

Analyse regio Alkmaar aan de hand van Quadruple Helix.

Versie 2

Harm Hofman
manager R&D Duurzaam Heiloo;
coordinator EU Reformers consortium/ project Heiloo
harm@h-hofman.nl

De beste manier om de toekomst te voorspellen is deze te creëren.

Als je meer dan vijf doelen hebt, heb je er geen.

Management is de dingen goed doen; leiderschap is de goede dingen doen.

Peter Drucker

Abstract

Deze paper onderzoekt in het kader van REFORMERS de toepassing van het quadruple helix-model in de Regio Alkmaar, met nadruk op de rol van tacit knowledge: impliciete, moeilijk overdraagbare kennis die vaak cultureel verankerd is (Nonaka & Takeuchi, 1995). In tegenstelling tot eerdere conceptuele studies over Brainport Eindhoven en Alkmaar, richt dit onderzoek zich op de praktische invulling van regionale samenwerking. De economische ontwikkeling van regio's is sterk locatie- en padafhankelijk (Porter, 1990), waarbij institutionele infrastructuur en informele routines een cruciale rol spelen in het behouden van concurrentievoordeel. Het AGIL-model van Parsons wordt gebruikt om de vier pijlers van de quadruple helix – overheid, bedrijfsleven, kennisinstellingen en samenleving – systematisch te analyseren. De nadruk ligt op het integratieve subsysteem: de regionale bedrijvigheid. Effectieve samenwerking vereist dat elke actor bijdraagt vanuit zijn eigen kracht; het verlies hiervan kan leiden tot het verdwijnen van unieke regionale competenties. De Regio Alkmaar, als onderdeel van Noord-Holland Noord, staat voor de uitdaging om binnen bredere samenwerkingsverbanden haar identiteit te behouden. Deze studie biedt een theoretisch kader en praktische handvatten om regionale ontwikkeling doelgericht te sturen, en vormt een basis voor vervolgonderzoek naar helix-leren en institutionele veerkracht (Hofman, Foks & Kokhuis, 2000).

1

Inleiding.

De Regio Alkmaar kent een historisch gegroeide streekfunctie met een logistieke achtergrond, die nog steeds zichtbaar is in het woon-werkverkeer en goederenvervoer. De ruimtelijke ontwikkeling werd in de vorige eeuw mede gestuurd door overloopbeleid, maar bood uiteindelijk niet de verwachte werkgelegenheid. Hierdoor bestaat het woningaanbod grotendeels uit vooroorlogse en energie-intensieve bouw, wat de regio voor nieuwe uitdagingen stelt. Dat geldt ook voor de distributie logistiek die moet verduurzamen in het kader van elektrisch transport. Tegelijkertijd bevindt Alkmaar zich in de schaduw van zowel Amsterdam als andere subregio's binnen Noord-Holland Noord, zoals West-Friesland en Den Helder, wat de zichtbaarheid en economische identiteit onder druk zet.

Deze paper onderzoekt hoe de Regio Alkmaar haar economische en maatschappelijke positie kan versterken aan de hand van het quadruple helix-model, aangevuld met het

AGIL-schema van Parsons. De vier subsystemen – beleid, samenleving, onderwijs en economie – worden systematisch geanalyseerd, met aandacht voor bestuurlijke visie, sociale diversiteit, onderwijsbehoeften en economische aanpassingskracht. Daarbij wordt Eindhoven als leervoorbeeld gebruikt, niet om te kopiëren, maar om werkzame principes van regionale ontwikkeling te identificeren. De paper is gebaseerd op deskresearch, historische bronnen en praktijkervaring, en beoogt bij te dragen aan een toekomstbestendige positionering van de Regio Alkmaar binnen een bredere context van brede welvaart.

Deze paper is als volgt opgebouwd in de volgende hoofdstukken:

1. Beleidsontwikkeling op basis van het AGIL-schema: de casus Regio Alkmaar; het kader.
2. Integraal economisch netwerk
3. Overheid en politiek
4. Economie en bedrijven
5. Rol kennisinstellingen en aansluiting op regionale ambities.
6. Samenvatting,

Hoofdstukken 2 t/m 5 volgen het AGIL schema beginnend bij het integratie subsysteem vanuit economisch perspectief en gebruikt een andere volgorde.

1. Beleidsontwikkeling op basis AGIL-schema: casus Regio Alkmaar

2

Een eerdere publicatie introduceerde een schema dat deels is gebaseerd op het AGIL-model van Parsons (Hofman, Foks & Kokhuis, 2000). Deze paper bouwt daarop voort en laat zien hoe dit schema systematisch kan worden ingezet voor toekomstgericht regionaal beleid, met de Regio Alkmaar als casus. Voor het aspect participatie wordt verwezen naar relevante literatuur, waaronder de paper; Democracy engagement and the energy transition.

Hoewel Parsons zijn analyse begint bij het economische subsysteem, kiest deze paper bewust voor een startpunt bij de integratie omdat het regionaal economisch onderzoek betreft. De overheid fungeert als sturende kracht die richting geeft aan regionale ontwikkeling en innovatie, met als doel het bevorderen van brede welvaart. Binnen dit kader wordt economie beschouwd als het adaptieve subsysteem dat zich moet aanpassen aan externe ontwikkelingen, zowel nationaal als internationaal. Bedrijven opereren binnen historisch gegroeide structuren; investeringen in productiemiddelen zijn niet eenvoudig om te vormen. Toch kan de overheid via beleidsdoelen sturen op verduurzaming en innovatie. Beleidsvorming moet daarom rekening houden met zowel de aanpassingscapaciteit van bedrijven als met lange termijn doelen voor de regio. Economie is een middel, geen doel (dat bepaalt de samenleving of politiek), en dient de maatschappelijke ambities van de regio te ondersteunen.

Effectieve samenwerking vereist dat elke partij bijdraagt vanuit haar eigen competenties. Dit impliceert dat elke (sub)regio eerst haar eigen sterktes en functioneren helder in kaart moet brengen. In de Regio Alkmaar is op dit vlak nog

ruimte voor verbetering. Zolang partijen onvoldoende zicht hebben op elkaars toegevoegde waarde, blijft samenwerking moeizaam of zelfs onmogelijk.

In Noord-Brabant zijn steden als Eindhoven (Brainport) en Breda (logistieke hotspot) voorbeelden van regio's met een duidelijke identiteit, versterkt door lokaal bestuur. Vanuit die basis is samenwerking mogelijk en effectief (zie bijlage 1). In het *BRE Noord-Holland Noord*-rapport lijkt de specifieke identiteit van de Regio Alkmaar echter onderbelicht. Bestuurders in deze regio zouden prioriteit moeten geven aan het versterken van hun eigen profiel, alvorens intensiever samen te werken binnen Noord-Holland Noord.

Dat sluit niet uit dat op projectbasis kan worden samengewerkt aan collectieve belangen, zoals politieorganisatie of infrastructuurlobby's. Toch is terughoudendheid gerechtvaardigd zolang de regionale positie en focus voor bedrijven niet helder zijn. Deze paper beoogt bij te dragen aan een zoektocht naar een herkenbare identiteit voor de Regio Alkmaar, gebaseerd op historische wortels en actuele trends.

2. Integraal economisch netwerk

BRE (Bestuurlijke Regionale Ecosystemen) Noord Holland Noord Eindrapport noemt ook Eindhoven als voorbeeld. Leren van Eindhoven is een goede zaak, maar dan wel in het juiste perspectief:

- Eindhoven heeft met Brainport al een sterk economisch ecosysteem, dat internationaal georiënteerd is en waarbij ASML zo nodig zelf met de regio in den Haag zaken doet.
- De Regio Eindhoven is qua economie een homogeen speelveld wat niet het geval is in Noord Holland Noord met (sub)regio Alkmaar.

De uitgangspositie verschilt dus nogal en dus is een nadere duiding nodig.

Homogene basis in economie regio Eindhoven

De gemeenten ... vormen samen het hart van Brainport. Als gemeenten stimuleren we de duurzame groei van het innovatieve bedrijfsleven in onze sterk internationaal georiënteerde regio. We zetten daarbij de kwaliteit van leven van alle huidige en toekomstige inwoners voorop. Daarmee dragen we bij aan de Brede Welvaart in de regio.

Bovendien is economische groei padafhankelijk: historische structuren en eerdere gebeurtenissen bepalen de loop van latere ontwikkelingen. Waarbij: In succesregio's zijn overheden zeer actief geweest in het faciliteren in sturen van economische processen, en in het gericht investeren in de economie.

