



**Andersson
Elffers
Felix**

Midterm review City Deals

Rapportage - definitief

23-6-2023



Inhoudsopgave



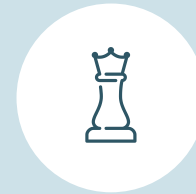
Inleiding



Conclusies en
aanbevelingen



Context



Overkoepelende
bevindingen



Bevindingen per
City Deal



Bijlagen



Klik op de blokjes en navigeer
direct naar de hoofdstukken.

Voor meer informatie of vragen over het rapport kunt u terecht bij:

2

Nancy Scheijven / n.scheijven@aef.nl
Chris Vloedveld / c.vloedveld@aef.nl

/Andersson Eiffers Felix

/ Inleiding





Inleiding | Vraagstelling en betrokken Deals

Vraagstelling Platform 31

Om inzicht te krijgen in de City Deals is behoefte aan een midterm review. Deze dient inzicht te bieden in de volgende onderwerpen:

- Waardecreatie door City Deals
- Meten van resultaten van City Deals
- Effectiviteit van beschikbare instrumenten
- Deelbare lessen voor lopende en nieuwe City Deals

Deze punten komen terug in de bevindingen per City Deal. Daarnaast zijn de overkoepelende inzichten in deze rapportage opgenomen.

Het inzicht dat hieruit verkregen wordt is bedoeld voor medewerkers van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (hierna: BZK), Agenda Stad en de City Deals zelf.

Onderzochte City Deals

In deze midterm review zijn de volgende Deals betrokken:

- Impact Ondernemen
- Lokale Weerbaarheid Cybercrime
- Slimme Stad
- Openbare Ruimte
- Ruimte voor Lopen
- Gezonde en duurzame voedselomgeving
- Energieke Wijken



Inleiding | Aanpak

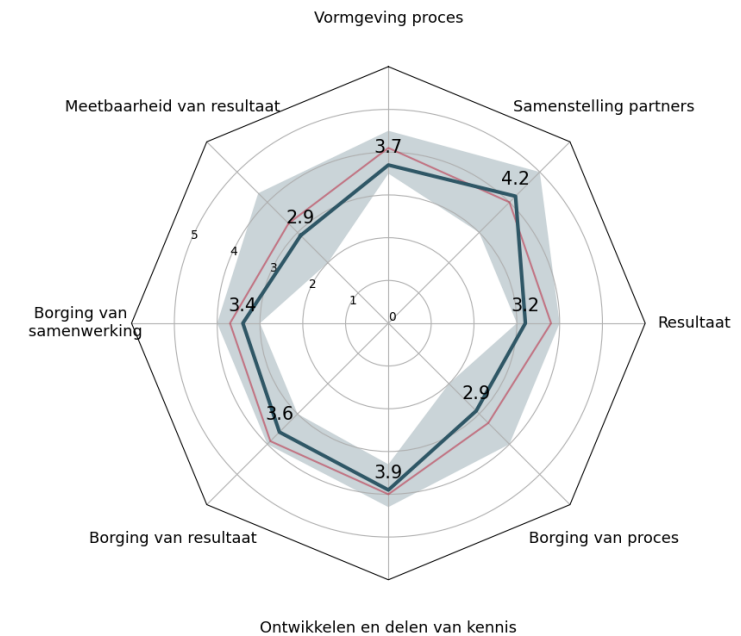
Aanpak van de midterm review

Vooraf is de behoefte uitgesproken deze review een lerend karakter te geven. Hierom is gekozen voor een opzet waarbij ook gedurende het proces reflecteren op hun eigen werk en leren van het gesprek daarover. De volgende stappen zijn doorlopen:

1. Verkennende gespreksronde om de indicatoren voor het onderzoek te bepalen.
2. Self-assessment, waar deelnemers aan de City Deals hun eigen City Deal scoren op de hiervoor bepaalde indicatoren. De uitkomsten leidden per City Deal tot een spinnenwebdiagram (zie fictieve figuur hiernaast). Hierbij is de donkergroene lijn het gemiddelde, is de donkerrode lijn het gemiddelde van alle City Deals samen en stelt de lichtgrijze balk het bereik van antwoorden voor deze City Deal voor.
3. Verdiepende gesprekken per City Deal om de uitkomsten van het self-assessment te bespreken. Hierin is gereflecteerd op de uitkomsten, zijn de uitkomsten van context voorzien en kregen de deelnemers van het gesprek de kans om elkaars perspectieven te horen. De volgende slide gaat hier verder op in.
4. Rapportage van bevindingen zijn gericht op individuele City Deals en City Deals als instrument.

De stappen 2 en 3 zijn verder uitgewerkt in de bijlage.

De midterm review is in die zin geen lerende evaluatie dat er met partners aan de slag is gegaan om op basis van de uitkomsten vervolgcacties te bepalen. Dit is aan Agenda Stad en de City Deals zelf.



A close-up photograph of two hands shaking in a firm grip. The hand on the left is wearing a dark suit sleeve, while the hand on the right is bare. The background is a blurred cityscape with mountains in the distance, suggesting a professional or business context.

Conclusies en aanbevelingen



Conclusies | (1/2)

Introductie

De conclusies en aanbevelingen zijn toegespitst op drie doelgroepen. Dit zijn BZK, Agenda Stad en de City Deals zelf. We hebben hiervoor gekozen, omdat deze doelgroepen andere handelingsperspectieven hebben:

- Voor BZK richt de analyse zich op de verankering van Agenda Stad binnen het departement en de (structurele) financiering ervan.
- Voor Agenda Stad richt de analyse zich op overkoepelende thema's die spelen bij de City Deals en wat er aan instrumenten ingezet kunnen worden.
- Voor de City Deals richt de analyse zich op wat projectleiders, dealmakers of partners kunnen verbeteren binnen de uitvoering van hun eigen City Deal.

De conclusies en aanbevelingen volgen uit bevindingen gedaan tijdens het hele proces, dus behalve de self-assessment en verdiepende bijeenkomsten ook de verkennende interviews en het verloop van het proces.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

De City Deals zijn kwetsbaar

- De financiering is niet meerjarig hard vastgelegd in bijvoorbeeld de Rijksbegroting met daaraan gekoppeld beleidsgeld. Dat maakt dat tijdens de vorming van nieuwe coalities (na verkiezingen) relatief eenvoudig het instrument City Deal en / of de bijbehorende financiering kan worden verminderd of zelfs geschrapt. Het zijn veelal geen wettelijke taken of verplichtingen en daarmee is het geld dat gemoeid is met de City Deals telkens een onderwerp van gesprek. Als er geld nodig is voor het uitvoeren van nieuwe afspraken, kan de capaciteit, een deel van het geld redelijk eenvoudig worden onttrokken aan de City Deals. Hetzelfde geldt voor het instrument City Deal. Hoewel het instrument inmiddels 8 jaar bestaat, is het niet zomaar vanzelfsprekend dat de wijze van beleidsvorming op deze manier duurzaam is geborgd.
- Ook de borging van Agenda stad binnen BZK komt in gesprekken als kwetsbaar naar voren. De informele autoriteit van de aanvankelijke kwartiermaker (voormalig DG vernieuwing

Rijksdienst) heeft veel bijgedragen aan de positie van de City Deals. Wisselingen van de wacht kan deze positie verminderen. De aanleiding om te starten met de City Deals is verankerd in Europees beleid rond de stad, en is tot stand gekomen in de periode van het Nederlands Voorzitterschap van de EU. Daarmee was er momentum. Agenda Stad heeft verschillende 'huisvaders' gehad, maar van echte verankering is weinig sprake en is geregeld onderwerp van gesprek.



Conclusies | (2/3)

Agenda Stad

Meervoudige problemen worden creatief aangepakt

- Agenda Stad is in staat al doende, in plaats van vooral al denkende, tot oplossingen te komen. Daarmee is het een instrument dat (relatief) snel tot resultaat kan leiden.
- In plaats van 'vanuit de toren van Den Haag' de wereld te organiseren zit het programma dichtbij de stakeholders (de gemeenten) en wordt vanuit verschillende invalshoeken adaptief gewerkt aan oplossingen, door kennisopbouw met kennisinstituten dichtbij de multidisciplinaire problemen te organiseren en de opgedane kennis te trachten direct toe te passen ontstaat een pragmatische invalshoek die werkt.
- De (uiteindelijk onderling vaak sterk verschillende) methode die wordt ingezet binnen City Deals blijken uit gesprekken adaptiever, flexibeler en meer gericht op vooruitgang dan gebruikelijke beleidsontwikkeling. Dit is knap voor overkoepelende thema's die meerdere departementen raken.

Onbekend maakt potentieel onbemind

- Er is een gebrek aan gevoel bij de werkwijze, bij ambtenaren die niet betrokken zijn bij een City Deal. Voor de individuele City Deals is dit niet erg, want die hebben de niet-betrokken ambtenaren niet nodig. Wel is het van belang, juist om de bestaande kwetsbaarheden te mitigeren, dat andere ambtenaren op z'n minst de werkwijze en successen van de City Deals kennen.

Het ondersteunende instrumentarium is in ontwikkeling

- Er zijn wel instrumenten voor projectleiders van City Deals, maar deze blijken niet in de volle breedte te worden gebruikt. Dit komt deels doordat niet van alle instrumenten de waarde helder is.
- Er is beperkt zicht op een standaard verloop of ritme van een City Deal. Hierdoor wordt nog niet standaard gezamenlijk ingezet tijdens verkiezingen om partners en betrokken partijen te beïnvloeden.

De inzet van externe projectleiders kent zowel voordelen als nadelen

- Er is bewust gekozen voor het inzetten van externe projectleiders, omdat vaak alle partijen een financiële bijdrage leveren en dat men graag ziet dat een projectleider onafhankelijk is en niet van BZK.
- Dit geeft wel andere praktische knelpunten. Hoe bestendig je bijvoorbeeld goed in de eigen organisatie wat in het proces geleerd wordt door de externe projectleiders? En hoe zorg je ervoor dat projectleiders voor ogen houden wat de City Deal als instrument nodig heeft, bovenop wat de afzonderlijke City Deal nodig heeft? Projectleiders hiervoor verantwoordelijk maken, betekent dat zij een dubbelrol hebben. Ze moeten dan zorgdragen om het beste uit hun Deal te halen én om bij te dragen aan de doelen van Agenda Stad. In het heetst van de strijd is de vraag of de balans altijd goed is met oog voor beide zijden



Conclusies | (3/3)

De City Deal trekt een specifieke categorie mensen aan

- De werkwijze van een City Deal trekt een specifieke soort mensen aan. Als we deze in karikatuur mogen omschrijven, zijn het creatieve personen die goed in staat zijn buiten gebaande paden te werken en denken. Tegelijkertijd denken ze minder in termen als procedures en borging. Dit is in de gesprekken bevestigd door deelnemers.
- Dit is deels opgelost door inzet van de deal makers, zij zijn hiervoor verantwoordelijk. Zij zijn degenen die zich moeten richten op de voortgang, de borging en de procedures.
- Toch blijkt dat niet iedere City Deal hier naar eigen zeggen goed op scoort.

