



Planbureau voor de Leefomgeving

# EVALUATIE CITY DEALS

## **Notitie**

**David Hamers, Marloes Dignum & David Evers**

**31 mei 2017**

PBL

## **Evaluatie City Deals**

© PBL Planbureau voor de Leefomgeving

Den Haag, 2017

PBL-publicatienummer: 2915

### **Contact**

David Hamers (projectleider): david.hamers@pbl.nl

### **Met dank aan**

Roy Speek (interviews en analyse) en Lotte ten Harmsen van der Beek (interviews).

Begeleidingsgroep: Mattie Blauw, Saniye Çelik (beiden BZK), Marijke Andela-Jaarsma (EZ), Vincent van der Gun (IenM), Rachel Janiuk (gemeente Amsterdam), Sanne van den Broek (gemeente Utrecht) en Maarten Riemersma (gemeente Ede).

Alle geïnterviewden.

Ton Dassen en Frank Dietz (beiden PBL) (intern commentaar).

### **Redactie figuren**

Beeldredactie PBL

### **Eindredactie**

Uitgeverij PBL

Delen uit deze publicatie mogen worden overgenomen op voorwaarde van bronvermelding: Hamers, D., M. Dignum & D. Evers (2017), *Evaluatie City Deals*, Den Haag: PBL.

Het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) is het nationale instituut voor strategische beleidsanalyses op het gebied van milieu, natuur en ruimte. Het PBL draagt bij aan de kwaliteit van de politiek-bestuurlijke afweging door het verrichten van verkenningen, analyses en evaluaties waarbij een integrale benadering vooropstaat. Het PBL is voor alles beleidsgericht. Het verricht zijn onderzoek gevraagd en ongevraagd, onafhankelijk en wetenschappelijk gefundeerd.

# Inhoud

1	Inleiding	4
2	Enkele cijfers	10
3	Focus	13
4	Proces	15
5	Samenwerking	19
6	Experiment en innovatie	22
7	Meerwaarde	26
8	Samenvatting en conclusie	29

# 1 Inleiding

## Aanleiding

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) heeft het PBL gevraagd het instrument City Deals te evalueren. City Deals zijn concrete samenwerkingsafspraken tussen steden, het Rijk (meerdere departementen), bedrijven en maatschappelijke organisaties om de doelstellingen van Agenda Stad te halen: het versterken van economische groei, innovatie en leefbaarheid in de Nederlandse steden. De Deals moeten leiden tot innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken – bijvoorbeeld op het vlak van klimaat, voedsel, huisvesting, energie, gezondheid en mobiliteit – en/of maatregelen bevatten om de economie van de stedelijke regio('s) te versterken.<sup>1</sup>

## Agenda Stad

Een belangrijk uitgangspunt van Agenda Stad is enerzijds dat steden een effectieve bijdrage kunnen leveren aan transitie op het gebied van economie, innovatie en leefbaarheid, en anderzijds dat het Rijk een rol kan spelen in het creëren van de condities die deze bijdrage van steden mogelijk maken, door hun de (juridische, financiële en bestuurlijke) kaders én de ruimte te bieden die ze nodig hebben. Met Agenda Stad wil het Rijk versnelling teweegbrengen in de transitie op de bovengenoemde terreinen. Hiervoor is het nodig belemmeringen als gevolg van bestaande verhoudingen, praktijken en regels weg te nemen, nieuwe kansen te creëren, uitdagers in positie te brengen, organisaties te bewegen om over de eigen belangen heen te stappen, en proeftuinen te organiseren waarin het onbekende kan worden verkend en waarin van geldende regels kan worden afgeweken (Denktank Agenda Stad 2015; Ministerie van BZK 2016a; Ministerie van BZK, EZ & IenM 2015).<sup>2</sup>

## City Deals

Agenda Stad zet in op het sluiten van City Deals rond concrete, stedelijke transitieopgaven. City Deals zijn publiek-private afspraken over samenwerken aan innovatieve oplossingen voor dergelijke opgaven.<sup>3</sup> Bij het maken van afspraken over het ontwikkelen van een City Deal, zijn steden en andere betrokkenen, waaronder bedrijven en kennisinstellingen, leidend. Het Rijk kan als partner onder andere faciliteren met het (tijdelijk) aanpassen van regelgeving om ruimte te maken voor innovatieve proeftuinen en regionaal maatwerk, het koppelen van bestaande financieringsstromen, en het aanpassen van voorwaarden voor financiering en aanbestedingen (Ministerie van BZK, EZ & IenM 2015).