Bron: 'De impact van regionale factoren op groei'

De vraag is dan in termen van de systeemleer waar je de systeemgrenzen trekt en hoe je daarmee omgaat. Geografische grenzen zijn niet alleen bepalend, maar zijn voor solidariteit wat onderlinge openheid vereist en betrokkenheid wel belangrijk. Een Alkmaarder voelt zich minder verbonden met mensen uit West Friesland of den Helder. Ook de economische relaties zijn beperkt. Voor het bepalen van een sub of deelsysteem geldt:

Een slimme opdeling van een systeem is een zodanige opdeling, dat het verband tussen deelsystemen zwakker is dan het verband binnen die systemen. De Leeuw .

De relaties binnen de sub regio's zijn sterker zij het niet geweldig (zie inzet 1) dan over de hele regio Noord Holland Noord. Dus lijkt de geografische indeling in sub regio's beter zij het dat er altijd overlappings zijn en generiek functies samen uit te voeren zijn. Dat wil dan zeggen dat die sub regio's systemen zich in hun eigen waarde horen te ontwikkelen, waarbij er wel contacten zijn met de omgeving, de ander regio's, provincie land etc. Maar elke sub regio is op zich een knooppunt met een eigen identiteit in een netwerk van knooppunten waarin het zijn toegevoegde waarde levert via relaties.

Knooppunt perspectief

Kijken we vanuit dat knooppuntperspectief naar de Regio Alkmaar dan geeft het BRE rapport aan dat qua aantal banen per gemeente in 2020 de steden Alkmaar (59.030), Hoorn (33.290) en Den Helder (26.400) telt. Hoorn en den Helder hebben samen qua aantal banen net zoveel als Alkmaar maar de Alkmaarse activiteiten lijken niet aan te sluiten op de padafhankelijkheid en historische structuren van de ander gemeenten. Het veronachtzamen van die padafhankelijkheid van de Regio Alkmaar kan remmend werken op de groeimogelijkheden van het knooppunt de Regio Alkmaar en daarmee het geheel in Noord-Holland Noord.

Inzet 4. Economisch concentratie en groei in Noord Holland Noord.

De economie van Noord-Holland Noord is minder geconcentreerd en groeit minder hard dan gemiddeld. De regio huisvest echter een aantal sterke branches binnen de agrarische sector (*zaadveredeling en bloembollenteelt*), het toerisme (verhuur vakantiehuisjes en passagiersvaart), de bouw (infrastructurele bouw) en de industrie (onderhoud en reparatie *van schepen en machines*). Deze branches staan niet in de schaduw, maar juist vol in het zonlicht. Volgens de deelnemers van de dialogen bieden deze branches daarom een goede basis voor economische vernieuwing. Bron: Vervolgens stelt 'Noord-Holland als tuin van innovatie

De regio Alkmaar ligt in Noord-Holland met als kern Groot Amsterdam zonder industriële groei. In de regio Alkmaar geldt dezelfde trend. Zoals overal is het aandeel arbeid in de agrarische sectoren afgenomen, maar dat geldt in Alkmaar ook sterk voor de nijverheid (bron Geschiedenis van Alkmaar)

De Alkmaarse beroepsbevolking naar sectoren in %, 1849-2003

	1849	1889	1899	1930	1978	2003
Agrarisch	7,5	5,5	5,5	3,1	1,0	0,2
Nijverheid	34	40,5	41,5	39,8	13,0	11,3
Diensten	52,5	50,5	51,5	55,7	86,0	88,5
Losse arbeiders	6	3,5	1,5	1,4	-	-
Totaal	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

29 Ingehouden industrialisatie 429

Vanuit het verleden kent de Regio Alkmaar een streekfunctie, waarbij het agrarische aspect in de huidige tijd minder werkgelegenheid geeft en het logistieke aspect relatief belangrijker wordt mede door de woonfunctie in het kader van de overlooppolitiek met mensen vanuit de randstad met woningen gebouwd tussen 1975 en 1990 (hoog energieverbruik). Die functie wordt later aan de hand van o.a. 'Geschiedenis van Alkmaar' kort toegelicht. Hier volgt eerst de logistiek, die ook qua energieverbruik een uitdaging heeft met fossiele brandstof.

5

Logistieke Structuur en Innovatie

Vroeger werd gewerkt met boten, paard en wagen en later vrachtauto's. Er werden wat afspraken gemaakt met een vrachtrijder of er was een lijndienst en dat was het dan (het is onmogelijk die ontwikkeling uitgebreid te beschrijven). Deze intermediaire functie die drukte geeft in de stad, met gezellige winkelgebieden is kenmerkend voor de stad Alkmaar.

Het zijn deze logistieke functies en handelsactiviteiten met ondersteunende diensten die nog steeds kenmerken zijn voor Alkmaar. Wel is het aanbod vanuit de omgeving minder. Boeren gaan niet meer met hun producten naar de markt in Alkmaar en de functie van de kaasmarkt is dan ook gewijzigd van een markt naar een toeristische attractie. Productie logistiek waarbij logistieke bedrijven [Fourth Party Logistics](#), zorgen dat goederen precies op tijd bij de productielijn staan en men ook het voorraadbeheer overneemt, is beperkt in Regio Alkmaar (t.o.v bijvoorbeeld Eindhoven). Relevanter is de distributielogistiek en zaken als fullfilment bij e commerce. Er wordt steeds meer via internet besteld (en soms retour gezonden) wat veel transportbewegingen vraagt die straks zeker in de stad elektrisch vervoer vragen. Daarnaast kan via het water soms efficiënter worden vervoerd (nieuwe Boekelermerhaven, ook scheepvaart moet vergroenen). Werktuigbouwkundige industrialisering (ook materialen) is blijkbaar niet aan Alkmaar besteed. De regio kan echter wel besturingen met nieuwe internet technologieën voor de energie oppakken. Dat is nog relatief nieuw en geeft ruimte om een eigen niche voor de regio te zoeken.

Van dozenschuiver naar technisch adviseur

De meer traditionele groothandel krijgt dozen met producten geleverd van diverse leveranciers en verkoopt deze – al dan niet in kleinere dozen – door aan afnemers.

Maar die rol is aan het veranderen

De groothandel als kenniscentrum of adviseur

Groothandels hebben de kennis in huis over de producten en kunnen afnemers informeren over verduurzamen of energie neutrale producten. Waar de bouwsector bijvoorbeeld wordt opgelegd om luchtdicht te bouwen, kan de technische groothandel hierover de kennis leveren bij de bijgaande producten. Daarnaast bieden zij trainingen of cursussen aan om de kennis over deze ontwikkelingen aan hun afnemers door te geven.

Verder scoort aftersales en support een belangrijk factor

Tabel 2.6

Overzicht van het aanbieden van aanvullende dienstverlening

Type en aanvullende dienstverlening (van meest naar minst)	Procent (n = 374)
Advisering van klanten	77,5%
After sales / support	56,1%
Verkoop / productie van eigen label (al dan niet met partners)	36,5%
Showroom / toonzaal	29,6%
Assemblage van producten	28,8%

6

Een specifieke logistieke dienstverlener, die veel aanwezig is in de Regio Alkmaar is de technische groothandel. Het 'Eindrapport-strategisch-onderzoek-technische-groothandel 2019' geeft aan dat er een verschuiving plaats vindt in de branche van dozen schuiven naar adviseren en aftersales service (wellicht ook bij onderhoud).

Deze branche houdt zich niet bezig met fundamenteel onderzoek naar nieuwe producten, maar wel met het koppelen van de producten waarover ze advies uit moet brengen. Dus ook de besturing van componenten en wellicht in de toekomst energiestromen in toepassingen als home- of buurtbesturingen, maar ook bij bedrijven op bedrijfsterreinen in de regio. Dit lijkt een kans om de vele woningen met en goed advies te voorzien van warmtepompen of andere energievoorzieningen maar ook bedrijven kunnen hun voordeel hebben van een dienstverlener met service in de buurt voor hun elektrische transportmiddelen, die ook nog begrijpt wat de kernactiviteit van het logistieke bedrijf inhoudt. Het is niet de zware industriële branche waar Alkmaar weinig binding mee heeft en ook geen kennis waar universiteiten voor nodig zijn, maar waar wel mogelijkheden liggen voor HBO e MBO.