Methodisch leren tussen de City Deals kan beter ingericht worden

- Agenda Stad zet in op het onderling leren tussen City Deals door onder andere de organisatie van Community of Practice bijeenkomsten. Toch blijkt, onder andere uit de reactie tijdens verdiepende gesprekken, dat City Deals nog weinig leren van innovaties in andere Deals.

City Deals

Het sturen op energie komt veel terug

- In City Deals wordt veelal gestuurd op waar de energie en het enthousiasme zit van de betrokken partijen. Dat is niet gek, gezien er geen harde sturingsmechanismen zijn ingebouwd in het instrument. Sterker, vaak wordt dit genoemd als reden voor succes.
- Toch blijft dit op zichzelf een mogelijke kwetsbaarheid. Het sturen op energie betekent ook een mogelijke kwetsbaarheid van sturen op 'single points of failure'. Sturen op energie gaat per definitie over mensen, niet over documenten of teksten.
- Gezien het ervaren succes van deelnemers, zou wat ons betreft niet de sturingsmethode aangepast moeten worden. Het is echter wel van belang bewust te blijven van de bijzonderheid van deze vorm van sturing én de kwetsbaarheid ervan. En te kijken of je eromheen beheersmaatregelen moet nemen.

De afzonderlijke City Deals zijn bezig met hun eigen doelen, niet meteen met het in stand houden van het instrument City Deal

- Ondanks het enthousiasme dat bij alle gesprekspartners bestaat over de City Deal als instrument en de mogelijkheid tot het forceren van doorbraken dat het biedt, is men weinig bezig met het bestendigen van dit instrument.
- Het behouden van dit instrument, zeker gezien het bestaande enthousiasme, wordt nog niet gezien als een op zichzelf staand resultaat. Dit lijkt te komen door het afgelopen succes van de City Deals. En vanuit het feit dat het zichzelf staande heeft kunnen houden tijdens afgelopen nieuwe coalities.



Aanbevelingen | (1/2)

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Bestuurlijke verankering Agenda Stad verstevigen

- De bestuurlijke verankering van Agenda Stad leunt momenteel sterk op informele aandacht voor de City Deals, wat het kwetsbaar maakt. Gezien de belangrijke opgave waarvoor het programma staat, lijkt een verankering direct onder een DG of SG beter op zijn plaats.

Bestuurlijke verankering ook in de financiële processen verstevigen

- Momenteel zijn de middelen voor Agenda Stad nog niet bestempeld als verplichte uitgaven. Deze term past ook niet goed bij het programma, omdat niet altijd duidelijk is hoeveel middelen precies nodig zijn. Werk daarom uit wat een manier is om de financiën voor het programma beter te bestendigen die passen bij de specifieke vormgeving van het programma. En zoek hiervoor expliciet de samenwerking met het Ministerie van Financiën.

Ondertekening van de convenanten scherper borgen aan de Rijkskant

- Convenanten worden momenteel ondertekend en

gepubliceerd in de Staatscourant. Er zijn meer relevante documenten waarbinnen de City Deals verankerd zouden moeten worden. Een duidelijk voorbeeld hoe borging en sturing georganiseerd kan worden is bijvoorbeeld op het verankeren van de City Deal in een managementcontract of Service level agreement op het niveau tussen DG en directeuren bij het Rijk.

Agenda Stad

Ontwikkel vanuit de praktijk een sturingsfilosofie die aansluit bij de behoefte van City Deals en uitlegbaar is aan relevante partijen daarbuiten

- Het sturen op energie binnen de City Deals blijkt een succesfactor in de praktijk te zijn. Het is momenteel echter lastig inzichtelijk te maken aan mensen buiten een City Deal wat dit betekent en hoe dit toch zorgt voor de juiste mate van grip. Het inzichtelijk maken van hoe dit gaat, zal bijdragen aan de bestendiging van het instrument City Deal.

Door aard van de mensen dat werkt aan City Deals, is meer zorg voor de randvoorwaarden nodig

- Juist om de mensen in hun creativiteit te kunnen laten werken, moet op de algemene inrichting van de City Deals rekening gehouden worden met

goede vormgeving van procedures en het borgen van resultaten en afspraken binnen Agenda Stad.

Programmastructuur die uitvoering van doelen City Deals ondersteunt

- Om beter aan deze randvoorwaarden te voldoen, kan het helpen een herijking van de bestaande programmastructuur uit te voeren. Hoe zijn de taken binnen het programma verdeeld, wat is het doel waar naartoe wordt gewerkt en hoe blijft het programma in staat om de City Deals te ondersteunen in hun werk?

Stel een projectsecretaris in voor het overkoepelende programma

- Behalve de voortgang van de afzonderlijke City Deals, is meer zicht nodig op de voortgang van het Programma zelf en op het algemene ritme van de Deals, bijvoorbeeld op het gezamenlijk inzetten op lobby rondom verschillende verkiezingen.
- Breid hiervoor taken van de programmasecretaris uit naar aandacht voor de inzet van het instrumentarium van Agenda Stad ter ondersteuning van de verschillende Deals op het juiste moment.



Aanbevelingen | (2/2)

City Deals

Zet nog meer energie op het instrument City Deal, in plaats van alleen je eigen deal

- Zoek per City Deal naar de redenen waarom dit niet kan zonder een City Deal. Maak de resultaten op zo'n manier inzichtelijk dat het Agenda Stad ondersteunt in hun strijd om dit bijzondere instrument te behouden binnen de Rijksoverheid.

Borgen, borgen, borgen

- Ondanks dat borgen niet direct bijdraagt aan de energie of de resultaten op korte termijn, draagt het wel bij op de resultaten op de lange termijn.
- Dit betekent niet tijdschrijven en afrekenen, maar wel dat gezamenlijk ingezet moet worden op onderdelen van de samenwerking waar de afzonderlijke partners niet op natuurlijke wijze hun energie op richten.

Maak eigen resultaat zichtbaar

Het delen van het succes van City Deals draagt bij aan de legitimiteit en houdbaarheid van het instrument. Daarom willen we hier expliciet de volgende resultaten benoemen:

- Langs de as van de City Deal 'Slimme Stad' is een

groeifonds aanvraag gehonoreerd.

- De City Deal Circulair Bouwen heeft een groeifonds aanvraag toegekend gekregen van 100 mln. euro, niet perse alleen voor de City Deal, maar om een impuls te geven aan circulair bouwen; iets wat nu volop in de belangstelling staat, maar tot 3 jaar geleden nauwelijks bekend was, terwijl de woningbouwopgave ook toen al bekend was.
- Binnen de City Deal Cyber weerbaarheid gaan substantiële bedragen om, om van daaruit ervoor te zorgen dat binnen de steden meer aandacht komt voor cyber weerbaarheid, van zowel kwetsbare groepen, maar ook van MKB-bedrijven.
- De City Deal Ruimte voor Lopen betekent dat lopen een expliciete plaats heeft gekregen in de mobiliteitsvisie van het Rijk. Iets wat tot op heden helemaal geen plek had; immers alles op het gebied van de voetganger was per definitie gemeentelijk beleid, waar de Rijksoverheid geen rol had. Dus hier heeft agendering met succes plaatsgevonden.
- In Kamerbrieven worden geregeld thema's benoemd, zoals de verduurzaming van woningen binnen de VVE.
- Nieuwe netwerken worden gebouwd en dat helpt

bij het komen tot nieuwe verbindingen en nieuwe (integrale) oplossingen.



Context



Wat is een City Deal?

Hoe is het georganiseerd?

- De exacte inrichting van de City Deal is in zekere zin vormvrij en context afhankelijk. Het is minstens zo dat verschillende Rijksdepartementen en gemeenten aangesloten moeten zijn. En het convenant voor de City Deal wordt gepubliceerd in de Staatscourant.

Wie is er bij betrokken?

- BZK als eigenaar van het instrument
- Gemeenten
- Relevante departementen
- Relevante overige partijen
 - Marktpartijen
 - Kennisinstellingen
 - Koepelorganisaties

Wat is de algemene opdracht van een City Deal?

- Ontwikkelen van creatieve oplossingen voor problemen die door de afzonderlijke betrokken partijen of binnen de gebruikelijke (overleg)structuren niet bedacht, besproken of uitgevoerd kunnen worden.
- Hiermee bijdragen aan:

- beter gemeentelijk of landelijk beleid
- betere uitvoering van bestaand beleid
- Betere samenwerking in de uitvoering van bestaand beleid.

Hoe komt een City Deal tot stand?

- Agenda Stad inventariseert bij gemeenten en departementen welke domeinoverstijgende uitdaging voor beleid bestaan.
 - Soms komt het voor dat een gemeente of departement zelf een onderwerp aandraagt.
- Wanneer dit goed lijkt aan te sluiten bij wat een City Deal doet en kan, volgt een verkenningsfase. Hierin wordt gekeken of voldoende partners dit probleem als urgent ervaren en of voldoende partners hier tijd in kunnen of willen stoppen.
 - Het kan dus goed zijn dat het onderwerp onvoldoende urgentie kent of partners onvoldoende bereid zijn hier energie in te stoppen.
- Als wordt overgegaan tot een City Deal, begint de kwartiermakersfase. Hierin wordt in de samen met de partners een convenant opgesteld met daarin:
 - Bijdragende partners

- Investering (in tijd of geld) per partner
- Doel waartoe de City Deal er is.
- Tijdspad en mijlpalen
- Het convenant wordt gepresenteerd in de Staatscourant
- De partijen gaan aan het werk met de gestelde doelen



Waarom is de City Deal nodig?