Bij City Deals gaat het niet alleen om het inhoudelijk oplossen van (thematische of regiospecifieke) vraagstukken, zoals klimaatadaptatie, binnenstedelijk bouwen of het opnieuw inrichten van de voedselketen, maar ook om nieuwe manieren van samenwerken tussen partijen (Ministerie van BZK 2016b). Uiteindelijk kunnen zowel de inhoudelijke resultaten als de

---

<sup>1</sup> [Http://agendastad.nl/city-deals/](http://agendastad.nl/city-deals/) (geraadpleegd op 19 mei 2017).

<sup>2</sup> Hiervoor hebben we ook de website van Agenda Stad geraadpleegd (<http://agendastad.nl/over-agenda-stad/>) (geraadpleegd op 14 november 2016). De bron BZK (2016a) betreft het document *Kernboodschap Agenda Stad*, dat niet publiek beschikbaar is.

<sup>3</sup> In een evaluatie van de aan City Deals verwante Green Deals omschrijft de NSOB (Schulz et al. 2016) het format van de Deal als een afspraak die partijen vrijwillig maken en die geen resultaatverplichting omvat, maar die door het afspreken van een prestatie tegelijkertijd niet vrijblijvend is.

nieuwe samenwerkingsvormen vanuit afzonderlijke City Deals worden doorvertaald naar veranderingen in de bredere stedelijke praktijk en het landelijk beleid, bijvoorbeeld zoals verwoord in het rijksbrede programma Circulaire Economie, de nationale Voedselagenda en de Nationale Omgevingsvisie.

## Doel van deze evaluatie en onderzoeksvraag

Het ministerie van BZK wil het instrument City Deals evalueren om een beeld te krijgen van de huidige beleids- en uitvoeringspraktijk rondom de Deals en daarvan te kunnen leren voor het opstellen en uitvoeren van toekomstig beleid op het gebied van steden, experimenten en innovatie. De City Deals bestrijken een breed scala aan maatschappelijke vraagstukken, beleidsterreinen en bestuursniveaus. Op rijksniveau zijn naast het ministerie van BZK andere departementen betrokken: EZ, IenM, VWS, SZW, OCW en VenJ. Daarnaast zijn uiteraard diverse steden betrokken (grotere en kleinere, verspreid over het land), alsook een aantal private en maatschappelijke partners. Omdat samenwerking tussen deze diverse partners één van de belangrijkste uitgangspunten is van de City Deals, besteden we in deze evaluatie aandacht aan de rol van de diverse betrokken actoren. De bedoeling is dat alle partijen hiervan kunnen leren.

Een centraal doel van Agenda Stad en het instrument City Deals is als gezegd de verschillende partijen beter in staat te stellen te experimenteren en innoveren, en zo transities op de hiervoor genoemde terreinen van Agenda Stad te versnellen. De vraag is welke condities City Deals creëren voor experimenten en innovatie, zowel qua inhoud als qua samenwerking. In dit kader stellen we in deze evaluatie de volgende overkoepelende onderzoeksvraag:

*In welk opzicht / in hoeverre bevorderen de City Deals experimenten en innovatie met het oog op het versnellen van transities op de terreinen van Agenda Stad?*

Bij het beantwoorden van deze vraag, komen verschillende aspecten van City Deals aan de orde, zoals de vraag of de City Deal een helder en aansprekend concept is, hoe partijen het in de praktijk hebben ingevuld, hoe zij het werken in/aan een City Deal hebben ervaren, en welke resultaten al zijn geboekt. Wat betreft resultaten, maken we een onderscheid tussen inhoudelijk doelbereik en proces- en systeemresultaten. Met het eerste doelen we op de bijdrage van het instrument City Deals aan het bereiken van de algemene doelstellingen van Agenda Stad. Gezien de verscheidenheid en het abstractieniveau van de doelen van Agenda Stad en de fase waarin de City Deals zich bevinden, kan op dit punt voorsnog slechts beperkt worden gerapporteerd. De nadruk in deze evaluatie ligt op het tweede, veranderingen in proces en systeem, bijvoorbeeld het wegnemen van belemmeringen in regelgeving, financiering, informatievoorziening en dergelijke, en hoe partijen hebben geëxperimenteerd met nieuwe vormen van samenwerking, bijvoorbeeld tussen bestuursniveaus en tussen beleidsdomeinen.