Groeikern met overloop

In de jaren rond 1980 werd de Regio Alkmaar groeikern ofwel overloopgemeente. Dit wil zeggen dat:

- Het aantal bewoners snel toenam en het verzorgingsgebied in termen van inwoners.
- Het stadcentrum aantrekkelijk bleef voor de inwoners van de stad, de streek, maar ook voor studenten voor hoger onderwijs.
- De eerdergenoemde kaasmarkt voor toeristen in takt bleef maar toeristen zich ook ophouden in de kuststreek welke deels tot de regio behoort (horeca).
- De horeca net als (winkel) bedrijven hoort te werken aan een lagere milieu footprint, waar wellicht een rol is weggelegd voor de groothandel in de food sector.

In lijn met kennisverwerving rond verduurzamen kan dan ook in een breder perspectief worden gewerkt aan kennis in een maturity model voor een footprint. De bedrijven kunnen dan volwassen duurzame bedrijven worden.

De rijksoverheid verandert het beleid rond 1985 en de Regio Alkmaar zit met veel energetisch minder goede woningen, met veel distributielogistiek en relatief te weinig werkgelegenheid met als gevolg veel milieuvriendelijke vervoersbewegingen van forensen naar de randstad. Voor de toekomst zal dan:

- Er een grote taak liggen voor het verduurzamen van de woningvoorraad van zeg voor 1990 door de overloop.
- Aanvullende werkgelegenheid voor hoger geschoolden.
- Er vaak nieuwe technieken komen voor warmtepompen, warmtenetten en andere systemen ook om bijvoorbeeld netcongestie tegen te gaan, wat integratie vraagt van diverse systemen voor energie efficiëntie.

Vooralsnog zal zonder stimuleren van de gemeenten in de regio die verschuiving naar nieuwe systemen moeizaam gaan gezien de nog aanwezige woningnood en installateurs die nog steeds druk zijn met oude systemen. Dit ombuigen zal een uitgebalanceerd beleid vragen waarbij in een oververhitte markt subsidies leiden tot hogere prijzen. Wel biedt de energietransitie een kans om als regio een voorsprong uit te bouwen aanvullend op bijvoorbeeld de technische groothandel. Dat kan het beste gebeuren vanuit vragen van inwoners of bedrijven in de regio. Kritische klantenvragen sturen vernieuwing richting evolutie van een nieuw pad. Niet de door de overheid of gemeenten ingekochte of gesubsidieerde diensten, zoals we al weten van de RSV-enquête. Diversiteit binnen de regio kan daarbij een kracht zijn met de laagbouwwijk in Plan Oost Heiloo met veel consumenten die ook energie opwekken en flatwoningen in Overdie naast de grootschalige energieopwekking. Dat leidt tot voldoende diversiteit om als testgebied te dienen voor verschillende systemen met maatwerk voor divers typen woningen en bewoners, waarbij integratie van systemen voor energie efficiëntie belangrijk is.

Energie, Afval en Circulaire Economie

Een volgend aspect is HVC, wat in de kern een continue procesindustrie is met warmte en elektrisch als restproduct. Daar direct aan gekoppeld is het afvaltransport en Sortiva met recycling die beide logistieke componenten bevatten die ook voor de transportbewegingen energie vragen. Punten die van belang zijn:

- HVC is een NV die geacht wordt bedrijfsmatig met een gezond financieel beleid te functioneren ondanks dat overheden aandeelhouders zijn.

- Er vanuit deze constructie wel goede ervaringen zijn met de communicatie met andere stakeholders.
- De positie van TAQA en de gasopslag in Bergen (aardgas) is niet opgenomen of leidingen voor waterstof vanuit Den Helder.
- Sustenso <https://www.sustenso.nl> is ook bezig met het generen van waterstofgas en er loopt onderzoek bij Investa.
- HVC is (net als TAQA) een procesindustrie; niet zoals warmtepompen bij particulieren zoals de groothandel levert. Het vereist wel een grootschalig logistiek systeem voor vuilinzameling en circulaire economie. (Sortiva).
- HVC heeft met andere bedrijven in een cluster ervaring in afval logistiek dat ook moet vergroenen.
- Er is ervaring met infrastructuur aansluiten van bewoners op warmtenetten

Afval zou in de toekomst in het kader van de circulaire economie af moeten nemen waardoor kennis en logistiek rond circulaire economie relevanter wordt. Op meer fundamenteel niveau is op lange termijn de vraag of verbranden niet wordt vervangen door vergassen en of het wenselijk is om over langere afstand nog afval te transporteren. Dit vergassen en andere technieken vraagt voor de diverse productieprocessen meer fundamenteel onderzoek waar instituten als TNO en universiteiten en andere consortia zich mee bezig houden.

Warmtenetten kunnen een aanvulling zijn bij dichte bebouwing en veel hoogbouw, maar zijn op veel locaties in de regio Alkmaar te duur. Op termijn zullen inwoners niet kiezen voor een aansluiting omdat warmtepompen goedkoper worden en men liever niet afhankelijk is van een energieleverancier. De vaste kosten voor infrastructuur moeten dan over te weinig gebruikers worden verdeeld waardoor er geen businesscase meer is voor warmtenetten in gebieden met lage bebouwingsdichtheid. Dit zijn studies die voor de Regio Alkmaar met een grote diversiteit aan bebouwing en aanbod van diverse soorten energie in de toekomst relevant zijn en waar ze een unieke kennispositie kunnen verwerven.

De vuilniscentrale, in de Boekelermeer werd gebouwd tussen 1992 en 1995 stelde de oude vuilverbranding installatie buiten werking. De activiteiten van het comité Stop Vuilverbranding Alkmaar en andere criticasters hadden in zoverre resultaten dat de HVC vanaf het eerste begin volstreekte openheid heeft betracht over de gevolgen van de verbranding. Uit het biomonitoringsprogramma dat in samenwerking met de agrarische sector is ontwikkeld blijkt dat tot nu toe geen schadelijke emissies zijn geweest.

De vraag is hoe wenselijk en duurzaam is afvaltransport is op lange afstand. HVC doet zijn best onvoldoende afval op de markt te verwerven. Niet alleen het vuil uit het gebied van geheel Noord Holland boven het IJ maar ook van Flevoland wordt verwerkt. De verbranding levert wel naast warmte onder meer elektriciteit en zogenaamde meerwarmte op.

Beleidsaanbevelingen en Toekomstperspectief

De vragen die voor liggen zijn niet nieuw. Regelmatig dwingen technische en sociale vooruitgaan tot het zoeken van nieuwe doelen en oplossingen. Alkmaar zit nu weer op een keerpunt en nu is het bestuurders binnen de Regio Alkmaar om in de juiste richting te sturen en te stimuleren. Samengevat kan worden gezegd:

- Alkmaar heeft vooral een logistieke streekfunctie met verbindingen buiten de regio. Dat geldt voor inkomende logistiek zoals o.a. van GP Groot. Logistiek maar ook distributie zal worden geconfronteerd met elektrisch rijden waarbij op magazijnen veel ruimte is voor eigen opwekken van energie. Met batterijen kan netcongestie worden tegengegaan en laadpunten worden belangrijk.
- Een specifieke vorm van logistiek is de groothandel waarbij Alkmaar relatief veel technische groothandels heeft die steeds meer voor duurzame oplossingen dienstdoet als adviseur voor installateurs. Dit kan helpen bij die uitdaging.
- Dat kan leiden tot kennisintensieve werkgelegenheid en kennis voor advies in de regio i.p.v. steeds kennis van buiten de regio te gebruiken. Het is werkgelegenheid voor inwoners van de Regio Alkmaar die dan niet steeds op en neer hoeven te reizen naar de Randstad.
- Naast verduurzamen van bedrijven kan de kennis worden gebuikt voor aanvullende te integreren functies in software zoals voor de zorg.

Dit is weer gegeven in fig. 1.

9



Fig. 1. De drie cluster van activiteiten met een overlap waar nieuwe uitdagingen liggen die kansen bieden in het hart van de roos, omdat er vraag is naar de producten en in principe de infrastructuur er is.

Essentieel hierbij is de aanwezigheid van ondersteunende infrastructuur, zoals spoor- en wegverbindingen, energievoorziening en digitale netwerken. Deze generieke

voorzieningen zijn noodzakelijk, maar vormen geen onderscheidende strategische doelen (Jacobs, 2002). Zoals Drucker stelt: *“If you have more than five goals, you have none.”* Een heldere, specifieke doelstelling – bijvoorbeeld het ontwikkelen van een niche in duurzame energielogistiek – dient als uitgangspunt. Vanuit zo’n kernambitie kunnen ondersteunende activiteiten zich organisch ontwikkelen. Het is immers buitengewoon lastig om een samenhangende regionale identiteit te bouwen op basis van een veelheid aan doelen en beelden.