Er bestaat overlap en hiaten in de aansluiting tussen beleidsdomein van het Rijk en de gemeente

- Wat bij gemeenten behoort tot een enkel beleidsterrein, kan verdeeld zijn tussen verschillende beleidsdepartementen van het Rijk.
- Hierdoor kan het voorkomen dat geen departement zich hoofdverantwoordelijke of probleem eigenaar voelt.
- In enkele gevallen betekent het ook dat beleidsonderwerpen die voor gemeenten belangrijk zijn, nog niet zijn belegd bij een departement van het Rijk.
- Met name nieuwe of opkomende knelpunten in gemeentelijk beleid, die niet direct relevant zijn of lijken voor ministeries, kennen deze dynamiek.

Waar gemeenten zich normaal tot een of enkele departementen kunnen wenden, is dat niet voor alle uitdagingen mogelijk

- De onderwerpen die door City Deals worden opgepakt, kennen veelal nog geen scherpe probleemanalyse, hebben nog geen probleemeigenaar bij het Rijk, hebben nog geen sluitende wet- en regelgeving.
- Deze uitdagingen bleken niet opgelost te kunnen worden door beleidsoverleggen tussen gemeenten en departementen. In de gebruikelijke overlegstructuren, werd te veel gedacht vanuit bestaande en bewezen oplossingen, terwijl deze (nieuwe) uitdagingen hiermee niet geholpen zijn.

De uitdagingen hebben creativiteit van zowel gemeenten en Rijkspartners nodig

- De huidige vormgeving van overleggen tussen Rijksdepartementen en gemeenten is gericht op het structureren van het overleg en om een herkenbaar proces te bewerkstelligen. Voorspelbaarheid en herkenbaarheid van besluitvorming is een belangrijke pijler voor goed overheidsfunctioneren.
- Deze manier van komen tot oplossingen en besluitvorming is echter niet voor alle problemen behulpzaam. Juist in de uitdagingen die nieuw zijn, geen directe probleemeigenaar kennen en veel vragen van de samenwerking tussen het Rijk, gemeenten en andere partijen, moeten aangegaan kunnen worden buiten de bestaande structuren en belangen.
- Hierom moet de overlegstructuur, het gevolgde proces en de betrokken partners zich richten op het mogelijk maken van creatieve oplossingen voor deze lastige uitdagingen.



Wat biedt een City Deal?

De City Deal is een merk

- Het aansluiten bij een City Deal kent inmiddels een zichzelf versterkend belofte: een City Deal is in staat met oplossingen te komen die anderen niet voor elkaar krijgen. Het instrument is daarmee een merk op zichzelf geworden. Als mensen, in bijvoorbeeld een gemeente, meewerken aan een City Deal, krijgen ze daarmee als vanzelf een legitimiteit om hun werk buiten de gebaande paden uit te voeren. Wat daarbij zeker helpt is dat het door partners wordt gezien als een instrument van het Rijk.
- Het instrument City Deal heeft daarmee een symbolische waarde die zichzelf verzilvert in praktisch effect op het proces, de creativiteit van aanwezigen en resultaat in de vorm van kennis, instrumenten, strategische agendering van onderwerpen en het vormen van gemeentelijk en landelijk beleid.

De mensen werken anders

- De mensen die aangetrokken worden tot bijdragen aan een City Deal, zijn (om met grote gemeenschappen te spreken) niet de gebruikelijke ambtenaar. Het zijn mensen die zich op hun gemak voelen buiten de gebaande paden en creatief kunnen denken.
- Het bij elkaar brengen van deze mensen geeft het effect dat deze elkaar kunnen versterken. In de gesprekken kwam dit continu naar voren. Het is de samenwerking met creatieve mensen uit verschillende organisaties, waardoor de City Deal als geheel in staat is met nieuwe oplossingen te komen.
- Doordat deze mensen bij de City Deal zijn aangesloten, blijken ze ook binnen hun eigen organisatie meer ruimte te krijgen om zich buiten de gebruikelijke structuren te begeven. Naar ons oordeel is dit direct een manier om mensen hun talenten te laten benutten die ze anders minder natuurlijk kunnen inzetten.

Een City Deal is een vrijplaats voor experimenten

- De City Deals geven overheden de mogelijkheid om nieuwe oplossingen te vinden, buiten bestaande structuren. Door vanaf het begin helder te zijn over het feit dat het ook mag mislukken, zijn de City Deals in staat een vrijheid in het denken en proces te bewerkstelligen.

Overkoepelende bevindingen





Overkoepelende bevindingen (1/2)

Introductie

City Deals verschillen onderling sterk in onderwerp, inrichting, focus en scope. Onderstaande punten zijn hierom bedoeld als overkoepelende punten en gelden niet direct voor ieder afzonderlijke Deal.

Vormgeving van het proces

City Deals zijn in staat een herkenbaar proces vorm te geven, omdat hier veel aandacht voor is in de verkennende fase. Het faciliteren van creativiteit krijgt hierin veel aandacht. Gemotiveerd bijsturen en adaptiviteit zijn punten van aandacht.

Samenstelling van de partners

Men is erg tevreden met de samenstelling van de partners. Wel hebben enkele City Deals bij nader inzien te veel partners. Zorgverzekeraars komen vaker terug als een belangrijke potentiële partner, maar zijn moeilijk als partner aan een City Deal te verbinden.

Resultaat

City Deals zijn in staat een sterk netwerk te ontwikkelen, waarbij partners elkaars perspectieven beter begrijpen. De oplossingen voor bestaande problemen worden veel gevonden, maar het omzetten van deze oplossingen naar algemeen beleid lukt niet overal even sterk. Tussen de City Deals is ook een verschil in hoeverre de agendering van het onderwerp vanaf het begin een rol speelt in de activiteiten.

Borging van het proces

Het borgen van afspraken en procedures gaat niet overal makkelijk. In het convenant worden heldere afspraken gemaakt over bijvoorbeeld tijdsinvestering per partner, maar hier blijkt in de praktijk moeilijk op gestuurd te kunnen worden. De wijze waarop voortgang in het proces behouden wordt, verschilt sterk tussen City Deals.

Ontwikkelen en delen van kennis

Het ontwikkelen van kennis, door middel van bijvoorbeeld one-pagers, toolboxes, podcasts of handreikingen komt veel voor. De vorm hierin verschilt sterk tussen de City Deals.

Borging van resultaat

De City Deals produceren veel nieuw beleid binnen gemeenten. Het is nog niet voor elke City Deal even makkelijk om dit te vertalen naar algemeen beleid. Voor wat betreft landelijk beleid verschilt ook de wijze waarop wordt bijgedragen aan nieuwe wetsvoorstellen of beleidsdocumenten. Het is, gezien de verschillen in focus per City Deal, ook niet altijd duidelijk of bijvoorbeeld bijdragen aan wetsvoorstellen een resultaat is waarop gemikt moet worden.

Naast het borgen van resultaat in beleid richten Deals zich ook op het inrichten van inhoudelijke netwerken, instrumentarium, kennis en het organiseren van urgentie en financiering voor de aanpak van hun onderwerpen.



Overkoepelende bevindingen (2/2)

Borging van samenwerking

Sommige partners geven aan dat ze een sterkere collegiale band voelen met de mensen in een City Deal, dan in hun eigen organisatie. In die gevallen is het lastig om oplossingen binnen de City Deal naar de eigen organisatie te vertalen. Voor wat betreft de taken en verantwoordelijkheden zijn deze op governance niveau vaak helder. Er worden ook hier wel sterk afwijkende vormen gekozen; neem je een grote of kleine stuurgroep en wat wordt precies hun rol?

Meetbaarheid

In hoeverre wordt ingezet op het meetbaar maken van input, output en outcome verschilt sterk tussen de City Deals. De financiële input is bij iedereen helder en bekend. De hoeveelheid uren die deelnemende partnerorganisaties investeren zijn bij benadering bekend, maar worden niet bijgehouden. Hierbij wordt ook aangegeven dat instrumenten als tijdschrijven waarschijnlijk leidt tot het afhaken van partners. Output wordt bijgehouden in het soort producten, maar worden nog niet gekwantificeerd. Outcome meten blijkt lastig. Ook bestaat er een verschil in opvatting over wat precies als outcome van een City Deal gerekend moet worden.

A close-up photograph of two hands shaking in a firm grip. The hand on the left is wearing a dark suit sleeve, while the hand on the right is bare. The background is a blurred outdoor setting with a wooden fence and hills under a bright sky.

Bevindingen per City Deal



Bevindingen per City Deal | Introductie

Elke City Deal is uitgewerkt op de volgende categorieën

- Relevante geschiedenis of context van de City Deal
- De 8 hoofdcategorieën van het self-assessment en het verdiepende gesprek
- Leerpunten voor andere City Deals vanuit deze City Deal
- Aandachtspunten voor deze City Deal

Waar vindt u uw eigen City Deal

- [Slide 22](#) | Impact Ondernemen
- [Slide 26](#) | Lokale Weerbaarheid Cybercrime
- [Slide 30](#) | Slimme Stad
- [Slide 34](#) | Openbare Ruimte
- [Slide 38](#) | Ruimte voor Lopen
- [Slide 42](#) | Gezonde en duurzame voedselomgeving
- [Slide 46](#) | Energieke Wijken



Klik op de tekst en navigeer direct naar de bevindingen.

City Deal 1

Impact Ondernemen





1. Impact ondernemen | (1/3)

Context

- De aanloop naar deze City Deal duurde lang, omdat aanvankelijk minder politieke wil bestond. De grote boost is gekomen toen de politieke leiding bij onder andere EZK veranderde, waardoor sociaal ondernemerschap meer ruimte kreeg.
- De term Impact ondernemen is aan inflatie onderhevig. De relatief onbekende term dreigt daarmee over zoveel te gaan, dat het uiteindelijk niets meer betekent. Of dat het onder de paraplu van Brede welvaart komt te vallen. De City Deal zoekt nog naar een manier om hiermee om te gaan.

Vormgeving van het proces

- De vormgeving vindt plaats in de werkgroepen en met de projectleider, secretaris en projectondersteuner.
- Binnen de werkgroepen en inhoudelijke lijnen worden deze verder verscherpt, met iedereen gedeeld en afspraken over gemaakt.

Samenstelling van de partners

- In totaal zijn er zo'n 100 partners sinds het tweede ondertekeningmoment. De City Deal Impact ondernemen kent, in tegenstelling tot veel andere City Deals, veel private partners.
 - Hoewel deze niet allemaal op wekelijkse basis bijdragen aan de City Deal, geeft de hoeveelheid aangesloten Impact ondernemers de City Deal wel een stevigere legitimiteit.
 - Er is dus expliciet gekozen voor een hoge kwantiteit van partners, in plaats van een kleinere selectie partners die per stuk gemiddeld meer tijd hebben.