## Opzet van de evaluatie

De evaluatie is ongeveer een jaar na ondertekening van de eerste City Deal gestart. In de periode van uitvoering en rapportage zijn twee City Deals afgerond en was het overgrote deel van de Deals nog in uitvoering (momenteel lopen er 17<sup>4</sup>). Daarnaast was er een aantal in ontwikkeling, werd er gewerkt aan nieuwe voorstellen (in gesprek) en is er een aantal voorstellen vervallen. Het gaat dus om een ex durante-evaluatie. Dit maakt het mogelijk om te leren tijdens de rit. In deze notitie presenteren we de bevindingen uit de eerste fase van het onderzoek. In een volgende fase is er ruimte voor verdieping en/of verbreding.

---

<sup>4</sup> [Http://agendastad.nl/city-deals/](http://agendastad.nl/city-deals/) (geraadpleegd op 10 mei 2017).

Om een beeld te kunnen geven van de actuele stand van zaken rond de City Deals en de eerste ervaringen van betrokken partijen, hebben we naast deskresearch (wetenschappelijke en beleidsliteratuur) interviews gehouden met vertegenwoordigers van een aantal City Deals. De bedoeling hiervan was niet om afzonderlijke Deals te evalueren, maar om overeenkomsten en verschillen tussen Deals en de kwaliteiten van het instrument als geheel in beeld te krijgen. Hierbij lag de nadruk op Deals die in uitvoering zijn of net zijn afgerond, maar daarnaast zijn in het onderzoek ook Deals in voorbereiding betrokken, alsook Deals die na een verkenningsfase zijn vervallen. De selectie hebben we gemaakt op basis van de volgende criteria:

- diversiteit in status (afgerond, in uitvoering, in ontwikkeling/in gesprek, vervallen);
- diversiteit in thema's (breedte Agenda Stad);
- diversiteit in samenwerking (regionaal, thematisch, 'cross-sectoraal');
- diversiteit in actoren (rijksdepartementen, gemeenten, marktpartijen en maatschappelijke partners);
- grotere en kleinere steden;
- spreiding over Nederland.

Dit heeft de volgende selectie van elf City Deals opgeleverd (zie voor een beknopte indruk van deze Deals het overzicht in de Bijlage):

- Roadmap Next Economy (RN);
- Circulaire stad (CS);
- De inclusieve stad (IS);
- Naar een digitale woonomgeving (DW);
- Health Hub (HH);
- Klimaatadaptatie (KA);
- Binnenstedelijk bouwen en transformatie (BB);
- Warm welkom voor talent (WW);
- Voedsel op de stedelijke agenda (VS);
- Stedelijke bereikbaarheid (SB);
- Gezonde verstedelijking (GV).<sup>5</sup>

Van deze City Deals hebben we zowel betrokkenen bij het Rijk, de steden als private/maatschappelijke partners geïnterviewd. In totaal hebben we 44 semigestructureerde interviews gehouden, van gemiddeld één tot anderhalf uur. Hierbij kwamen de conceptualisering, toepassing, verwachtingen/ervaringen en effecten van de Deals aan bod, maar kregen de respondenten ook de gelegenheid om zelf onderwerpen aan te dragen. Hun uitspraken zijn geanonimiseerd; om afzonderlijke Deals aan te duiden, gebruiken we de afkortingen uit de lijst hiervoor.<sup>6</sup> Voor en na de interviews is daar waar aanvullende kennis noodzakelijk was om het proces in een City Deal te duiden, gebruikgemaakt van publiek beschikbare bronnen over specifieke Deals.

---

<sup>5</sup> De status van deze City Deals ten tijde van de selectie (medio december 2016) was als volgt: in uitvoering/afgerond: Roadmap Next Economy; in uitvoering: Warm welkom voor talent (inmiddels in afronding); Circulaire stad, De inclusieve stad, Naar een digitale woonomgeving, Health Hub, Klimaatadaptatie, Binnenstedelijk bouwen en transformatie; in ontwikkeling: Voedsel op de stedelijke agenda (is inmiddels in uitvoering) en Stedelijke bereikbaarheid (is inmiddels vervallen); vervallen: Gezonde verstedelijking.

