in de chemische industrie rondom Delfzijl en Emmen en ook in de agri & food sector die van belang is voor het inwinnen van bestanddelen uit bestaande biomassastromen. In enkele gevallen zullen er zelfs speciaal geteelde gewassen geteeld worden. Biobased Economy is in de Veenkoloniën dan ook een strategische ontwikkelingsrichting voor de landbouw.

Biobased kansen zijn benoemd

Welke biobased ontwikkelingsporen zijn kansrijk voor de regio? In het Noord4Bio onderzoek (Bos et al., 2015) zijn een negental biobased kansen benoemd. Zo is het in Noord-Nederland mogelijk om biobased economy te ontwikkelen op basis van koolhydraten voor chemie, polyesters en andere bio-plastics, nieuwe chemie (zoals bio-cokes, propleenglycol en syngas), bio-composieten en eiwitten voor de veehouderij. Overheden en bedrijfsleven zijn nauw betrokken bij het ontwikkelen van de regionale biobased visie.

Implementatie van kansen

Nu komt het aan op het realiseren van de geschetste ontwikkelingsporen. Een uitvoeringsagenda en een subsidieprogramma zijn daarvoor in het legen geroepen, investeerders worden geworven en er is sprake van een 'ontschotting' van overheidsorganisaties. Dat betreft in feite een organisatorische innovatie. De verschillende Competence Centers bevorderen innovatie. Ook werken Rijksuniversiteit Groningen (RUG) en het bedrijfsleven samen in BioBrug. Waarschijnlijk zullen er Living Labs opgericht worden. Diverse aanjaagorganisaties zijn actief, zoals Greenlinks, Innovatie Veenkoloniën, Green PAC en Eemsdelta Green. Voor het chemiecluster Delfzijl is er een cluster commissaris aangesteld en er is een Economic Board Groningen. Er gebeurt dus van alles. Het zal nog een hele opgave blijken om de door Noord4Bio geïdentificeerde kansen te realiseren. De biobased economy staat nog maar aan het begin en de transitie kan decennia in beslag nemen.

Het prille begin van de biobased economy

Een biobased economy ontwikkelen is complex omdat er nieuwe waardeketens moeten worden opgebouwd die samenwerking vergen tussen partijen uit verschillende ketens en tussen schakels binnen nieuwe ketens. Zij moeten vaak eerst elkaars taal leren spreken en cultuur leren begrijpen alvorens ze kunnen samenwerken. Vervolgens moeten werkbare business cases worden ontwikkeld en geïmplementeerd rondom innovaties, terwijl veel kennis nog ontbreekt. Innovatieve bedrijven uit het midden- en kleinbedrijf zijn belangrijk bij dit ontwikkelingsproces. Bestaande instituties, waaronder ook bedrijven, kunnen de neiging hebben om transities af te remmen. Van bestaande instituties zal echter ook verwacht worden dat ze regels aanpassen, kapitaal verstrekken, risico's verkleinen en opschaling van innovaties mogelijk maken. De eerste stappen en risico's worden vaak door overheidspartijen genomen (Mazzucato, 2011). Als de risico's kleiner zijn geworden, nemen banken en andere bedrijven het over. Het is al met al een lastig samenspel van innovatieve en behoudende krachten. De opgave is om in dit lastige krachtenveld vooruitgang te boeken. Wij denken dat het beschouwen van de biobased economy vanuit een cluster perspectief hierbij behulpzaam is.

Clusters en cluster management

Clusters zijn netwerken van bedrijven die door samenwerking in een competitieve omgeving innovaties ontwikkelen en verwaarden. Hiermee kunnen clusters bijdragen aan een versterking van de regionaal economisch structuur en de werkgelegenheid (Ketels, 2013). Bestaat er al een biobased cluster in Noord-Nederland? Delfzijl, Emmen en de Veenkoloniën zijn hier aanzetten toe. Ook zijn relaties met andere clusters (Zwolle, Niedersachsen) en mondiale markten van belang.