Lokale situatie voor de afslag op het pad voor de toekomst.

Bovenstaande elementen met een visie voor efficiënte energievoorziening met besturing voor opslag en transport van energie, wordt hier nog kort met behulp van de groeidiamant van Porter (vier elementen, exclusief bedrijfsstrategie) samengevat:

- Factorcondities. De regio Alkmaar beschikt over een potentiële kracht: de aanwezigheid van kennisinstellingen op hbo-niveau. Deze kunnen een cruciale rol spelen in het ontwikkelen van slimme energiesystemen, mits de samenwerking met het bedrijfsleven en overheden goed wordt georganiseerd. De fysieke infrastructuur is aanwezig, maar vraagt om meer gerichte investeringen. De arbeidsmarkt is divers, maar verdere specialisatie in energie en mobiliteitstechnologie is wenselijk.
- Vraagcondities. De vraag naar efficiënte energievoorziening wordt gedreven door twee concrete maatschappelijke opgaven: de verduurzaming van woningen uit de jaren '70 en de elektrificatie van mobiliteit, met name in de logistiek. Deze regionale vraag is veeleisend en biedt daarmee een stimulans voor innovatie. De combinatie van woningrenovatie en logistieke elektrificatie creëert een unieke kans om geïntegreerde oplossingen te ontwikkelen voor energieopslag, -distributie en -beheer.
- Gerelateerde en ondersteunende industrieën. De regio kent een basis van toeleveranciers, waaronder groothandels in technische componenten. Deze partijen zijn echter nog beperkt geïntegreerd in een gezamenlijk ecosysteem. Door samenwerking te stimuleren – bijvoorbeeld via gezamenlijke innovatieprojecten of regionale energiehubs – kan deze keten versterkt worden. Ook installateurs, softwareontwikkelaars en logistieke dienstverleners kunnen hierin een rol spelen, mits er een gedeeld belang (zie hoofdstuk Economie en bedrijven).

10

3. Overheid en politiek

In het vorige hoofdstuk werd al de overloop tot rond 1985 genoemd. Voor bijvoorbeeld de Hoogovens werd er veel woningbouw gepleegd in o.a. Ouddorp dat later wordt geannexeerd. Dit verschijnsel deed zich eerder voor in Eindhoven (1920), waar men ook vanuit elders werknemers aantrok. Het verschil is echter dat in Eindhoven Philips veel meer betrokken was bij de ontwikkeling van de stad met politici en bestuurders. Zo komt bijvoorbeeld de bedrijfsschool van Hoogovens in Beverwijk en niet in Alkmaar. Dat betrof niet alleen opleidingen. Er was bijvoorbeeld bijna geen vereniging in Eindhoven waar Philips niet in zat; van PSV-voetbalvereniging tot coöperatief inkopen voor personeel, de muziekvereniging etc. (hoefde je als gemeente weinig aan te doen). Het begrip brede welvaart was nog niet uitgevonden, maar op zich was de

behuizing met tuintje (o.a. Drentse dorp) van Philips voor het personeel relatief redelijk voor die tijd en de Rooms Katholieke kerk die dominant was deed er het nodige om socialistische ‘oproerkraaiers’ buiten Brabant te houden (vanaf 1960 neem dominantie van toenmalige KVP af). Philips trok van heinde en ver mensen naar Eindhoven. Eerst gezinnen met veel dochters die geschikt waren voor het maken van lampen (dunne vingers). Later ook veel hoger geschoolde mensen voor het Natlab. Breed maar allemaal techniek wat het pad van de regio vormde. Bij een overloopbeleid komen mensen niet naar de regio om redenen van die regio, maar omdat ze geen huisvesting kunnen vinden in de gemeente waar ze werken. Dat geeft voor bestuurders een heterogenere samenstelling van inwoners, minder steun van sterke bedrijven en ook minder binding binnen de gemeente.

Besturen heterogene inwonersamenstelling

In de Regio Alkmaar is de samenstelling van mensen die werkten voor de aloude streekfunctie gewijzigd naar een grote verscheidenheid in achtergrond met werknemers van de zware procesindustrie van Hoogovens maar ook ECN (nu TNO) met werknemers die voor zichzelf begonnen (vaak in de energiesector). Daar is lastig een gelijke noemer te vinden voor een economische visie zoals in Eindhoven de Brainport rond innovatieve maakindustrie. De energietransitie, die elke burger aangaat en waar ook economische activiteiten aan te relateren biedt in deze mogelijkheden voor bestuurders. Het is goed als er iets is, vanuit economisch perspectief waar mensen op trots zijn. Politieke bestuurders worden via verkiezing gekozen en dan werkt het in hun voordeel als ze een duidelijk economische perspectief kunnen laten zien dat mensen aanspreekt. Het Brainport model van Welschen (burgemeester lid PvdA) was boven elke kritiek verheven en sprak praktisch iedereen aan.

11

Noord Holland heeft overigens nog steeds het hoogste gemiddelde inkomen in Nederland (€34.160), waarbij Alkmaar met €30700 beter scoort dan Hoorn en Hollands Kroon maar minder goed dan Eindhoven €31900. Bergen en Heiloo zitten boven de €35000. Buurt Driehuizen heeft met €54.200 het hoogste gemiddelde inkomen per inwoner in de gemeente Alkmaar en Muiderwaard met €18.100 het laagste.

De buurt Wielewaal heeft met €87.200 het hoogste gemiddelde inkomen per inwoner van alle buurten in de gemeente Eindhoven en Castiliëlaan heeft met €9.400 het laagste. De cijfers zijn een ruwe indicatie maar de inkomensverdeling en brede welvaart is ondank het economisch succes in Eindhoven niet in gelijke mate meegegaan. Binnen Alkmaar zijn er verschillen maar ook het gemiddelde van Heiloo en Bergen ligt aanzienlijk hoger dan dat van Alkmaar in dus dezelfde Regio Alkmaar. Dat wil zeggen dat in die gemeenten het relatief makkelijker is om te investeren in verduurzamen (bijvoorbeeld PV-panelen of isoleren. Daarnaast is er het verschil fysiek tussen de woningen en de bebouwingsdichtheid.

De gemeente Alkmaar lijkt oog te hebben voor die variëteit. De intentie van Alkmaar is buurt/dorp de gemeente samen met bewoners de samenwerkingspartners kiest. Dat lijkt een goed uitgangspunt. B(U)CH volgt hierin een andere lijn en kiest eerst zelf een bureau. De paper ‘Democratie en de energietransitie’ gaat hier verder op in maar voor nu is voldoende vast te stellen dat differentiatie bij de aanpak van de energietransitie

relevant is. Het te veel voorprogrammeren leidt niet tot kritische vragen van burgers en de pull strategie die nodig is voor innovatie bij bedrijven blijft achterwege als de gemeente te veel stuurt in een bepaalde technisch oplossingsrichtingen. Maatwerk voor totale systemen en de kennis om variëteit te bieden is dan belangrijk.

Alkmaar en EU projecten

De deelname van de gemeente Alkmaar aan zowel het Europese project POCITYF als het Horizon Europe-project REFORMERS is bijzonder en relatief uniek voor een gemeente van deze omvang. Bij POCITYF betekent dit dat Alkmaar niet alleen deelneemt, maar ook als voorbeeldstad fungeert voor andere Europese steden. [1]. Binnen het REFORMERS-project is Alkmaar onderdeel van een zogeheten *Flagship Renewable Energy Valley*, samen met onder andere Duurzaam Heiloo (niet de gemeente). Dit project richt zich op de integratie van meerdere duurzame energiedragers in één ecosysteem. De gemeente Alkmaar is hierin partner naast grote kennisinstellingen zoals TNO, TU Delft en internationale partijen [2]. Volgens onderzoek van de VNG en Universiteit Utrecht is het vooral voor grotere steden of grensgemeenten gebruikelijk om actief te zijn in Europese projecten. Middelgrote gemeenten zoals Alkmaar hebben vaak minder capaciteit en netwerken om succesvol Europese subsidies aan te trekken of een leidende rol te spelen in internationale consortia [3]. Dat Alkmaar dit wél doet, en zelfs als voorbeeldstad en flagship-regio fungeert, getuigt van strategisch vermogen en bestuurlijke ambitie.