<sup>6</sup> Naast de afkortingen van de City Deals gebruiken we de afkorting (A) om gesprekken aan te duiden die geen betrekking hadden op een specifieke City Deal, maar waarin in meer algemene zin op het instrument werd gereflecteerd.

---

### Roadmap Next Economy

Op 1 december 2016 is de Roadmap Next Economy aangeboden aan minister Henk Kamp (EZ). Deze routekaart heeft als doel de economische en maatschappelijke meerwaarde van de metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH) in de toekomst te versterken. Hiervoor moeten de bestaande kennis, vaardigheden, infrastructuren en instituties in de regio verder worden ontwikkeld en in de praktijk worden benut. Om te komen tot een 'transitie naar een nieuwe economie' onderscheidt de Roadmap vijf paden: 'smart digital delta', 'smart energy delta', 'circular economy', 'entrepreneurial region' en 'next society'. Voor elk van deze thema's wordt de langetermijnambitie van de regio MRDH gekoppeld aan concrete projecten. De Roadmap is bedoeld als een levend document, waarbij er structureel aandacht is voor sectoroverstijgende verbindingen en kruisbestuivingen tussen de werkvelden.

Bron: Metropoolregio Rotterdam Den Haag (2016).

---

### Twee soorten analyse van de interviews

De transcripties van de interviews zijn op basis van twee analysemethoden geanalyseerd. De eerste methode bestaat uit codering door middel van de analysesoftware Atlas.ti. Deze analyse heeft gezorgd voor een groot overzicht van de inhoud van de interviews en heeft het mogelijk gemaakt om de vele uitspraken door middel van codes te kwantificeren, met elkaar in verband te brengen en te visualiseren. De tweede analysemethode betreft een verdiepende handmatige analyse van een deel van de City Deals.<sup>7</sup> De nadruk van deze tweede methode lag op het vinden van patronen op basis van wetenschappelijke literatuur op het gebied van transitiestudies en 'multilevel governance'. Het analytisch kader wordt hieronder uitgelegd. Kort gezegd ligt in de Atlas.ti-methode de nadruk meer op inductie (op basis van de uitspraken van de geïnterviewden) en in de handmatige methode meer op deductie (op basis van recente wetenschappelijke inzichten). Daarnaast hebben we op meerdere momenten de voorlopige bevindingen besproken met een begeleidingsgroep<sup>8</sup>, beleidsmakers en externe deskundigen.

---

## Analytisch kader: 'multilevel governance' en 'strategisch nichemanagement'

In onze analyse hebben we de ervaringen en opvattingen van de geïnterviewden geduid in het licht van eerdere evaluaties van aan City Deals verwante instrumenten (zoals Green Deals in Nederland en City Deals in het Verenigd Koninkrijk) en wetenschappelijke literatuur over thema's die aansluiten bij de uitgangspunten en doelstellingen van Agenda Stad en de City Deals. Op twee thema's leggen we in deze notitie de nadruk: nieuwe vormen van samenwerking tussen bij City Deals betrokken partijen, en de rol van (stedelijke) experimenten en innovaties (inclusief het bijbehorende leerproces) ten behoeve van transities.

In het licht van de ambitie van Agenda Stad en City Deals om het initiatief van steden en stedelijke regio's op rijksniveau meer gehoor te geven, is het van belang om de nieuwe vormen van samenwerking die hiervoor nodig zijn in beeld te krijgen. Dit doen we door naar bestuurlijke en procesmatige aspecten van het instrument City Deals te kijken. Daarvoor zoeken we aansluiting bij de wetenschappelijke literatuur over zogeheten 'multilevel governance'. Daarmee worden bestuurlijke afstemmingsprocessen bedoeld, zowel 'horizontaal' (bijvoorbeeld tussen steden en tussen overheid en marktpartijen) en 'cross-sectoraal' (domeinoverstijgend) als 'verticaal' (meerlaags, bijvoorbeeld tussen gemeente en het Rijk) (Hooghe & Marks 2003; Kern & Bulkeley 2009).