- Als bijzondere partner heeft deze City Deal ook Buitenlandse Zaken weten te betrekken. Deze zijn betrokken vanuit hun verantwoordelijkheid voor de SDG's.

Resultaat

- Het netwerk is een veilige plek geworden waar men veel durft te delen. Er is veel werk gaan zitten in vooral bestuurders in de openheid het gesprek te laten aangaan.
- Er wordt binnen de City Deal kennis ontwikkeld, maar de vertaling naar buiten wordt momenteel nog gemaakt. Hiervoor wordt onder andere een meetinstrument ontwikkeld om te bezien waar op de schaal van Impact ondernemen je staat.
- De strategische kant heeft nog weinig aandacht gekregen. Daar wordt de komende periode meer op ingezet.

Borging van het proces

- Projectleider houdt zicht op de vormgeving en voortgang van het proces. Dit is niet op wekelijkse mijlpalen in te richten, omdat veel partners dit naast hun eigen werk of eigen bedrijf doen. Hierom gaan de urgente dingen in het eigen werk soms voor.
- Dit maakt ook dat sterk sturen op tussentijdse resultaten lastig is. Men kan in een jaar wel tijd maken, maar niet in elke week. Hierom wordt op grotere lijnen gestuurd.



1. Impact ondernemen | (2/3)

Ontwikkelen en delen van kennis

- Momenteel wordt hier meer op ingezet. Er is al wel bijgedragen aan een leergang voor ambtenaren in het vastgoed. En is een website ontwikkeld waar meer informatie staat.

Borging van resultaat

- In de 14 bijdragende gemeenten gebeurt veel. Met name op Maatschappelijk Verantwoord Inkopen, het meedoen aan de leergang en het aanpakken van intern beleid. Er is nog niet ingezet op gemeentelijk beleid buiten de betrokken gemeenten.
- Landelijk is er een nieuwe wet voor BV Maatschappelijk in de maak. Hierin wordt Impact ondernemen sterker erkend. Bredere agendering krijgt de komende periode aandacht.

Borging van samenwerking

- De governance is helder en staat op de website.
- Kwantitatief gezien, zijn veel partners niet betrokken. Ongeveer de helft draagt financieel niet bij en levert ook in tijd niet veel. Dit is het gevolg van het kiezen voor veel partners ter versterking van de legitimiteit van de City Deal, in plaats van slechts enkele maar sterk betrokken partners te kiezen.
- De ambtenaren van gemeenten kennen weinig collega's binnen hun eigen organisatie. Het is dus moeilijk de vertaling te maken naar de eigen organisatie. Hierom wordt gezocht naar een manier om van de betrokken ambtenaren binnen hun eigen organisatie een 'ambassadeur met mandaat' te maken.

Meetbaarheid

- Financieel is de input helder. De specifieke uren van partners niet en wordt ook niet bijgehouden. Het idee is: het zijn kenniswerkers en uren schrijven helpt dan niet voor hun motivatie en commitment. Zeker als het om ondernemers gaat.
- De meetbaarheid van output is verschillend per spoor. Het financiële spoor is hier beter toe in staat dan bijvoorbeeld netwerkspoor of overheidsspoor. Wel zijn op te leveren producten vooraf geformuleerd en wordt daarop gestuurd.
- Meten op outcome wordt als erg lastig gezien. Hoe dit op te pakken, krijgt de komende periode meer aandacht.



1. Impact ondernemen | (3/3)

Mogelijke leerpunten voor andere City Deals

Selecteer de projectleider op benodigde kwaliteiten

- Na zo'n anderhalf jaar is een andere projectleider gekomen. Waar de vorige projectleider goed was in mensen aan elkaar verbinden en de breedte opzoeken, ligt de kracht van de huidige projectleider meer in het focus aanbrengen en richting houden. Terugkijkend op deze overgang lijkt dit verschil in kwaliteiten goed te hebben bijgedragen aan de City Deal.
- Vanwege het verschil tussen benodigde kwaliteiten per fase, is het daarom voor te stellen hierop te selecteren per fase. In het begin is iemand nodig die alles aan elkaar knoopt en duizend bloemen laat bloeien. Daarna zijn meer resultaatgerichte projectleiders behulpzaam.

Wees helder in de verwachtingen naar private partijen

- Met private partijen is het belangrijk van tevoren helder te maken waar de City Deal voor is bedoeld. Het is geen business club met de aanwezigheid van overheden.
- Aanvankelijk leken sommige partners daar voor betrokken te zijn. Dat is inmiddels opgehelderd en opgelost.

Strategisch geduld loont

- Een aanvankelijke verkenning kan erop uitlopen dat een City Deal niet mogelijk is. Maar bij veranderende (politieke) wind, kan opnieuw proberen ervoor zorgen dat een City Deal toch mogelijk wordt én bijdraagt aan het geformuleerde doel.

Zet een website in als podium en archiefkast

- De website is een plek vanuit waar gecommuniceerd kan worden over nieuwste ontwikkelingen én waar men vaker terug moet kunnen keren om te spitten in bestaande instrumenten.

Aandachtspunten voor deze City Deal

Het aantal partners is erg groot

- Deze City Deal heeft bewust gekozen voor een groot aantal partners. Wel wordt aangegeven dat het op momenten lastig is om goed overzicht te houden op wat ieder doet. Er zijn meer City Deals met veel partners. Wellicht dat het helpt om daarin ervaringen met elkaar uit te wisselen.

City Deal 2

Lokale Weerbaarheid

Cybercrime





2. Lokale weerbaarheid cybercrime | (1/3)

Context

- Aanvankelijk was het aanbrengen van focus en scope belangrijk. De ontwikkeling rondom cybercrime, ook op lokaal niveau, was al een 'rijdende trein', waar deze City Deal bij is aangehaakt.

Vormgeving van het proces

- De City Deal is in 3 tranches opgeknipt, omdat het vooraf nog niet mogelijk bleek op dit onderwerp ver in de toekomst te kijken.
- Er wordt bottom-up gewerkt, dus projecten of gemeenten komen zelf met voorstellen voor nieuw op te pakken vraagstukken.

Samenstelling van de partners

- Alle noodzakelijke partners zijn aanwezig, hoewel graag sterkere betrokkenheid van de politie is gewenst. Daarnaast wordt de komende tijd meer ingezet op Publiek Private Samenwerkingen.
- Het blijft een continue afweging om de keuze te maken tussen willen weten wat anderen doen versus anderen betrekken bij de City Deal.

Resultaat

- Het netwerk is erg waardevol voor gemeenteambtenaren, omdat zij binnen de gemeente vaak geen collega's op dit onderwerp hebben. Dit geldt te meer voor de kleinere gemeenten.
- Het samen doornemen van de casuïstiek maakt meer helder wat de problemen zijn bij de aangesloten partijen. Dit helpt met de inhoudelijke vormgeving van het proces en op welke resultaten gericht moet worden.

Borging van het proces

- De stuurgroep komt viermaal per jaar bijeen. Dit heet een stuurgroep om aan te sluiten bij de tekst van andere City Deals, maar wordt meer ingezet als Raad van Advies.
 - Dit gaf ongemak, omdat de voorzitter van de stuurgroep niet kan sturen op financiën en resultaat, terwijl deze hier mogelijk wel voor aangekeken kan worden.
- Ieder halfjaar wordt gereflecteerd op de voortang ten opzichte van de geplande voortgang.
- Door het opknippen in 3 tranches is het beter om per keer de strategische doelen uit te werken. De ontwikkelingen in het digitale domein gaan namelijk te snel om dit ver van tevoren te doen.



2. Lokale weerbaarheid cybercrime | (2/3)

Ontwikkelen en delen van kennis

- Deze City Deal heeft vanaf het begin sterk ingezet op het ontwikkelen en delen van kennis. Zo zijn onder andere de volgende instrumenten ontwikkeld:
 - Cyber snack box
 - Standaard alinea IVP
 - Slachtoffer tool
 - Coalitiebijeenkomsten en jaarlijks congres
 - Website en database

Borging van resultaat

- Behalve de kennisinstrumenten hierboven is ook na de lokale verkiezingen geprobeerd om bij nieuwe coalities in de aangesloten gemeenten het belang van dit onderwerp te benadrukken. Hier was de City Deal net te laat mee, maar komende verkiezingen wordt hier sneller op ingezet.
- Op landelijk niveau is lokale weerbaarheid en Preventie met gezag meer op de agenda gekomen. Ook is rond het actieprogramma Veilig ondernemen ingezet op de weerbaarheid voor cybercrime.

Borging van samenwerking

- De aanvankelijk uitwerkte governance sloot niet meer aan bij de huidige werkwijze. Dit kwam door voortschrijdend inzicht tijdens de uitvoering van de City Deal, wat leidde tot een andere vormgeving van de governance. Deze is onlangs verscherpt om beter aan te laten sluiten bij de huidige situatie.
- Het is voor het kernteam nog wel een vraag in hoeverre partners in staat zijn voldoende te verbinden naar hun eigen organisatie. Met name voor kleine gemeenten, die vaak geen andere collega's op dit onderwerp hebben, is het moeilijk dit onderwerp op de agenda te krijgen.

Meetbaarheid

- Financieel is de input helder. De specifieke uren van partners niet en wordt ook niet bijgehouden. Het idee is: het zijn kenniswerkers en uren schrijven helpt dan niet voor hun motivatie en commitment. Zeker als het om ondernemers gaat.
- De output van projecten wordt gemeten door practice and evidence based evaluaties.
- Meten op outcome wordt als erg lastig gezien. Hoe dit op te pakken, krijgt de komende periode meer aandacht.



2. Lokale weerbaarheid cybercrime | (3/3)

Leerpunten voor de City Deal als Instrument

Bespreek casuïstiek onderling

- Door met de betrokken partners casuïstiek te bespreken die aan het onderwerp raakt, komen mensen tot waardevolle nieuwe inzichten. De verschillende invalshoeken vanuit verschillende organisaties blijken hier erg waardevol voor.