Het is ook positief en vernieuwend dat jongeren actief worden betrokken bij technologische innovatie in het kader van het POCITYF-project. Via initiatieven zoals de Junior IOT Energy Challenge krijgen kinderen en jongeren tussen de 7 en 17 jaar de kans om zelf aan de slag te gaan met slimme energiesystemen, zoals sensoren, dataverwerking en besturingstechniek. Dit draagt niet alleen bij aan bewustwording over duurzaamheid, maar stimuleert ook vroegtijdige interesse in techniek en systeemdenken – vaardigheden die essentieel zijn voor de energietransitie en de toekomstige arbeidsmarkt in de regio. Intussen is een initiatief gestart in kader van de Tripel Helix, waar ook InHolland bij betrokken was alweer gestopt. Wat dan opvalt is dat bij een toegekende Regiodeal (Rijksbijdrage van € 32,5 miljoen) men na lange tijd de deal start met de uitvoering. Dit betekent dat de snelheid van het proces relatief traag is geweest. Men stelt dat nu de structuur en professionaliteit is verbeterd, maar de komende periode moet uitwijzen of de resultaten verbeteren... Dus er zijn wel goede projecten, mede gedragen door New Energy Coalition die de basis vindt in Groningen, maar er lijkt geen bestuursstructuur die met een duidelijke visie, samen met bedrijven, onderwijs en inwoners de koers uitzet voor de regio (de succesvolle projecten betreft de gemeente Alkmaar).

Beleidsstructuur en institutionele beperkingen

De beleidsruimte van regio's zoals Alkmaar wordt beperkt door de structuur van nationale financiering en beleidsvorming. De relatief lage algemene uitkering vanuit het Rijk aan gemeenten, gecombineerd met een groeiend aantal doelgebonden subsidies, laat weinig ruimte voor lokaal maatwerk en strategisch regionaal beleid.

Deze fragmentatie van middelen leidt ertoe dat gemeenten soms uitvoerders zijn van landelijk beleid, in plaats van regisseurs van hun eigen ontwikkeling. Bovengenoemde EU subsidies geven in die zin wat meer ruimte.

Binnen het Advocacy Coalition Framework (ACF) van Sabatier wordt duidelijk hoe beleidsvorming sterk beïnvloed wordt door coalities van actoren die op nationaal niveau opereren. In het geval van energiebeleid vindt veel besluitvorming en lobbyactiviteiten plaats op rijksniveau (o.a. Klimaattafels en de lobby voor warmtenetten), waar grote spelers en goed georganiseerde belangenorganisaties domineren. Lokale overheden, en zeker kleinere gemeenten, beschikken vaak niet over de capaciteit of netwerken om hierin effectief te participeren. Binnen gemeenten zelf bestaan bovendien vaak 'kleilagen' van lobbystructuren die weinig innovatief zijn en onvoldoende strategisch vermogen hebben om op deze ontwikkelingen te anticiperen.

Tegelijkertijd biedt het Multiple Streams Framework (MSF) van Kingdon inzicht in de complexiteit van beleidsvorming op lokaal niveau. In meerder gemeenten Professionals, wetenschappers, ambtenaren rond problemen en publieke stemming, met politieke stromen met soms korte termijn belangen en instituties met vaak een kennisvoorsprong; met allemaal hun eigen tijdshorizon spelen in alle gemeenten binnen de regio waarbij de afstand tot de inwoners groter wordt. Gemeenten opereren elk met hun eigen beleidslogica, prioriteiten en politieke agenda's. Hierdoor ontstaan parallelle beleidsstromen, elk met hun eigen 'window of opportunity'. In de praktijk leidt dit tot versnippering en een gebrek aan gezamenlijke focus, zeker op het terrein van economische ontwikkeling. De samenwerking tussen wethouders en bestuurders in de regio is vaak zwak, waardoor er geen krachtige regionale economische strategie ontstaat.

Een fundamentele heroriëntatie blijft vooralsnog uit. Er is geen duidelijke 'trigger' die het bestaande evenwicht doorbreekt – een situatie die binnen het model van Punctuated Equilibrium wordt omschreven als een stabiele beleidsfase waarin slechts incrementele veranderingen plaatsvinden. De dominante houding is: "Het gaat toch nog goed?" – waarmee de urgentie voor structurele vernieuwing wordt genegeerd. De lange termijn wordt uit het oog verloren, terwijl de noodzaak tot transitie – bijvoorbeeld op het gebied van energie, woningbouw en arbeidsmarkt – al urgent is en steeds urgenter wordt. Voor regio's als Alkmaar betekent dit dat zij gevangen zitten in een beleidsstructuur waarin zij weinig invloed hebben op de verdeling van middelen, beperkt toegang hebben tot nationale beleidsarena's, en intern onvoldoende bestuurlijke samenhang kennen om een alternatieve koers te formuleren. Zonder een duidelijke visie, bestuurlijk leiderschap en een kern van samenwerkende actoren blijft de regio afhankelijk van externe impulsen en incidentele projecten, in plaats van structurele, toekomstgerichte aanpak.

De regio Alkmaar kampt met een gefragmenteerde bestuursstructuur, waardoor het ontbreekt aan een sterk en complementair uitvoerend team, met bestuurders op het hoogst niveau dat regionale opgaven effectief kan realiseren. In de afwezigheid van duidelijke regie en strategische afstemming ontstaat er ruimte voor actoren met

beperkte bestuurlijke of inhoudelijke competenties om invloed uit te oefenen, wat de kwaliteit van besluitvorming en uitvoering ondermijnt (zie Regiodeal). Dit staat in schril contrast met regio's als Brainport Eindhoven, waar een krachtige coördinatiestructuur en gedeeld leiderschap hebben geleid tot synergetische samenwerking en succesvolle beleidsimplementatie. Daar is ook gelijk met de EU subsidies Bureau Stimulus in 1994 (nu professioneel programma bureau) opgericht als uitvoerende organisatie (waar burgemeester Welchen, voorzitter Kvk en bestuursvoorzitters van universiteit en HBO sterk bij betrokken waren) Dit programma werd opgezet door de SRE-gemeenten in Zuidoost-Brabant en de provincie Noord-Brabant om EU-structuurfondsen (EFRO) te beheren. Dit voorbeeld onderstreept het belang van bestuurlijke samenhang en professioneel leiderschap voor het realiseren van regionale ambities, waar in Alkmaar de stad wel ambitie toont, maar men in de regio met andere gemeenten niet in staat lijkt vanuit een visie en gemeenschappelijke lange termijn doelen een goede structuur te vinden om tot een regionale quadruple helix te komen..

4. Economie en bedrijven

Cultuur ook binnen en tussen bedrijven speelt een cruciale rol in samenwerkingsprocessen, maar is tegelijkertijd moeilijk te veranderen. In landen als Denemarken, waar een meer coöperatieve samenwerkingscultuur heerst, blijkt dit ook uit internationale vergelijkingen van culturele waarden. Zo ligt de individualisme-index in Denemarken (74) en Zweden (71) aanzienlijk lager dan in Nederland (80), wat erop wijst dat collectieve oriëntatie en samenwerking sterker verankerd zijn in de Scandinavische cultuur.

Deze culturele verschillen hebben ook invloed op de snelheid en effectiviteit waarmee maatschappelijke innovaties worden gerealiseerd. Een treffend voorbeeld is de ontwikkeling van windenergie in Denemarken, waar dankzij deze coöperatieve cultuur bedrijven als Vestas konden uitgroeien tot wereldspelers. Vestas, met bijna 30.000 werknemers (eind 2021), is een toonaangevende producent van windturbines en illustreert hoe culturele context kan bijdragen aan technologische en economische doorbraken (bron: Wikipedia). Een vergelijking op basis van Hofstede's cultuurdimensies:

Dimensie	Den.	Ned.	Uitleg impact op samenwerking
Power Distance (machtsafstand)	18	38	Zeer lage hiërarchie: samenwerking tussen bedrijven, overheid en burgers op gelijkwaardig niveau.
Individualisme	74	80	Beide hoog, maar Denemarken combineert individualisme met sterke gemeenschapszin.
Masculiniteit (vs. feminien)	16	14	Sterk feminien: focus op consensus, samenwerking en zorg voor elkaar.
Uncertainty Avoidance	23	53	Denen zijn flexibel en open voor innovatie en verandering, bv. coöperatieve windprojecten.

Dimensie	Den.	Ned.	Uitleg impact op samenwerking
(behoefte aan zekerheid)			
Long-Term Orientation	35	67	Nederland denkt meer in de lange termijn, maar Denemarken is pragmatisch gericht op directe oplossingen.
Indulgence (toegeeflijkheid)	70	68	In beide landen is er ruimte voor zelfontplooiing en initiatief.