Concreet betekent dit dat we in de analyse van de interviews aandacht besteden aan wat verschillende partijen verstaan onder (en verwachten van) het instrument City Deals (focus), hoe zij hun verwachtingen samenbrengen in de totstandkoming van Deals (proces), en hoe

---

<sup>7</sup> Van zes City Deals zijn alle interviews op deze manier nader beschouwd, van een aantal andere één of enkele interviews.

<sup>8</sup> De begeleidingsgroep bestaat uit vertegenwoordigers van drie rijksdepartementen (BZK, EZ, IenM) en drie gemeenten (Amsterdam, Ede, Utrecht).

de rollen en verantwoordelijkheden over verschillende partners worden verdeeld (samenwerking). Omdat het instrument City Deals door het Rijk is geïntroduceerd, leggen we hierbij de nadruk op de rol van het Rijk.

Naast nieuwe vormen van samenwerking tussen partijen streeft Agenda Stad als gezegd naar het versnellen van transitieprocessen. Een transitie is een grootschalig langetermijnproces waarin de samenleving, of sectoren daarbinnen, fundamenteel anders wordt ingericht (systeemverandering). Er ontstaat een besef dat het bestaande systeem niet meer afdoende 'werkt' en er wordt in toenemende mate druk op dit systeem uitgeoefend om ingrijpend te veranderen. Zelfs als de urgentie van een dergelijke verandering breed wordt gedeeld, voltrekt zo'n veranderingsproces zich niet volgens een rechte lijn. Hoewel er vaak wel een beeld is dat de gewenste richting aangeeft (Geels & Raven 2006; Rotmans et al. 2001), is er geen duidelijk eindpunt van het traject bekend, en bovendien worden leidende beelden gaandeweg bijgesteld op basis van nieuwe ervaringen, inzichten en (maatschappelijke) ontwikkelingen.

Grofweg kunnen twee soorten veranderingsprocessen worden onderscheiden. De eerste soort verandering vindt plaats binnen de bestaande patronen, processen, gewoonten, en wet- en regelgeving. Vernieuwing wordt dan mogelijk gemaakt door deze in te passen in (en aan te passen aan) de bestaande kaders ('fit and conform'). Dit levert overigens wel beperkingen op voor de mate van vernieuwing. De tweede soort verandering ('stretch and transform') kent dezelfde oprekking van de ruimte voor vernieuwing binnen de bestaande kaders, maar uiteindelijk blijkt de flexibiliteit van het systeem onvoldoende, waardoor de vernieuwing de legitimiteit van het systeem ondermijnt en er institutionele hervormingen plaatsvinden (Smith & Raven 2012).

De literatuur over het zogeheten 'strategisch nichemanagement' (SNM) biedt een wetenschappelijk kader om de eerste fasen van een transitie te analyseren en te faciliteren. Dit faciliteren is nodig omdat een nieuwe veelbelovende ontwikkeling (in een niche) zonder steun vaak onvoldoende kans heeft om zich een weg door de bestaande structuren te banen – deze zijn immers niet toegesneden op een (in potentie) radicale vernieuwing. In de literatuur worden verschillende steuntjes in de rug onderscheiden: beschermen ('shielding'), verzorgen ('nurturing'), en versterken ('empowerment'). Kort gezegd zorgt bescherming ervoor dat een veelbelovende vernieuwing niet direct wordt blootgesteld aan de selectiecriteria van het bestaande systeem (zoals in gangbare beleidsstructuren of in de markt). De crux is dat in experimenten mislukken mogelijk moet zijn om ervan te kunnen leren. Verzorging zorgt ervoor dat de vernieuwing tot ontplooiing kan komen, waarna versterking ervoor kan zorgen dat de vernieuwing krachtig genoeg wordt om het bestaande systeem op te rekken of te hervormen.

Experimenten spelen hierbij volgens SNM een belangrijke rol. Door ruimte te maken voor experimenten, kunnen innovaties met de nodige tijdelijke bescherming en verzorging worden verkend, getest en doorontwikkeld (Berkhout et al. 2010; Kemp et al. 1998). Betrokkenen kunnen leren van experimenten, doen kennis op waarmee ze gemeenschappelijke verwachtingen kunnen vormen, onderbouwen en uitdragen, en bouwen hun netwerk uit (Schot & Geels 2008; Smith & Raven 2012). In onze analyse van de interviews besteden we aan deze aspecten van City Deals aandacht onder de kop experiment en innovatie.