Gebruik nieuwe verkiezingen als lobbymoment

- Nieuwe verkiezingen zijn voor City Deals een kans om de urgentie van het onderwerp op de agenda van de nieuwe coalitie te krijgen. Ook is dit het moment om eventueel geleerde lessen of ontwikkelde instrumenten steviger te verankeren in het bestaande beleid. Dit geldt voor alle vier de verkiezingen; landelijk, provinciaal, waterschappen of gemeentelijk.

Aandachtspunten voor deze City Deal

Expliciteer rol en functie van de verschillende overleggen en aangesloten personen

- Om de creativiteit en vrijheid in het proces goed te waarborgen, moeten de randvoorwaardelijke zaken uitzonderlijk strak zijn geregeld. Zo ook de governance en verantwoordelijkheden van aangesloten bestuurders.
- Deze City Deal kwam erachter dat hier ongemak op bestond en heeft daarom stappen gezet dit scherper te omschrijven. De komende tijd is het aan het kernteam om te blijven monitoren of de huidige situatie inderdaad klopt met de wijze waarom de nieuwe omschrijving is opgesteld.

City Deal 3 **Slimme stad**





3. Slimme stad | (1/3)

Context

- De City Deal Slimme stad is doorgestart. De aanvankelijk gestelde doelen zijn destijds behaald, maar er was meer werk om te doen. Er is nog niet in de praktijk getest, wat wel de doelstelling is nu.

Vormgeving van het proces

- Het hoofdproces is eenvoudig vormgegeven. Elke maand heeft elke werkgroep een meeting. Wel is aan het begin daarin te veel vrijheid gegeven.
 - Aanvankelijk lag de frequentie hoger, met kortere vergadertijd. Dit bleek onvoldoende efficiënt.
- Het proces richt zich erop om 'werk met werk te maken', wat betekent dat het werk dat partners voor de City Deal uitvoeren, ook het dagelijks werk moet helpen of ondersteunen.
- Niemand wilde zich aanvankelijk langer committeren dan 2x2 jaar. Dit onderwerp had in het begin niet zo veel urgentie. En daarmee niet veel budget of mensen. Het was te abstract.

Samenstelling van de partners

- Alle noodzakelijke partners en soorten partners zijn betrokken. Naar inschatting van de City Deal zelf zijn ook daarbinnen de juiste verschillen en invalshoeken aanwezig.
- Met de doorstart is een selectie gemaakt welke partijen in het tweede deel minder van toegevoegde waarde zouden zijn en welke partijen een goede aanvulling op het netwerk zouden zijn. Uiteindelijk zijn de meeste partijen aan boord gebleven. Voornamelijk het aansluiten van kennisinstellingen is een waardevolle toevoeging

geweest.

- Een grote City Deal maakt meer indruk. Wat helpt om als nieuw onderwerp serieus genomen te worden bij gemeenten en departementen.

Resultaat

- De netwerkwaarde kwam duidelijk naar voren. Partners krijgen makkelijk toegang tot elkaars netwerk en kennis. Ook is vanuit het netwerk van de City Deal toegang tot de voorzitter van G40 overleg, waardoor makkelijker spijkers met koppen geslagen worden.
- Daarnaast zijn voor deze City Deal mensen sterk afhankelijk van hun City Deal collega's. Vaak meer dan op de collega's in hun eigen organisatie. Hiervoor is een appgroep gestart, waarin mensen elkaar kunnen raadplegen over alles dat de inhoud raakt.
- Slimme Stad ziet de affectieve waarde als belangrijk onderdeel van het werk. Bijeenkomsten kunnen inhoudelijk goed zijn, maar de sfeer is minstens zo belangrijk.

Borging van resultaat

- Landelijk is beleid nog niet verankerd in wetgeving, maar met de nieuwe staatssecretaris komt er ook automatisch meer beleid op dit onderwerp.
- Op gemeentelijk niveau is er wel veel enthousiasme, maar er is nog weinig verankerd. Zo wordt het in de ruimtelijke plannen nog amper meegenomen. Dit komt ook doordat partners in gemeenten niet altijd een sterke verbinding hebben met hun collega's binnen hun eigen gemeente.



3. Slimme stad | (2/3)

Borging van het proces

- Per bijeenkomst worden strakke proceseisen gesteld, maar geen inhoudelijke eisen. De werkgroepen hebben nu een vaste investering van 12u per jaar. Dit is verdeeld in 4x3u.
- Gedurende het proces bleek dat mensen lang niet altijd zo gecommitteerd blijven als ze aan het begin denken. Dit blijkt ook te komen doordat men niet altijd weet waar ze ja op zeggen.
- Slimme stad heeft procesbegeleiders ingezet om het proces in de hand te houden en door een duidelijke inrichting en doel per bijeenkomst en gesprek te formuleren.

Ontwikkelen en delen van kennis

- Intern wordt kennis vooral gedeeld via de appgroep waar alle partners in zitten.
- Naar buiten deelt Slimme stad de kennis op drie manieren.
 - Er is kennis verzameld en beschikbaar gesteld in een toolbox op een online platform. Hier staan onder andere alle Smart City Tools in.
 - Er worden webinars en bijeenkomsten georganiseerd om kennis met elkaar te delen.
 - De City Deal heeft een magazine waarin het updates met de partners deelt.
- Het blijkt nog een vraagstuk hoe goed aangesloten kan worden bij de kennisvraag die bestaat bij partners.

Borging van samenwerking

- Het onderhouden van het grote netwerk blijkt lastig. Doordat is gekozen voor veel partners, vergen deze ook meer aandacht. Slimme stad kiest er daarom voor om op de netwerkmomenten extra aandacht te besteden aan de randvoorwaarden: hoe is de sfeer?, is deze ruimte geschikt en gezellig?, hebben we ruimte voor een borrel naderhand? Dit stelt het netwerk instaat om ook zichzelf te onderhouden.
- Na het tweede ondertekenmoment zijn de voorwaarden om aan te sluiten strenger geworden. Bijvoorbeeld van gemeenten wordt verwacht dat zowel de bestuurder als verantwoordelijke directeur aangehaakt is, en dat deze ruimte geven aan de ambtenaar om tijd te stoppen in de deal. Daarmee is gepoogd de vrijblijvendheid weg te nemen.
- Nu wordt gekeken of en hoe consequenties verbonden moeten worden aan geen of een te lichte aanwezigheid van partners.

Meetbaarheid

- De input is makkelijk te meten, maar gebeurt nog niet veel. Hiervoor wordt nu een CRM systeem ingericht.
- De output wordt bijgehouden op basis van de aanvankelijk gestelde doelen. Dit wordt niet bijgehouden per partner.
 - De wens is om ieder jaar per partner een rapport te kunnen maken wat de City Deal heeft opgeleverd met elementen zoals wie heb je ontmoet, waar heeft het netwerk ondersteund en welke kennisproducten waren voor jou van belang.
- De outcome wordt nog niet gemeten. Ondanks het feit dat er wel verlengd is, wat laat zien dat het waarde voor partners heeft.



3. Slimme stad | (3/3)

Leerpunten voor de City Deal als Instrument

Concretiseer doelen om partners aan te trekken

- Aanvankelijk kende deze City Deal nog doelen die voor niet ingevoerde partijen erg abstract waren. Dat zorgde in het begin voor het moeilijk betrekken van partners. Zodra het onderwerp meer ging leven en men er gevoel bij kreeg, bleek het makkelijker hier mensen voor te enthousiasmeren. Dit had mogelijk ook gekund als vooraf de doelen concreter waren gecommuniceerd.

Voor je netwerk geldt: kwantiteit heeft een eigen kwaliteit

- Soms is alleen de grootte van je netwerk al een kwaliteit die ingezet kan worden voor de doelen van je City Deal. Het hebben van veel partners kan dus waarde hebben voor je Deal, naast wat die individuele partners bijdragen aan de Deal.

De vormgeving van het proces moet rekening houden met de mensen die aangetrokken worden tot City Deals

- Door de korte doorlooptijd is er ook een deadline en daarmee druk om te leveren
 - Ook zijn er vooral gele mensen, die altijd te veel werk op zich nemen en daardoor te druk en daardoor moeilijk aan afspraken te houden. Die zich ook snel gaan vervelen en daarom pas aan het eind gaan rennen.

Aandachtspunten voor deze City Deal

Zoek voor de invulling van de kennisbehoefte aansluiting bij partners

- Slimme stad geeft zelf aan dat het een verbeterpunt is om te weten wat men nodig heeft aan nieuwe kennis. En hoe de kennis zo te verspreiden is in Den Haag, zodat mensen buiten het netwerk en andere departementen meer gevoel krijgen voor de materie.

City Deal 4

Openbare ruimte





4. Openbare ruimte | (1/3)

Context

- Vanuit de City Deal Klimaatadaptatie werd duidelijk dat er meer opgaven liggen in de openbare ruimte. Toen heeft Agenda Stad ervoor gekozen te verkennen om de grotere opgaven integraal op te pakken.
- Deze City Deal richt zich voor een groot deel op organisatieverandering bij gemeenten om integraal te kunnen werken. En daardoor zijn de producten ook heel anders.

Vormgeving van het proces

- Openbare ruimte kende aanvankelijk ruis op de lijn voor wat betreft het proces. Er waren twee personen die op verschillende delen de leiding hadden. Dit is inmiddels aangepast naar een driekoppige leiding, waarbij de projectleider de strategische zaken oppakt en naast zich een creative director en een procesmanager. Dit is ook gedaan om de herkenbaarheid van het proces te verbeteren.
- In de deelprocessen zelf zijn de partners de trekkers. Dat maakt dat het succes nog wel afhankelijk is van de toevallige samenstelling van de 'kartrekkers'. Voor de focus op voortgang worden hier ook externe procesmanagers voor ingezet.
- Toch blijkt het wel moeilijk op momenten om de voortgang te bewaken, wat het extra uitdagend maakt voor een Deal van 3 jaar in plaats van 4 of 5 jaar.

Samenstelling van de partners

- Openbare ruimte heeft voor het betrekken van partners specifiek gekeken naar koplopende gemeenten in de transitieopgaven in de openbare ruimte. Hierin waren duidelijk enkele vooraanstaande gemeenten.
 - Hierbij betekent koploper overigens niet dat je het meest ver bent, maar ook

dat je bereid bent hier de meeste energie in te stoppen.

- Het is niet gelukt EZK bij deze Deal te betrekken, terwijl het wel als een waardevolle partner wordt gezien. Verder zijn partners gezocht in kennisinstellingen, nutsbedrijven, of standaardisering.
- Deze City Deal is heel selectief geweest met wie ze toelaten. In plaats van een grote Deal is daarmee een meer specialistisch groep van 30 deelnemers aan de Deal samengesteld.