Nederland scoort op veel vlakken vergelijkbaar, maar de iets hogere machtsafstand en sterkere behoefte aan zekerheid zorgen ervoor dat samenwerking in de praktijk vaker wordt vertraagd door overlegstructuren, procedures en institutionele belangen. Hoewel de culturele basis gunstig is, vormt de praktijk in Nederland nog geregeld een belemmering voor spontane of innovatieve coöperaties.

Regionale economische ontwikkeling is sterk afhankelijk van de aanwezige sectorstructuur, culturele context en bestuurlijke visie. In tegenstelling tot regio's met een industriële traditie, zoals Zuidoost-Brabant, kent Noord-Holland geen diepgewortelde industriële cultuur. Het belang van de industriële sector in Groot-Amsterdam is bovendien de afgelopen decennia afgenomen. Dit biedt echter kansen voor regio's als Alkmaar om zich te positioneren in sectoren die minder kapitaalintensief zijn, maar wel kennis gedreven en toekomstbestendig – zoals distributielogistiek en besturingstechniek zoals voor distributie logistiek op industrieterreinen en woningen inclusief woonwijken

15

In het kort (Grote regionale verschillen in managementkwaliteit binnen Nederland Rabobank)

- Beter management leidt tot betere bedrijfsprestaties
- De gemiddelde kwaliteit van management verschilt tussen regio's
- In Zuid-Nederland zijn de managementpraktijken van industriebedrijven het beste; zij presteren vergelijkbaar met bedrijven uit toplanden zoals Zweden en Duitsland
- Als bedrijven in de rest van Nederland hun managementkwaliteit ook naar dat niveau brengen, zouden zij gemiddeld 4 procent meer omzet en 6 procent meer winst boeken
- Opvallend hierbij is dat managers doorgaans geen idee hebben hoe hun management er daadwerkelijk voor staat
- Ook hierin bestaan grote regionale verschillen; zo overschatten managers in de Randstad de kwaliteit van de eigen praktijken meer dan bijvoorbeeld managers in Noord-Brabant
- Om de kwaliteit van management te verbeteren vormt voor veel bedrijven inzicht in de daadwerkelijke staat van hun management dals een noodzakelijke eerste stap.

Op dit moment is de samenwerking binnen de triple helix in Noord-Holland Noord nog onvoldoende ontwikkeld (met een rapportcijfer van 4,8). Bedrijven, overheden

en onderwijsinstellingen vinden elkaar nog te weinig, zeker op regionale schaal. Een economic board waarin deze drie partijen samenkomen ontbreekt. Nu zijn initiatieven veelal losstaand van elkaar, zo geven de deelnemers aan.

De Regio Alkmaar beschikt over een basis in de technische groothandel en logistieke dienstverlening, sectoren die in toenemende mate kennisintensief worden. Verder zijn er bedrijven, vaak middelgroot of klein van schaal, niet die niet alleen de regio zelf bedienen, maar ook delen van Amsterdam. Door hun dienstverlening te verrijken met technische expertise en systeemkennis, kunnen zij een sleutelrol spelen in de energietransitie en de verduurzaming van de gebouwde omgeving. Dit vraagt om nauwe samenwerking tussen het bedrijfsleven en het beroepsonderwijs op mbo- en hbo-niveau. Hoewel instellingen als HVC een belangrijke rol spelen in de verduurzaming van de regio, is het van belang dat ook andere bedrijven en sectoren worden betrokken in een bredere regionale strategie.

Een inspirerend voorbeeld van succesvolle regionale samenwerking is de Eindhovense Fabrikantenkring. Hierin werkten een beperkt aantal toonaangevende ondernemers samen met lokale overheden onder leiding van burgemeester Welschen. Zij ontwikkelden een gedeelde visie op de toekomst van de regio, waarin werd erkend dat grootschalige, laagwaardige productie en het traditionele Natlab-model van Philips niet langer houdbaar waren. In plaats daarvan werd gekozen voor een flexibele, ketengerichte benadering, met de ontwikkeling van een innovatieve campusstructuur als resultaat. Deze strategie rustte op drie pijlers:

1. Bestuurlijk leiderschap: Lokale overheden onderkennen mondiale trends en anticipeerden daarop met gericht beleid en ondersteuning.
2. Ondernemend draagvlak: Een kleine, maar invloedrijke groep ondernemers met regionale wortels onderschreef de visie en werkte actief mee aan de uitvoering. Dit is belangrijk maar gelijk ook lastig omdat de kleinere bedrijven vaak minder gericht zijn op regionale visie
3. Kennisgedreven reflectie: De betrokkenen baseerden hun keuzes niet alleen op bedrijfseconomische belangen, maar ook op inzichten uit wetenschap en systeemdenken. Ook hier zijn vaak grote bedrijven, met stafafdelingen dominant maar niet per definitie innovatief in de breedte van de energie efficiëntie .

De vraag is in hoeverre een vergelijkbare dynamiek mogelijk is in de Regio Alkmaar. Zolang er geen equivalent bestaat van een 'Fabrikantenkring', geen ondernemers zijn die bereid zijn over hun eigenbelang heen te kijken, en er geen bestuurlijk boegbeeld is dat richting geeft aan de regionale ontwikkeling, blijft samenwerking fragmentarisch. Een denktank kan waardevol zijn voor het signaleren van trends en het ontwikkelen van scenario's, maar zonder een compacte, daadkrachtige kerngroep van ondernemers en bestuurders met een gedeelde visie, blijft het bij vrijblijvende discussies.

Voor de Regio Alkmaar ligt de sleutel in het mobiliseren van de bestaande kracht in distributielogistiek en besturingstechniek, ondersteund door praktijkgericht onderwijs. Door deze sectoren te verbinden met regionale beleidsdoelen en maatschappelijke

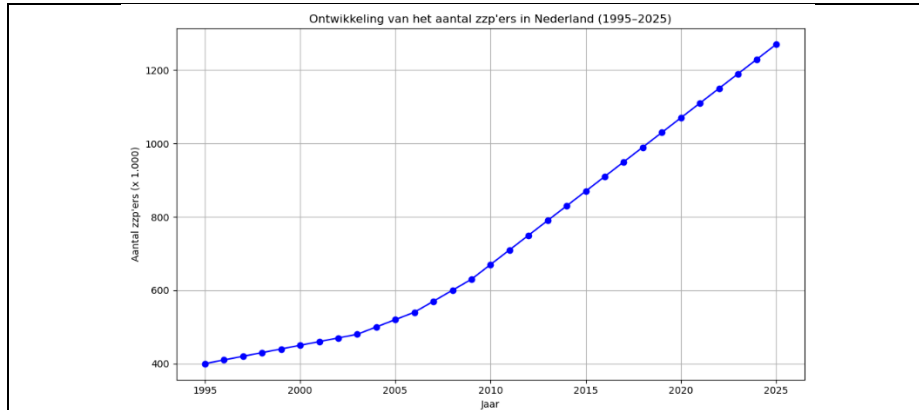
opgaven, zoals de energietransitie, kan een nieuwe economische identiteit worden opgebouwd, waarbinnen bedrijven kunnen groeien ook met kennisintensievere werkgelegenheid. Dit vraagt om strategisch leiderschap, ondernemende samenwerking en een heldere focus op een beperkt aantal kernambities.

Regionaal werken met typen bedrijven

De energietransitie vraagt om nieuwe vormen van regionale samenwerking, met name op het gebied van besturing en integratie van energiesystemen. Om de mogelijkheden en beperkingen van samenwerking in de regio Alkmaar beter te begrijpen, nu gebruikgemaakt van het organisatiemodel van Mintzberg om de structuur van het regionale netwerk te duiden. Vervolgens wordt aan de hand van Hofstede's cultuurdimensies gekeken naar de onderliggende waarden en gedragingen die samenwerking beïnvloeden. Tot slot biedt het ui-model van Sanders en Neuijen inzicht in de diepere lagen van organisatiecultuur, van zichtbare symbolen tot impliciete overtuigingen. Door deze drie perspectieven te combineren ontstaat een gelaagd beeld van de culturele en structurele factoren. Om dit praktisch inzichtelijk te maken wordt Eindhoven als vergelijking genomen.