Door het gericht versterken van de relaties tussen bedrijven onderling en met overheden, kennis- en onderwijsinstellingen, kapitaalverstrekkers, andere clusters en mondiale netwerken kan aan sterkere clusters worden gewerkt. Dit wordt ook wel 'cluster management' (Lindqvist, Ketels en Sölvell, 2013) of 'cluster governance' (Ebbekink et al., 2015) genoemd. Cluster managers geven richting en leiding aan de ontwikkeling van clusters en organiseren dat overheden, bedrijven en kennis- en onderwijsinstellingen hun activiteiten aanpassen aan de behoeften van het cluster, in plaats van vanuit eigen doelen nieuw beleid in gang zetten. Dit wordt ook 'beleidsmatig meebewegen' (Raspe et al., 2015) of de 'beleidshefboom' (Ebbekink et al., 2015) genoemd. Met behulp van 'Strategic Intelligence' (Ebbekink et al., 2015) kan een clusternetwerk vaststellen wat het cluster nodig heeft en daar bestaande initiatieven op aan te passen. 'Intelligence' dient daarbij opgevat te worden als inlichtingen verzamelen (zoals een inlichtingendienst) en hier als netwerk duiding aan geven en acties op programmeren. Daarmee is cluster management ook gericht op co-creatie en kennisontwikkeling.

Cluster management wordt in vele landen binnen Europa en elders in de wereld toegepast: VS, UK en vooral Scandinavië. Er bestaat zelfs een mondiaal netwerk van cluster management organisaties: TCI (www.tci-network.org). In Nederland is dit cluster management voornamelijk echter nog slechts beperkt aangeslagen. Er wordt wel veel gesproken over het faciliteren en verbinden van partijen en initiatieven en er zijn regionale ontwikkelingsmaatschappen, campus- en Valleys (zoals Energy Valley) ontwikkelen, maar het bewust vormgeven van cluster management en van daaruit het toepassen van bijbehorende instrumenten en technieken vindt nog nauwelijks plaats. Hierdoor worden kansen gemist. Veel Valley initiatieven zijn bijvoorbeeld weinig succesvol, omdat er te veel gefocust wordt op de regio zelf en te weinig op de relatie met externe kennis en netwerken (Ebbekink et al., 2015). Met de recente opkomst van Economic Boards ontstaat een vernieuwde vorm van samenwerking gericht op economische perspectieven, zo ook in Noord-Nederland.

Ontwikkelingsporen voor Noord-Nederland

Wat betekent deze beschouwing voor het verzilveren van de kansen van de biobased economy in Noord-Nederland? Alterra Wageningen UR heeft verkend (zie Kranendonk & Gerritsen, 2015 & Gerritsen & Pleijte, 2015) wat er nodig is om het verzilveren van de kansen van de biobased economy in Noord-Nederland dichterbij te brengen. Naar aanleiding van deze studies zijn vier ontwikkelingsporen te onderscheiden voor het clustermanagement voor de biobased economy in Noord-Nederland:

1. **Ontwikkelen van biobased markten.** Marktontwikkeling is een taak voor iedereen. Biobased bedrijven ontwikkelen producten die aan consumenten behoeften voldoen. Provincies, gemeenten, waterschappen en het Rijk kunnen markt creëren via juridische, financiële en organisatorische kaders. De consument van biobased producten beïnvloedt hoe publieke en private partijen opereren. Zo kunnen regionale overheden bij aanbesteding en inkoop expliciet kiezen voor biobased materialen.
2. **Biobased Economy als integraal thema behandelen:** Het benaderen van de biobased economy vanuit hoofddossiers die Rijk en provincies herkennen als water, zorg, energie en agri & food en minder als zelfstandig dossier. Hierbij hoort ook het aandacht besteden aan organisatorische aspecten zoals verdienmodellen, waardeketens, consumentengedrag, en governance; naast en in samenhang met de technologische aspecten waar al volop aandacht voor is. Dit kan ook vorm krijgen in beleidsprogramma's, Human Capital Agenda's, onderzoeksprogramma's en innovatieagenda's binnen de verschillende Topsectoren.
3. **Versterken van de implementatiekracht.** Strategische keuzes maken in hechte samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven, kennis en onderwijs binnen de regio en met partijen van buiten de regio. Deze keuzes richten zich op hoe de transitie van de biobased economy ondersteund moet worden. Niet zozeer door als overheidspartij zelf keuzes te