Resultaat

- Er is een netwerk gecreëerd met partijen die anders niet waren verbonden. In dit netwerk heeft men nu ook meer gevoel voor elkaar. Directeuren van gemeenten gaan bij elkaar op werkbezoek, wat een eigen club begint te worden. Er zijn ook al enkele spin offs waar partners met elkaar gaan werken buiten de deal, zoals het biodiversiteitsonderzoek van Amsterdam en LNV.
- Gemeenten hebben een 'tactisch gat' geïdentificeerd, namelijk dat men pas op het eind van een plan de integraliteit proberen te zoeken in de openbare ruimte. Om dit naar de voorkant te krijgen, vergt een andere werkwijze van zowel gemeente als Rijk. Voor gemeenten gaat het om de inrichting van het proces en bij het Rijk gaat het om de financiering van beleidsdoelen bij gemeenten.

Borging van het proces

- Er is maar een klein groepje van de partners dat erbovenop zit en meedenkt, - werkt en -stuurt in de uitvoerende taken. Deze City Deal is heel duidelijk wat er per jaar gebeurt en wat men van elkaar kan verwachten. De projectgroep is klein, werkt daarom veel samen en weet van elkaar dus goed wat de verwachtingen zijn.

/Andersson Eiffers Felix



4. Openbare ruimte | (2/3)

Ontwikkelen en delen van kennis

- Er zijn 6 ontwikkelteams die verkennen wat er al bestaat en nieuwe dingen ontwikkelen.
- Er wordt niet alleen geld ingezet op projectkosten, maar ook op het ontwikkelen van kennis, met een onderzoeksbudget van ongeveer 500k per jaar. Dit voorkomt continue subsidieaanvragen en was een eis van de Kopgroep.
 - Per G4 gemeente wordt er 40k per jaar gevraagd. Voor de kleinere gemeenten wordt dit tot 15k. Directies van departementen investeren 75k per jaar.
- Om de ontwikkelingen toegankelijk te maken worden congressen en goede podia gekozen, wordt via LinkedIn de voortgang gedeeld, is drie jaar lang een column geschreven in Stadswerk magazine, wordt een website opgezet en een nieuwsbrief verspreid. Daarnaast delen de aangesloten kennisinstellingen de resultaten via hun eigen kanalen.

Borging van resultaat

- Er zijn in het directeurenoverleg vier hoofdthema's vastgesteld waarop opschaling mogelijk en wenselijk is. Daarbij zijn drietallen van ambassadeurs aangesteld, met combinaties van departement en gemeenten. Schrijfteams maken plannen van aanpak voor de opschaling, breed kijkend naar de beste opties (wetgeving, standaardisatie, kennisdeling, netwerkvorming, doorontwikkeling van complexe oplossingen). De ambassadeurs geven hier richting aan en zorgen van het smeden van coalities die de opschalingslijnen kunnen dragen. De inhoudelijke input komt uit de producten van de ontwikkelteams en een zestal showcases.
- Er zijn voorbereiding voor wetwijzigingen in gang gezet, die in het laatste jaar een concreet karakter krijgen. Ook wordt er een verkenning opgeleverd naar fondsconstructies om integrale transitie-oplossingen financieel te bestendigen in

de uitvoering.

- Agenda Stad is bezig met het vinden van manieren om de eindresultaten van de City Deal te communiceren.
- Het ontwikkelen van een interne toolbox is belangrijk om wetgevingstrajecten te beïnvloeden en opschaling te bewerkstelligen. Dit is vooral relevant op stedelijk niveau en de ontwikkelteams brengen inzichten op gemeentelijk niveau. De City Deal is nu aan het onderzoeken hoe ze deze inzichten kunnen overbrengen naar andere gemeenten en de VNG.

Borging van samenwerking

- Het blijkt moeilijk mensen vast te houden, onder andere vanwege een hoog verloop op de arbeidsmarkt. Daarnaast kiest een partnerorganisatie soms voor vertegenwoordiging op traineeniveau. Dat kan fijn zijn als 'extra', maar is te laag ingeschaald om de City Deal vanuit ervaring te kunnen voeden en te tijdelijk om relaties te kunnen bouwen.
- Het ondertekenen van afspraken betekent niet altijd dat het ook in de organisatie wordt belegd.

Meetbaarheid

- Voor wat betreft de input bestaat bij departementen nog wel eens het idee dat de taak is afgekocht. Bij gemeenten is het commitment juist wel heel hoog, maar het wordt niet meetbaar gemaakt.
- Aan output levert de Deal nieuwe kennisproducten zoals nieuwe standaarden, manieren van organiseren of ervaring. De kracht wordt gezocht in de samenhang van het pakket aan kennis, netwerk en kunde.



4. Openbare ruimte | (3/3)

Leerpunten voor de City Deal als Instrument

Zet partners in om het vraagstuk verder te problematiseren en verspreiden

- De ondergrond is niet sexy. Je ziet het niet en geen enkel bewindspersoon wordt erop afgerekend. Het is dus moeilijk politiek te maken op nationaal niveau, terwijl het bij gemeenten enorm knelt in de ondergrond.
- Het helpt inzichtelijk te maken hoe een goed ingerichte ondergrond bijdraagt aan de openbare ruimte en hoe aandacht hiervoor mogelijke toekomstige problemen kan wegnemen.
- Deze City Deal richt zich op het verbeteren van de aanpak bij de aangesloten gemeenten, maar daarna is het weer aan het Rijk om dit landelijk aan te jagen.

Claim je successen

- In het gesprek met Openbare Ruimte werd gereflecteerd op het claimen van succes. Met daarbij het eigen inzicht dat de mensen die meedoen aan de City Deals vaak net te soft zijn en daardoor niet direct zeggen dat iets door hen is gelukt, terwijl dat vaak wel zo is. Het publiekelijk vieren van succes, betekent niet dat je dit claimt ten koste van andere partners.

Aandachtspunten voor deze City Deal

De City Deal als instrument richt zich op beter beleid in het hele land, niet alleen partners

- Vanwege de veranderingen die de opgave van Openbare ruimte vragen, gaat veel energie naar hoe bijvoorbeeld de interne inrichting van de organisatie bij een gemeente aangepast moet worden. Inzichten over hoe de organisatie van aangesloten partners beter in te richten is voor dit onderwerp, is minder makkelijk te veralgemeniseren dan beleidsopties of kennisproducten.
- Het is wellicht mogelijk om algemene principes te vinden in wat een goede inrichting is én hoe de organisatieverandering gestroomlijnd kan worden. Dit kunnen waardevolle inzichten zijn voor gemeenten die met dit onderwerp aan de slag willen.

City Deal 5

Ruimte voor lopen





5. Ruimte voor lopen | (1/3)

Context

- Lopen was nog helemaal niet een van de issues waar mensen aandacht voor hadden. Wel voor mobiliteit en voor fietsen. Terwijl lopen iets is wat meteen begint en overall essentieel is. Er is overigens een City Deal Ruimte voor Lopen, en er is tegelijkertijd een Platform Ruimte voor Lopen. Het programma loopt al langer en doordat beide bestaan kan er meer impact gegenereerd worden.

Vormgeving van het proces

- De vormgeving vindt plaatst in de werkgroepen en met de projectleider, secretaris en de werkgroepen en inhoudelijke lijnen worden deze verder verscherpt, met iedereen gedeeld en afspraken over gemaakt.

Samenstelling van de partners

- Er zijn in de breedte veel partners betrokken.
- Wat nog ontbreekt is bijvoorbeeld NS stations en een zorgverzekeraar. De laatste zijn sowieso lastig aan tafel te krijgen, terwijl juist lopen een enorme gezondheidswinst kan betekenen.
- De partners zitten er soms vanwege opportunistisch perspectief in, dus als het niet meteen geld oplevert, zijn een aantal partners minder genegen actief bij te dragen. Af en toe speelt de vraag wat je dan met deze partners wilt doen.

Resultaat

- Op landelijk niveau was lopen nog niet echt een aandachtsgebied. Binnen het stedelijke beleid wel. Alle steden moeten iets met de voetgangers, zo langzamerhand wordt het nu ook landelijk een aandachtspunt, maar dat kan ook nog beter.
- In de omgevingsvisie komt nu prominent de 10-minuten-stad aan de orde.
- Op verschillende plekken komt er een netwerkkaart voor de voetganger. Deze manier van inzichtelijk maken van loopruimte blijkt voor gemeenten concrete handvatten te geven om zelf door te pakken met hun loopbeleid.
- Creatieve kleine netwerkpartners maken soms innovaties mogelijk (slimme en leuke apps) en daar wordt over en weer gebruik van gemaakt.

Borging van het proces

- De sturing is niet heel blauw. Er wordt telkens gekeken waar de energie zit en daarop wordt gestuurd.
- Binnen het kernteam is wel helder aan welke doelstellingen wordt gewerkt. Verder naar de periferie is dat minder het geval.
- De partners kunnen ook zelf kijken waar ze behoefte aan hebben.



5. Ruimte voor lopen | (2/3)

Ontwikkelen en delen van kennis

- Zo langzamerhand wordt gewerkt aan een toolbox met kennis rond lopen.
- Met het CROW wordt bijvoorbeeld gewerkt aan een handboek 'wat is een prettige groene omgeving' op die manier krijg je makkelijker voet aan de grond.
- Wat binnen de City Deal wordt ontwikkeld wordt ook via het sociale media kanaal van het Platform gedeeld.
- Er gebeurt veel rond kennisdeling, op de site, er is een magazine, er is een podcast gemaakt, er zijn netwerkdagen.
- Tijdens de netwerkdagen wordt getracht mensen bij elkaar te zetten om ook echt zaken te produceren.
- En bijvoorbeeld de netwerkkaart voetganger wordt actief naar gemeenten gestuurd, zodat zij er gebruik van kunnen maken.

Borging van resultaat

- De stap naar de CROW is van groot belang, omdat het de basis vormt voor vraagstukken rond inrichting van voetgangersgebieden (iedereen gebruikt het).
- Ook de netwerkkaarten voetganger zijn een van de belangrijke borgingsinstrumenten.
- Door deze instrumenten te koppelen aan programma's worden er ook financiële middelen gekoppeld aan de voetganger.
- Er is niet zo zeer landelijk beleid (voetgangers zijn 'lokaal'), maar er wordt

geprobeerd actief te koppelen aan thema's als veiligheid of aan 'mooi Nederland' en daar wordt het wel langzamerhand opgepakt.