## Leeswijzer

Het besproken analysekader leidt tot de volgende hoofdstukstructuur. Na een eerste globale indruk van de ervaringen met City Deals van betrokkenen op basis van enkele cijfers (hoofdstuk 2), volgen focus (hoofdstuk 3), proces (hoofdstuk 4), samenwerking (hoofdstuk 5), en experiment en innovatie (hoofdstuk 6). Daarnaast hebben we in de interviews de responden-



ten gevraagd om in hun eigen woorden in meer algemene zin te reflecteren op de meerwaarde van het instrument City Deals. Dit komt aan bod onder de kop meerwaarde (hoofdstuk 7). In het slothoofdstuk (8) vatten we de belangrijkste bevindingen samen en formuleren we enkele aanbevelingen.

## 2 Enkele cijfers

In deze evaluatie staat een kwalitatieve analyse van de ervaringen met het instrument City Deals (tot nog toe) centraal. Maar om een eerste globale indruk te geven van hoe betrokkenen in de praktijk het werken met het instrument ervaren, presenteren we om te beginnen enkele cijfers. Tijdens de interviews hebben de respondenten allerlei uitspraken gedaan die duiden op een positieve of negatieve ervaring van of binnen hun City Deal, denk aan uitspraken als 'de sfeer tijdens de samenwerking was goed' of 'het proces verliep stroef'. Codering van dit soort uitspraken leverde een verzameling van 1.712 normatieve citaten op en stelt ons in staat de verhouding tussen positieve en negatieve waarderingen te bepalen.<sup>9</sup>

Figuur 2.1 geeft het aandeel positieve uitspraken (in het totale aantal normatieve uitspraken) weer over de eigen City Deal. Duidelijk is dat de waarderingen van de respondenten sterk verschillen. Aan de ene uiterste kant van het spectrum staat een respondent met 85 procent positieve uitspraken, aan de andere eentje met slechts 18 procent positieve uitspraken.

In figuur 2.2 zijn de respondenten gegroepeerd naar type partner binnen een City Deal: Rijk, stad en overig (bijvoorbeeld een bedrijf). Het blijkt dat de soort organisatie waarin zij werkzaam zijn weinig zegt over hoe positief zij zijn over de City Deal waarbij ze zijn betrokken: per saldo zijn alle typen partijen ongeveer even (licht) positief.

Figuur 2.3 toont de waarderingen per City Deal. Deze verschillen behoorlijk. Zo zijn de respondenten van Voedsel op de stedelijke agenda (VS) gemiddeld zeer positief, terwijl die van Stedelijke bereikbaarheid (SB) zich duidelijk minder positief uitdrukken over hun City Deal. Overigens is het belangrijk hierbij te benadrukken dat deze figuur niet zomaar kan worden geïnterpreteerd als een meting van het succes of nut van de City Deals. Hoewel het om een substantieel aantal uitspraken gaat, is het aantal geïnterviewden per Deal beperkt (bijvoorbeeld drie voor Voedsel op de stedelijke agenda en vijf voor Stedelijke bereikbaarheid). Bovendien toont de figuur slechts het saldo van de meningen van de respondenten. Zo kan het zijn dat respondenten de Deal zelf waarderen, maar dat er zich allerlei praktische problemen hebben voorgedaan die de totstandkoming ervan hebben bemoeilijkt, of dat er een onaangename periode is geweest die achteraf nuttig is gebleken.<sup>10</sup>