maken. Wel door in de Triple Helix en met maatschappelijke organisaties te monitoren wat er in en rondom het cluster gebeurt en gezamenlijk te bepalen wat er nodig is. Voorbeelden hiervan zijn met kennis- en innovatiemakerlaars bedrijven ondersteunen bij het ontwikkelen van hun business cases, een kennisinfrastructuur op te zetten en te onderhouden, Living Labs te organiseren, of experimenten uit te voeren. Deze manier van werken is een continu en interactief proces, waarmee de implementatiekracht van Noord-Nederland versterkt kan worden.

4. **Samenwerking tussen Delfzijl, Emmen en Veenkoloniën.** Op zoek gaan naar sporen waarin de deelclusters Delfzijl, Emmen en Veenkoloniën - in verbinding met het Duitse Weser - Ems en Zwolle - sterker worden. Deze sporen moeten via concrete en resultaatgerichte projecten vorm krijgen. Deze regio's kennen ieder een eigen dynamiek en zijn met een deel van de kansen bezig die Bos et al. (2015) benoemd hebben. Samenwerking is nodig om de opkomst van de biobased economy in Noord-Nederland mogelijk te maken. Gerichte acties op samenwerking zijn nodig. Zo ontstaat een gezamenlijke kennis- en samenwerkingsinfrastructuur die de drie clusters overstijgen. Met succesvoorbeelden en sleutelprojecten kan de waarde van nieuwe ontwikkelingsporen goed gecommuniceerd worden en kunnen bestuurders deze sporen ook omarmen en ondersteunen. Dan ontstaat er ook draagvlak voor wensen die ondernemers waarschijnlijk richting overheden zullen uiten, zoals soepel omgaan met planologische regels, verlenen van praktische ondersteuning, kapitaal verstrekking, etc.

Met deze vier cluster management ontwikkelingsporen kan, naast en in samenhang met de vele activiteiten die al ondernomen worden, de ontwikkeling van een biobased economy in Noord-Nederland dichterbij gebracht worden door de condities te creëren waardoor bedrijven de in Noord4Bio geschetste kansen ook daadwerkelijk kunnen realiseren.

Referenties

- Bos, H., Blaauw, R., Harmsen, P., Sanders, J., Euverink, G.J., Bekkering, E. (2015). *Noord4Bio. Concrete kansen voor een biobased economy in Noord-Nederland*. Wageningen UR Food & Biobased Research.
- Ebbekink, M., Hoogerbrugge, M., Lagendijk, A. & Kerkhof, J. (2015). *Cluster Governance: Lessen voor clusters in Nederland*. Platform31
- Lindqvist, G., Ketels, C. & Sölvell, Ö. (2013). *The Cluster Initiative Greenbook 2.0*. Ivory Tower Publishers, Stockholm.
- Gerritsen, A.L. & Pleijte, M. (2015). *Kansrijke verbindingen in Biobased Valley*. Alterra Wageningen UR notitie.
- Kranendonk, R.P. & Gerritsen, A.L. (2015). *Biobased economy in Noord-Nederland: Van kansen naar realisatie door cluster management*. Notitie Alterra Wageningen UR.
- Ketels, C. (2013). Recent research on competitiveness and clusters: what are the implications for regional policy?. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 6: 269–284
- Mazzucato, M. (2011). *The entrepreneurial state*. London: Demos.
- Raspe, O., Zwaneveld, P. & Delgado, S. (2015). *De economie van de stad*. PBL-CPB-notitie.