Borging van samenwerking

- Binnen de interne organisaties is het soms zoeken naar degene die verantwoordelijk is voor 'lopen' dat zit vaak tussen verschillende afdelingen.
- De borging vindt nu vooral plaats door het lopen te verankeren in richtlijnen (CROW), netwerkkaarten voor wandelaars. Dat helpt.

Meetbaarheid

- De meetbaarheid zit in de input (wie doet wat), maar dat wordt niet expliciet gemeten.
- De meetbaarheid van output gaat bijvoorbeeld over de verwerking in de richtlijnen en handboeken.
- Meten op outcome is lastig. Wel wordt opgemerkt dat lopen nu meer terugkomt in bijvoorbeeld coalitieakkoorden. Het idee is dat met de aandacht voor de leefomgeving dit later wel steeds meer van belang wordt. Dat is nu nog niet te meten.



5. Ruimte voor lopen | (3/3)

Mogelijke leerpunten voor andere City Deals

Decentralisatie helpt niet altijd

- Veel beleidsmatige keuzes liggen bij de gemeente. Dat is fijn als het gaat om specifieke oplossingen voor specifieke problemen. Maar het helpt niet altijd om tot een generieke oplossing te komen voor een generieke vraagstelling. Zelfs al probeer je het in 100 gemeenten, dan nog kunnen de overige ruim 200 gemeenten voor een andere oplossing kiezen (soms helpt 'landsbestuur zonder al te veel beleidsvrijheid zoals bijvoorbeeld in Vlaanderen').

Organiseer managementsteun om een Deal verder te brengen

- Er is aandacht nodig om ook op het niveau van managers goed aangesloten te zijn. Je hebt managers nodig die willen / lef tonen / ruimte bieden om een deal uiteindelijk te laten slagen.

Aandachtspunten voor deze City Deal

Missiewerk

- Het werk in een City Deal is voor een deel missiewerk: hoe raakt het aan de beleidsopgave van iemand anders.

Waar stuur je op?

- De aandacht gaat soms teveel naar de toekomst en naar 'de beweging' (zet lopen op de kaart), het mag nog meer actiegericht en met meer ruimte voor experimenteren. Dat is overigens best moeilijk te realiseren.
- Sturen op de energie is een mooi uitgangspunt, maar maakt de City Deal ook soms kwetsbaar en afhankelijk van mensen die willen.
- Er zijn ook ambassadeurs nodig in de organisaties die helpen om de deal verder te brengen.

Welke partijen zijn nu aangehaakt (en welke niet)

- Is vooral de overheid aangehaakt? Hoe zit het met overige private partijen.
- Wat zou de bijdrage van de private partijen kunnen zijn (lobby, geld etc.).

City Deal 6

Gezonde en duurzame voedselomgeving



6. Gezonde en duurzame voedselomgeving | (1/3)

Context

- Er is een 1.0 versie geweest over voedselomgeving en er is een brandbrief naar de Staatssecretaris gestuurd om het aanbod van eten aan te pakken. De 2.0 is actiegericht en richt zich op het ontwikkelen van instrumentarium en het beïnvloeden van gedrag.
- Uit de onlangse evaluatie januari is gebleken dat er veel gelobbyd moet worden om aanbod en marketing aan te passen via wetgeving. Er is daarom een lobby team opgezet en een kernteam gemaakt. Communicatie adviseurs van Agenda Stad werken samen met communicatie adviseurs van verschillende steden.

Vormgeving van het proces

- Er is veel gedaan aan kwartiermaken om herkenbaarheid in het proces te creëren. Zo is veel aandacht besteed aan werklijnen en samenwerking, waardoor het proces snel duidelijk werd. Dit is vastgelegd in het startdocument.
 - Toch blijkt het voor nieuwkomers moeilijk om het organische proces te begrijpen. Het proces lijkt meer gaandeweg te worden ontwikkeld in plaats van vooraf uitgetekend.
- Op macroniveau is het proces helder, maar binnen werklijnen is het nog een zoektocht. Het proces groeit organisch en wordt steeds beter herkenbaar naarmate men er langer bij betrokken is.
- Inspiratiesessies en samenwerking met ontwerp- en campagnebureaus dragen bij aan creativiteit.
- De City Deal blijkt niet star en kan zich aanpassen aan veranderende omstandigheden.

Samenstelling van de partners

- Voor deze City Deal zijn partners gezocht breed gezocht. Naast overheden is bijvoorbeeld ook gericht op de voedselindustrie en horeca. Het instrumentarium richt zich hierop. Er blijken niet te veel partners deel te nemen aan de Deal.
- De oudgedienden van de City Deal voelen zich meer collega's van elkaar dan van hun eigen stad. Dit kan soms leiden tot een gevoel van isolement in de eigen stad.

Resultaat

- De City Deal heeft voor een sterk netwerk gezorgd en belangrijke impuls voor de bestuurlijk urgentie. Er is ook een adviesraad van wetenschappers gevormd.
- Er is wetgeving in voorbereiding en er is een vervolgrapport met een meetinstrument voor de voedselomgeving. Er zijn ook ideeën over hoe Community Supported Agriculture kan helpen met voedsel voor minima.
- Er is een brandbrief gestuurd en er wordt gekeken naar subsidies die kunnen worden aangeschreven. De media worden ook ingezet om de boodschap te verspreiden.

Borging van het proces

- Er is nu een projectsecretaris aangenomen.
- Het proces moet niet volledig worden vastgelegd omdat het een creatief proces is.
- De wijze van besluitvorming wordt niet gemist, maar er kan beter worden gestuurd op actiepunten en sturing daarop. Er is sinds kort een nieuw bestuur, wat kan leiden tot veranderingen in prioriteiten en samenwerking.



6. Gezonde en duurzame voedselomgeving | (2/3)

Ontwikkelen en delen van kennis

- ▶ Door gedeelde ervaringen te benoemen en daarmee aan de slag te gaan, wordt nieuwe kennis ontwikkeld, bijvoorbeeld meetinstrumenten.
- ▶ Omdat deze City Deal zich sterk richt op lobby, wordt het delen van kennis ingezet als onderdeel hiervan. Hierom is een communicatieafdeling ingericht die zich onder andere richt op een goede LinkedIn pagina en een interne nieuwsbrief. De komende periode wordt het contact gezocht met artsen en hoopt de Deal een plek te krijgen in het G40 overleg van het VNG Congres.

Borging van resultaat

- ▶ Monitoring en meetinstrumenten zijn belangrijk voor de uniformiteit van publicaties over de voedselomgeving over 2,5 jaar.
- ▶ Er wordt gewerkt aan nieuwe landelijke wetgeving met behulp van de steden. Zo is bekend dat bij LNV het streven bestaat om 50% van het voedsel plantaardig te laten zijn.
- ▶ Gemeenten hebben voedselbeleid, maar nieuwe wetgeving heeft niet direct invloed hierop. Het kan wel moeilijk zijn om voedselregulering in sommige gemeenten te regelen vanwege politieke kleur. Zo zet Rotterdam 'het nieuwe nassen' op, maar ook dit geeft in de praktijk nog wrijving..

Borging van samenwerking

- ▶ Er is onlangs ingezet op het verhelderen van de overlegstructuur. Ook is hierin de governance extern getoetst.
- ▶ Met het nieuwe bestuur, onder andere door de nieuwe wethouders, is dit extra belangrijk gebleken, omdat bestaande afspraken zo vastgehouden konden worden.
- ▶ De City Deal geeft gewicht aan voedselbeleid binnen de eigen organisatie en het incorporeren van voedselbeleid in stadsontwikkeling en -beheer.
- ▶ Er is commitment, maar sommige steden en departementen doen meer dan anderen. Wanneer dit niet voldoende blijkt, worden er gesprekken over gevoerd. Wisselingen van de wacht spelen hierbij ook een rol spelen. De Dealttekst is bedoeld om elkaar aan te spreken en niet om elkaar af te rekenen.

Meetbaarheid

- ▶ Het is lastig om te weten wat de juiste input is en hoe er gezamenlijk een basis kan worden gevormd om hiermee om te gaan. De projectleider probeert wel goed bij te houden hoeveel tijd de verschillende partners leveren.
- ▶ De output wordt uitgedrukt in meetinstrumenten en wetsvoorstellen. Dat is echter meer inzichtelijk maken van resultaten dan het meten van de output.
- ▶ Qua outcome wordt gericht op uiteindelijke gedragsverandering. Dit is het meest lastige van de beleidstheorie, maar er wordt al veel ingezet op bewustwording bij mensen.



6. Gezonde en duurzame voedselomgeving | (3/3)

Leerpunten voor de City Deal als Instrument

Houd bij waarom partners wel of niet aanhaken

- Het kan helpen om te weten waarom sommige categorieën partners nee zeggen. Zowel voor de vormgeving van het eigen proces als voor de manier waarop bevindingen tijdens de Deal gecommuniceerd moeten worden met de buitenwereld.

Aandachtspunten voor deze City Deal

Betrekken van mensen die nieuw instappen

- Gedurende het gesprek kwam naar voren dat nieuwe deelnemers, bijvoorbeeld door wisselingen van de wacht, minder gevoel hadden bij het proces dan werd gedacht. Het goed betrekken van deze mensen vergt een extra inspanning van de City Deal.

City Deal 7 **Energieke wijken**





7. Energieke wijken | (1/3)

Context

- De City Deal is een combinatie van programma's. Met BZK en G40 was de vraag hoe een impuls kon worden gegeven aan energietransitie. De aanleiding hiervoor was een vraag vanuit het experimentenprogramma duurzame wijken. Naast het delen van kennis wordt ook op knelpunten gewerkt aan doorbraken.
- Het programma aardgasvrije wijken was 1 van de 'founding fathers'. Steden en departementen voerden samen het programma uit. De energietransitie is de drager en er worden meekoppelkansen in het sociale domein meegenomen, zoals leefbaarheid en veiligheid.

Vormgeving van het proces

- Er is een herkenbaar proces, waarbij er is gekozen voor 4 werklijnen. In het kernteam is dat geregeld aan de orde. Wel wordt hierin de vraag hardop gesteld of de partners die meer op afstand staan dit ook zo erkennen.
- Het proces wordt sterk gericht op een scherpe analyse van wat wel en niet te doen.