In de regio Eindhoven ontstond in de vorige eeuw een krachtig industrieel ecosysteem, met bedrijven als Philips en DAF als ankerpunten. Deze grote ondernemingen vormden samen met een uitgebreid netwerk van toeleveranciers een hechte structuur, waarin ook middelgrote bedrijven professioneel participeerden. De samenwerking werd deels gestuurd via formele gremia zoals de Fabrikantenkring, en kende een duidelijke hiërarchie en coördinatie. Dit model weerspiegelt grotendeels wat Mintzberg zou typeren als een combinatie van een machinebureaucratie en een professionele bureaucratie, met in sommige delen een adhocratische inslag voor innovatie.

In de regio Alkmaar is de situatie wezenlijk anders. Hier is de economische structuur de afgelopen decennia sterk beïnvloed door beleid dat zelfstandigheid stimuleerde. Veel mensen zijn als ZZP'er of kleine ondernemer actief geworden, vaak in de bouw, techniek of dienstverlening (de sectoren waar voor de regio Alkmaar de kansen liggen). Dit heeft geleid tot een netwerk van eenvoudige structuren: flexibel, wendbaar, maar ook versnipperd en zonder centrale coördinatie. Waar Eindhoven een duidelijke topstructuur kende, ontbreekt in Alkmaar een vergelijkbare strategische kern die samenwerking aanstuurt.



Ontwikkelingen zzp | CBS

Daarnaast zijn in regio's als Eindhoven familiebedrijven zoals VDL (Wim van der Leegte vaak middelgroot tot groot, met een duidelijke filiaalstructuur en internationale oriëntatie, maar met een eigenaar die *lokaal geworteld* is. In regio's zoals Alkmaar zijn familiebedrijven vaker kleinschaliger, met een meer ambachtelijke of dienstverlenend.

Vanuit het perspectief van Hofstede's cultuurdimensies zien we in Alkmaar een sterk individualistische cultuur, met een korte termijnoriëntatie. Veel ondernemers zijn gericht op hun eigen opdrachten en inkomsten, en samenwerking vindt vooral plaats als het direct iets oplevert. In tegenstelling tot Eindhoven, waar collectieve waarden en langetermijninvesteringen in innovatie vanzelfsprekender zijn, is in Alkmaar de bereidheid tot gezamenlijke actie beperkter.

18

Het ui-model van Sanders en Neuijen helpt om deze cultuur verder te duiden. De symbolen in Alkmaar – de klusbus, de werkplaats aan huis, de informele netwerken – weerspiegelen een cultuur van zelfstandigheid en pragmatisme. De 'helden' zijn de zelfstandige vakmensen die hun eigen boontjes doppen. Onderliggend leeft de overtuiging dat samenwerken vaak meer gedoe dan voordeel oplevert. Dit staat haaks op de diepgewortelde overtuigingen in Eindhoven, waar samenwerking en technologische vooruitgang als collectieve doelen worden gezien.

Toch biedt deze situatie ook kansen. De flexibiliteit en innovatiekracht van kleine spelers is groot, mits er een lichte structuur ontstaat die samenwerking faciliteert zonder de autonomie te ondermijnen. Een regionaal platform voor energie-innovatie kan hierin een sleutelrol spelen. Door te investeren in gedeelde symbolen het vertellen van nieuwe verhalen (bijvoorbeeld over succesvolle samenwerkingen), en het bouwen aan gedeelde waarden (zoals duurzaamheid en vakmanschap), kan de cultuur geleidelijk verschuiven richting meer samenwerking. Essentieel is daarbij het subsysteem politiek en overheid dat eenheid en duidelijk doelen aangeeft en daaraan werkt (dat hoort het startpunt te zijn) en een kennisinfrastructuur herkenbare integrale oplossingen aan kan bieden.

5. Rol kennisinstellingen en aansluiting op regionale ambities

De Regio Alkmaar beschikt over een lange traditie in onderwijs, die teruggaat tot de oprichting van de eerste klinische school in het Gasthuis. Sindsdien is het onderwijsaanbod aanzienlijk uitgebreid. Zo is in 1972 een hogere technische school gevestigd aan de Bergerweg, voortgekomen uit een fusie van vijf hogescholen uit de Randstad. Deze hogeschool vormt sindsdien een belangrijk ankerpunt voor technisch hoger onderwijs in de regio.

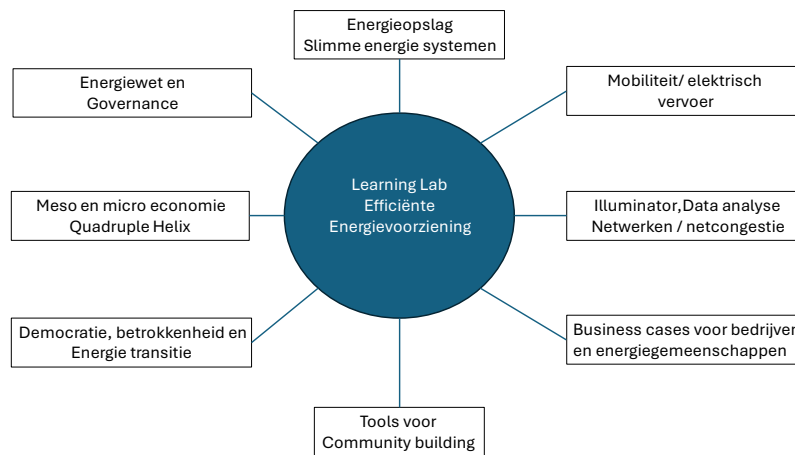
De medische sector heeft zich in het bijzonder ontwikkeld tot een regionaal speerpunt. Waar de oprichting van medische faculteiten elders in Nederland leidde tot het verdwijnen van lokale medische opleidingen, wist Alkmaar via de fusie van ziekenhuizen het Medisch Centrum Alkmaar (MCA) te realiseren. Het MCA geldt als een van de eerste grote resultaten van de ontzuiling in de regio en biedt inmiddels al meer dan 25 jaar onderwijs- en onderzoeksmogelijkheden op postacademisch niveau. Deze zijn gebundeld in het Foreest Instituut, waarmee Alkmaar een duidelijke streekfunctie vervult binnen de zorgketen, in samenwerking met mbo-, hbo- en universitaire instellingen.

In andere sectoren, zoals techniek, logistiek en duurzaamheid, is de kennisinfrastructuur minder robuust. Hoewel initiatieven als *TerraTechnica* ooit veelbelovend waren, zijn deze inmiddels beëindigd. Dit wijst op een structurele zwakte in de regionale organisatie van technische innovatie. Momenteel zijn er bij Hogeschool Inholland in Alkmaar zes lectoraten actief binnen het *Research and Innovation Centre Techniek, Ontwerpen en Informatica*. Deze richten zich onder meer op datagedreven toepassingen (*Data Driven Smart Society*), circulaire bouw, slimme materialen, energieopslag, en predictive maintenance. Hoewel deze lectoraten waardevol zijn, ontbreekt een overkoepelend coördinerend lectoraat dat zich richt op de integratie van technische systemen ten behoeve van de energietransitie – een domein waarin de regio zich juist zou kunnen onderscheiden.

De mismatch tussen de regionale onderwijsstructuur en de economische uitdagingen is ook zichtbaar in de logistieke sector. In Haarlem is een lectoraat actief op het gebied van duurzame vrachtlogistiek over water en luchtvracht, maar dit sluit slechts beperkt aan op de logistieke streekfunctie van Alkmaar. De regio kent een sterke aanwezigheid van technische groothandels, die zich ontwikkelen van traditionele ‘dozenschuivers’ tot kennispartners met advies- en aftersalesdiensten. Deze bedrijven kunnen een sleutelrol spelen in het verbinden van technische componenten tot geïntegreerde oplossingen voor verduurzaming, zowel in de woningbouw als in het mkb.

Op mbo-niveau zijn er opleidingen die beter aansluiten op de regionale behoeften. Denk aan elektrotechniek, smart building en installatietechniek, met specialisaties in service, onderhoud en instrumentatie. Deze opleidingen leveren vakmensen die essentieel zijn voor de uitvoering van de energietransitie, met name in de bestaande woningvoorraad. De middenkaderopleiding *Smart Building* combineert technische kennis met klantgericht advies over duurzame investeringen, en vormt daarmee een brug tussen techniek en dienstverlening.