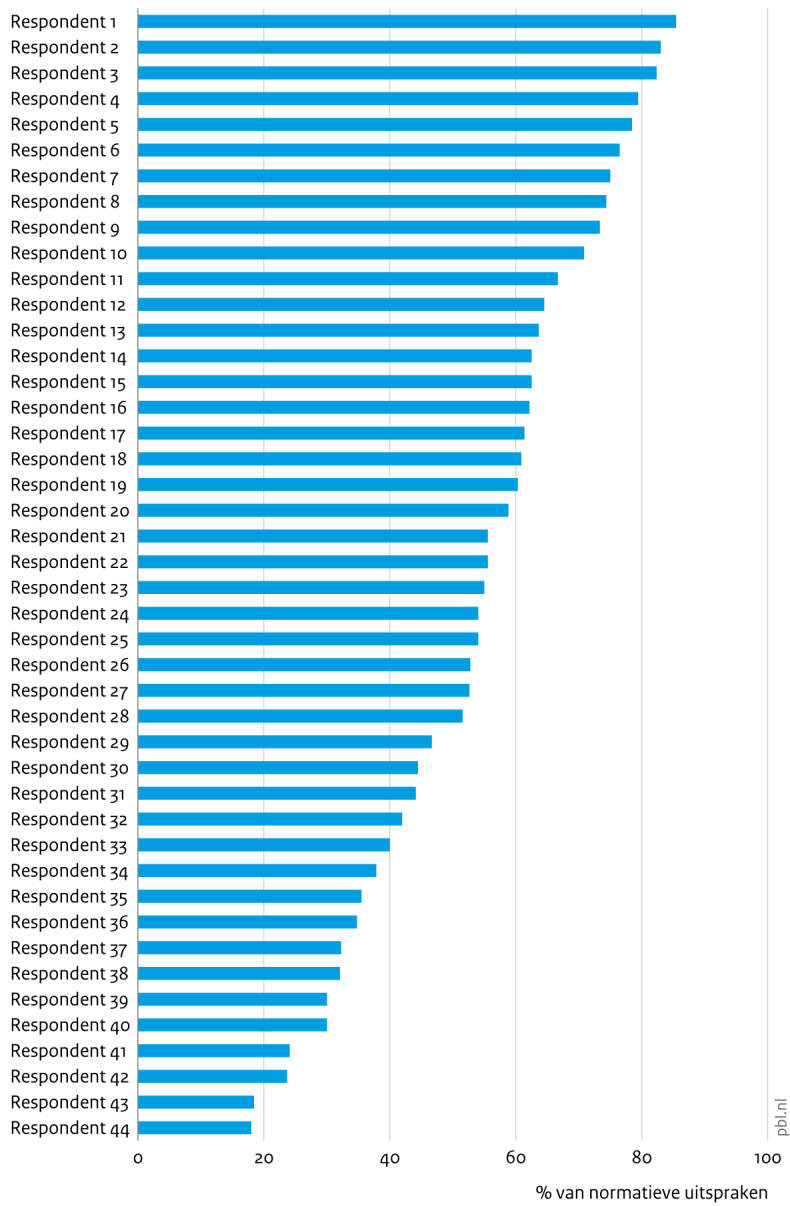
Kortom, deze bevindingen vergen een nadere analyse. Deze verdieping presenteren we in de volgende hoofdstukken aan de hand van de in de inleiding geïntroduceerde vijf thema's: focus, proces, samenwerking, experiment en innovatie, en meerwaarde.

---

<sup>9</sup> Neutrale uitspraken zijn in deze analyse buiten beschouwing gelaten. Datzelfde geldt voor normatieve uitspraken die niet over de eigen City Deal gaan.

<sup>10</sup> Ook moet worden vermeld dat de uitspraken niet zijn gewogen. Als een respondent drie keer laat vallen dat iets 'best lastig' was, dan telt dit zwaarder dan één keer aangeven dat iets 'verschrikkelijk moeilijk' was.

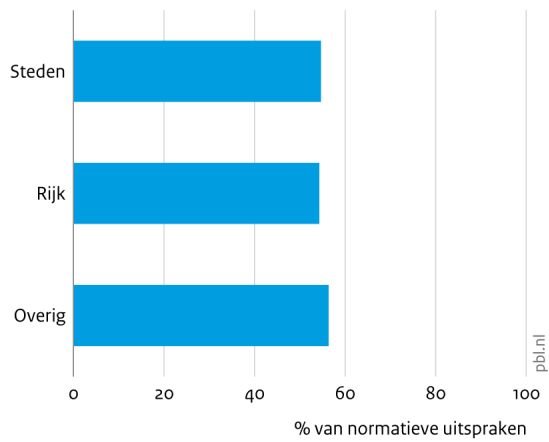
**Figuur 2.1**  
**Aandeel positieve uitspraken in verband met eigen City Deal, per respondent, 2017**