Samenstelling van de partners

- Er wordt bewust gekeken welke dynamiek werkt en welke partners aan tafel zitten. Als voorbeeld, we willen aan de slag dat betekent dat we niet perse met de VNG

aan tafel hoeven (we willen meer doen dan praten).

- Niet iedereen hoeft overal bij te zijn, als voorbeeld op dit moment is de beleidscollega die aan de slag is met verduurzaming op gebied van de VVE van grote waarde. Maar die hoeft bij andere onderwerpen helemaal niet aanwezig te zijn.
- Het gaat erom dat je de juiste mensen aan tafel hebt. Het gaat om partijen en het gaat om mensen.

Resultaat

- De meeste problematiek is nu zo langzamerhand pas bekend. Wel is, mede door de oorlog in Oekraïne, energiearmoede inmiddels een bekend én erkend begrip.
- In Kamerbrieven wordt aandacht besteed aan het onderwerp.

Borging van het proces

- Er is eerst erkenning en herkenning nodig op het probleem. Dat is inmiddels gerealiseerd.
- Binnen het kernteam is helder waarop wordt gestuurd. Of de partners, die meer op afstand zitten, dat herkennen, is de vraag.
- Op dit moment is het nog een vraagstuk of bestuurders terug aangehaakt moeten worden en waar de Deal precies in het proces staat. De vraag hierbij is: zijn we ver genoeg of moeten we verlenging aanvragen? En wat willen we dan nog bereiken?



7. Energieke wijken | (2/3)

Ontwikkelen en delen van kennis

- Het over en weer delen van kennis gebeurt, vooral met de partijen die bij de bijeenkomsten zijn.
- Er is hierin specifieke aandacht voor input van lokale partijen die een specifieke casus meebrengen.
- Het breder verspreiden van kennis is nog een aandachtspunt, daar gaat de Deal in de komende periode meer mee bezig.

Borging van resultaat

- Er wordt een bijdrage geleverd aan landelijk en stedelijk beleid, rond bijvoorbeeld VE's.
- Het besef is er inmiddels dat het vooral gaat om het structureel oplossen van vraagstukken (en niet incidenteel pleisters plakken), toch wordt nog vaak gekozen voor incidentele korte termijn oplossingen.
- Om duurzame oplossingen te kunnen bieden, moeten meer partijen die kunnen lobbyen aanhaken.

Borging van samenwerking

- Binnen de interne organisaties is het soms nog zoeken naar verantwoordelijke partijen.
- Degene die verantwoordelijk is voor de City Deal heeft niet altijd toegang tot de

(juiste) bestuurder, wat de interne borging bij de partners kwetsbaar maakt.

Meetbaarheid

- De meetbaarheid zit in de input en er wordt gestuurd op waar de energie zit.
- In de output wordt het meten al een stuk moeilijker. Er wordt gericht op het maken van impact middels nieuw beleid. De City Deal is eigenlijk onderdeel van een verdeelvraagstuk, daarbij gaat het om domeinen die niet vanzelfsprekend bij elkaar komen.
- Meetbaarheid op outcome is nog niet aan de orde.



7. Energieke wijken | (3/3)

Mogelijke leerpunten voor andere City Deals

Wees je bewust van de tijd en moeite om meervoudige problemen bij elkaar te brengen

- Energietransitie en het sociaal domein hebben (hadden) ogenschijnlijk niet veel met elkaar te maken, totdat bleek dat juist in wijken met veel armoede de energietransitie niet zomaar van de grond kwam. Het kost dan heel veel tijd en energie om de domeinen dichterbij elkaar te brengen, binnen iedere gemeente opnieuw en op een andere manier.

Aandachtspunten voor deze City Deal

Welke partijen zijn nu aangehaakt (en welke niet)

- De nadruk ligt nu met name op overheidspartijen en kennisinstellingen, wellicht moet je overwegen om ook banken aan te laten haken. Er zijn grote financieringsvraagstukken en zeker als het gaat om verduurzaming zouden zij daar wellicht bij kunnen helpen.

Bestuurders (opnieuw) aanhaken

- Na de initiële fase van ondertekening hebben zich verschillende personele wijzigingen voorgedaan, zowel ambtelijk als bestuurlijk. Deze nieuwe mensen moeten een update krijgen en weer aangehaakt worden.
- Wie wil met wie verder en wat (en wie) zijn daarvoor nodig.

Doorlooptijd

- Het duurt lang om op stoom te komen en wellicht moet er meer op resultaat (actie / experimenten) gestuurd worden dan op het analyseren wat er precies aan de hand is.



Andersson Elffers Felix

Bijlagen

23-6-2023



Methode | Opzet

Kwantitatieve methode

Verzameling van data

- De data is verzameld via een formdesk enquête. In deze enquête geven respondenten antwoord op stellingen. De vragen zijn bijgevoegd in de volgende slide.
- Het invullen van deze stellingen kostte volgens respondenten gemiddeld drie minuten.
- De stellingen zijn niet uitputtend, maar vormen de basis om in het verdiepende gesprek op door te gaan.

Analyse van data

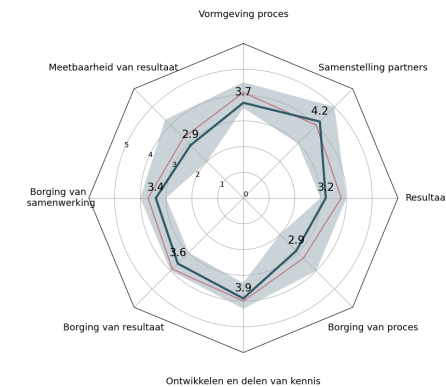
- De antwoorden op de stellingen zijn per categorie geclusterd en gemiddeld.
- Vervolgens zijn de gemiddelden van de stellingen per City Deal genomen.

Presentatie van data

- Per City Deal is een spinnenwebdiagram van de gemiddelden en de spreiding gemaakt. In de vormgeving is gekozen de minimale en maximale score te geven als spreiding van de antwoorden.
- De algemene gemiddelden en de gemiddelde spreiding is gebruikt als referentie voor alle City Deals.
- Hiernaast is ter illustratie een fictieve spinnenwebdiagram bijgevoegd.

Kwalitatieve verdieping

- Tijdens de sessies is verdiept op de antwoorden die zijn gegeven door de respondenten. In ieder gesprek zijn hiervoor verdiepende elementen en vragen gebruikt om het gesprek te structureren.
- Deze elementen zijn gevoegd in de laatste slide in de bijlagen.





Methode | Vragenlijst self-assessment

Voor de self-assessments zijn **acht indicatoren** ingezet. Hieronder staan de indicatoren met stellingen. Respondenten zijn gevraagd "Scoop op een schaal van 1 tot 5 hoe deze City Deal wat u betreft het doet op onderstaande indicatoren".

1. Vormgeving van het proces

- Binnen deze City Deal is men in staat een herkenbaar en creatief proces vorm te geven.
- Binnen deze City Deal is men in staat het proces waar nodig gemotiveerd bij te sturen.

2. Samenstelling van de partners

- Bij deze City Deal is een goede selectie van relevante partners betrokken.

3. Resultaat

- Deze City Deal levert resultaten die bijdragen aan de aanvankelijke geformuleerde beleidsdoelen.

4. Borging van het proces

- In deze City Deal is het proces op heldere en controleerbare wijze geformaliseerd in navolgbare afspraken.
- In deze City Deal is het proces op heldere en controleerbare wijze geformaliseerd (besluitvormings)procedures.

5. Ontwikkelen en delen van kennis

- Binnen deze City Deal richten de activiteiten zich actief op het produceren van kennis.
- Binnen deze City Deal richten de activiteiten zich actief op het delen van opgedane kennis.
- Binnen deze City Deal wordt actief voorbereid op het opschalen van de beschikbare kennis.

6. Borging van resultaat

- Deze City Deal heeft bijgedragen of gaat naar alle waarschijnlijkheid bijdragen aan betere vormgeving van beleid in lijn met de aanvankelijke probleemstelling.

7. Borging van partners

- Bij deze City Deal zijn de betrokken partners gecommitteerd en dragen bij volgens afgesproken toezeggingen.

8. Meetbaarheid van resultaat

- Deze City Deal maakt de input in de City Deal inzichtelijk op een wijze die eenvoudig te meten en delen is met relevante partijen.
- Deze City Deal maakt de output van de City Deal inzichtelijk op een wijze die eenvoudig te meten en delen is met relevante partijen.
- Deze City Deal maakt, wanneer van toepassing, de gemaakte outcome van de City Deal inzichtelijk op een wijze die eenvoudig te meten en delen is met relevante partijen.



Methode | Verdiepende elementen in bijeenkomsten

Vormgeving van het proces

- De herkenbaarheid van het proces
- Is het proces in staat de creativiteit te faciliteren?
- Is de City Deal in staat gemotiveerd bij te sturen?
- Is het proces voldoende adaptief?

Samenstelling van de partners

- Zijn alle noodzakelijke partners aanwezig?
- Zijn er daarnaast voldoende partners of wellicht te weinig of te veel?
- Complementariteit van partners
- Onderbouwing van de selectie van partners

Resultaat¹

- Netwerk waarde: wordt een netwerk gevormd?
- Affectieve waarde: leren de partners elkaars perspectieven kennen?
- Inhoudelijke waarde: worden problemen gezien en oplossingen gevonden?

- Instrumentele waarde: worden deze oplossingen omgezet in concrete acties en producten?
- Strategische waarde: wordt bijgedragen aan het agenderen van het onderwerp?

Borging van het proces

- Helder afspraken en procedures
- Gezamenlijke reflectie op het proces
- Oog op de voortgang binnen het proces

Ontwikkelen en delen van kennis

- Gericht op leerervaringen
- Delen van kennis
- Toegankelijk maken van kennis

Borging van resultaat

- Bijdrage aan nieuw gemeentelijk beleid
- Bijdrage aan nieuw landelijk beleid

Borging van samenwerking

- Iedereen verbindt naar de eigen organisatie
- Helder taken, rollen en verantwoordelijkheden
- Commitment van partners

Meetbaarheid

- Helderheid input
- Helderheid output
- Helderheid outcome



Meer weten?

☎ (030) 236 30 30

🌐 Andersson Elffers Felix

🌐 www.aef.nl

✉ Mail@aef.nl

23-6-2023