Gezien de aard van de Regio Alkmaar – met een grote bestaande woningvoorraad, een logistieke traditie en een groeiende behoefte aan duurzame oplossingen – is er behoefte aan een gecoördineerde kennisinfrastructuur. Een nieuw lectoraat dat zich richt op systeemintegratie, energiestromen en datagedreven besluitvorming zou een waardevolle aanvulling zijn. Dit zou niet alleen de samenwerking tussen mbo, hbo en bedrijfsleven versterken, maar ook bijdragen aan kennisintensieve werkgelegenheid en regionale innovatie. De energietransitie biedt een unieke kans om de regio te positioneren als een proeftuin voor duurzame systeemoplossingen, waarbij onderwijs, overheid en ondernemers gezamenlijk optrekken in een versterkte quadruple helix. Interdisciplinair onderwijs is voor bedrijven belangrijk en kan goed aansluiten in een life living lab bijvoorbeeld rond het Reformers in Heiloo



20

Fig.2. Disciplines die relevant zijn om tot een voor de regio relevant learning lab te komen dat een totaal model kan leveren voor een efficiënte energievoorziening.

Onderwijs en onderzoek als cultureel ingebed systeem

Binnen het AGIL-model van Talcott Parsons wordt onderwijs terecht gepositioneerd binnen het **culturele subsysteem**. Onderwijs en onderzoek zijn immers niet louter instrumentele systemen, maar diep verweven met bredere maatschappelijke en culturele structuren. De wijze waarop gezinnen leven, kinderen opvoeden en waarden overdragen, vormt de culturele bedding waarop onderwijsinstellingen voortbouwen. In regio's waar zelfstandigheid, vakmanschap en praktische inzet centraal staan in de opvoeding, ontwikkelt het onderwijs zich anders dan in regio's waar collectieve structuren, technologische ambitie of handelsgeest domineren.

Deze culturele inbedding beïnvloedt zowel de leerhouding van jongeren als de sectorale oriëntatie van het onderwijs. In regio's met een sterke technologische traditie, zoals Eindhoven, is historisch gezien meer waardering voor technisch onderwijs en innovatiegericht onderzoek. In regio's waar ambachtelijke tradities en zelfstandigheid sterker zijn, zoals Alkmaar, ligt de nadruk eerder op praktische toepasbaarheid, ondernemerschap en flexibiliteit. Ook het hbo-onderzoek – zoals lectoraten en P-doc-trajecten – wordt gevormd door deze culturele context. Onderwijs en onderzoek zijn daarmee niet alleen gericht op kennisoverdracht of innovatie, maar ook op het reproduceren en transformeren van culturele waarden.

Voor een regio als Alkmaar betekent dit dat de dominante korte-termijnnoriëntatie van veel ondernemers vraagt om een actieve rol van de overheid. Het formuleren van duidelijke, lange termijn doelen op het gebied van kennisontwikkeling is essentieel, juist omdat deze doelen niet vanzelf voortkomen uit de bestaande economische structuur. ZZP'ers zullen hier niet spontaan om vragen of uit zichzelf aan bijdragen, maar kunnen wel betrokken worden als er een concreet en gedeeld perspectief wordt geboden – ook op de korte termijn. In deze context is het bovendien van belang dat ook de inwoner – als drager van vraag – zelden expliciet om langetermijnvisies vraagt, maar eerder praktische eisen stelt aan producten en diensten. Grote bedrijven investeren in R&D om aan toekomstige eisen te voldoen; in een regio met veel kleine bedrijven en oplossingen voor inwoners ontbreekt deze capaciteit vaak. Dit samenspel van culturele waarden, economische structuur en onderwijs vraagt om specifiek beleid. *Democracy, Engagement and the Energy Transition* gaat in op hoe inwoners betrekken.

21

Historisch gezien speelde de HTS Eindhoven vóór 1990 een belangrijke rol in het technisch onderwijs, met een sterke praktijkoriëntatie en intensieve samenwerking met het regionale bedrijfsleven, met name Philips. Studenten kregen niet alleen theoretische kennis, maar ook inzicht in de toepassing ervan binnen een hightech industriële context. Deze samenwerking vormde een vroeg voorbeeld van een regionaal kennisecosysteem. In de jaren '80 telde Nederland nog bijna 400 hbo-instellingen, vaak klein en regionaal ingebed. In 2024 zijn dat er nog 36. Deze concentratie heeft geleid tot meer uniformiteit, maar roept ook zorgen op over regionale spreiding en aansluiting bij lokale behoeften. In termen van Mintzberg is het hbo geëvolueerd tot een bureaucratische organisatievorm, die van nature goed aansluit bij grote ondernemingen (zie hoofdstuk 4).

In regio's zoals Alkmaar, waar het bedrijfsleven bestaat uit veel zelfstandigen en kleine bedrijven, zal de samenwerking met het onderwijs vaak minder structureel zijn en meer afhankelijk van netwerken en individuele contacten. Stageplaatsen zijn versnipperd, en onderzoek is kleinschalig en uitvoerend van aard – als het al plaatsvindt. Onderwijsinstellingen moeten zich hier flexibel opstellen en maatwerk leveren. Intermediaire organisaties, zoals regionale ontwikkelingsmaatschappijen of brancheverenigingen, zijn in deze context cruciaal om verbindingen te leggen tussen onderwijs en praktijk, maar de doelen horen van regionale overheden te komen.

P-doc-trajecten, die bedoeld zijn om hbo-docenten te laten promoveren, illustreren deze spanning. In regio's met grote bedrijven is aansluiting bij R&D-afdelingen mogelijk,

maar in regio's met veel kleine bedrijven, of onderzoek voor inwoners ontbreekt deze infrastructuur. Bovendien zien veel logistieke bedrijven energie-efficiëntie niet als hun kerntaak, ondanks maatschappelijke druk richting milieuvriendelijk transport. Ook bij inwoners geldt dat energievoorziening een collectief goed is, waarvoor overheidssturing noodzakelijk blijft. De vraag is dan of een regio als Alkmaar hierin zelf initiatief neemt, of wacht tot andere regio's deze activiteiten ontwikkelen – en daarmee ook de werkgelegenheid en kennisontwikkeling naar zich toe trekken.

6. Samenvatting.

De Regio Alkmaar kent een breed scala aan activiteiten, maar mist een heldere, gedeelde missie die richting geeft aan beleid en samenwerking. Zoals Peter Drucker stelde: *“If you have more than five goals, you have none.”* In tegenstelling tot Eindhoven, waar onder leiding van burgemeester Welschen een duidelijke visie werd ontwikkeld rond innovatieve maakindustrie en ketensamenwerking (Brainport), ontbreekt in Alkmaar een vergelijkbare strategische focus. De kracht van Eindhoven lag in het verbinden van bestuurlijk leiderschap, ondernemerschap en kennisinstellingen rond een gezamenlijk toekomstbeeld.

Deze paper stelt voor dat Alkmaar voortbouwt op haar historische streekfunctie, met logistiek en woonfunctie als kern, en zich richt op duurzame energieoplossingen. De energietransitie biedt een kans om deze functies te vernieuwen en te verbinden via integrale energiesystemen. Technische groothandels kunnen hierin een rol vervullen als adviseurs voor installateurs en bedrijven, terwijl HVC zowel als energieleverancier als logistieke speler (afvaltransport) een belangrijke rol speelt. Ook energietransport en netcongestie maken deel uit van deze bredere logistieke energieketen.

Een mogelijke positionering luidt: **Regio Alkmaar als duurzaam streekcentrum, sterk in (energie)logistiek**, ondersteund door regelsystemen, informatietechnologie en praktijkgericht onderwijs. Deze richting vraagt om bestuurlijke regie, met een compacte groep ondernemers en bestuurders die – vergelijkbaar met de Eindhovense Fabrikantenkring – strategisch kunnen meedenken en handelen. Onderwijsinstellingen (mbo, hbo, universiteit) dienen hierbij actief betrokken te zijn, bijvoorbeeld via een lectoraat voor integrale energiesystemen.

De bevolking van de regio is heterogeen, mede door het overloopbeleid van de jaren '70 en '80. Toch delen alle inwoners de noodzaak om energie-efficiënt te gaan wonen en werken. Betrokkenheid van burgers als kritische gebruikers – niet slechts als passieve consumenten – is essentieel voor innovatie. Een gevarieerd aanbod van producten en diensten in de regio voor energie efficiency, met ruimte voor feedback en verbetering, kan deze betrokkenheid versterken.

Tot slot blijkt uit deze paper dat verdere beleidsontwikkeling gebaat is bij systematisch onderzoek binnen het quadruple helix-model, gekoppeld aan het AGIL-schema van Parsons. Door kwalitatieve en kwantitatieve methoden te integreren, kan een samenhangend beeld ontstaan van de regionale dynamiek. Op termijn kunnen ook

wiskundige en dynamische modellen worden ingezet, mits ondersteund door voldoende veldonderzoek en een verdere uitwerking van de systeemtheorie van Parsons.