Bron: PBL op basis van interviews

Figuur 2.2

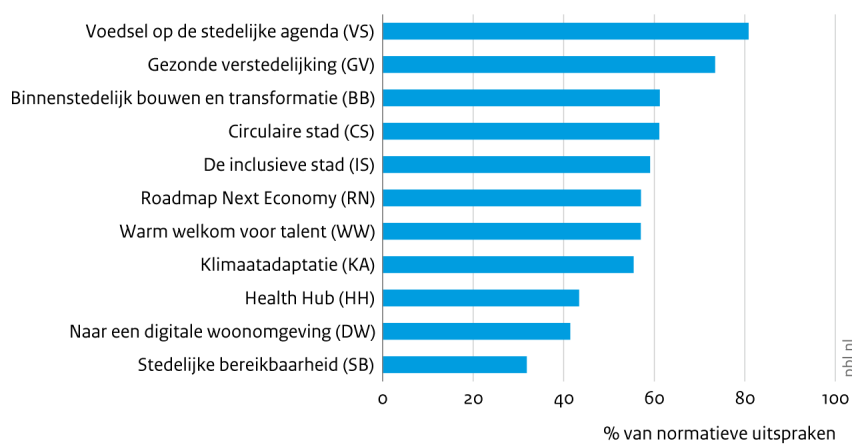
**Aandeel positieve uitspraken in verband met eigen City Deal, per type partner, 2017**



Bron: PBL op basis van interviews

Figuur 2.3

**Aandeel positieve uitspraken in verband met eigen City Deal, per City Deal, 2017**



Bron: PBL op basis van interviews

# 3 Focus

Het instrument City Deals is een nieuw beleidsinstrument dat de betrokkenen verschillend interpreteren. Zo lopen de opvattingen uiteen over wat de doelstellingen van het instrument zijn en welke mogelijkheden het biedt. In elke Deal kost het de samenwerkende partijen tijd om een gedeeld referentiekader te creëren. De meeste partijen zijn het er over eens dat het laten klinken van de stem van de stad op rijksniveau in City Deals een belangrijk element is.

## Verschillende interpretaties van het instrument City Deals: samenwerking, vrijheid, aan de slag

Op de vraag naar wat het instrument City Deals inhoudt – de eerste vraag van elk interview – komen uiteenlopende antwoorden. Respondenten zien de City Deal als een middel om programmatisch door overheidslagen heen te werken, open te communiceren (WW), te agenderen (VS), verbinden (VS; CS; KA), buiten bestaande kaders te denken (VS) en te innoveren (VS). Daarnaast is het instrument een manier om een probleem helder te krijgen en er concreet mee aan de slag te gaan (VS; WW). Er is 'behoefte om het hoogste abstractieniveau te combineren met de voeten in de klei' (SB).

Velen beschouwen City Deals als een nieuwe manier om samen te werken, waarbij de stedelijke regio centraal staat en een luider stem krijgt op rijksniveau (WW). Dit type samenwerking wordt gekenmerkt door kortere lijnen tussen overheden onderling en soms ook met derde partners, en wordt gezien als een reactie op een snel veranderende samenleving waarin de overheid een nieuwe rol speelt (HH; WW; DW). Een instrument om dit type samenwerking te faciliteren wordt dan ook verwelkomd. Dit sluit aan bij bevindingen uit eerdere evaluaties van en reflecties op het instrument Green Deals (Gooskens et al. 2016; Schulz et al. 2016). In deze studies komt ook duidelijk naar voren dat in dit type samenwerking maatwerk nodig is. Omdat stedelijke regio's verschillen, is een zekere diversiteit niet alleen onvermijdelijk maar ook wenselijk. In plaats van de stem van de stad is het beter te spreken van stemmen van steden (vergelijk ook het pleidooi voor maatwerk in Hamers 2016).

Naast samenwerking wordt vrijheid gewaardeerd. City Deals bieden de mogelijkheid om buiten bestaande kaders en routines te denken en open en vrij naar mogelijkheden te zoeken; ze zijn te beschouwen als een 'ruimte waarin net iets meer kan dan binnen de reguliere structuren' (HH).

Respondenten zien de City Deal als een manier om dingen voor elkaar te krijgen (IS), om extra energie toe te voegen aan een discussie die anders niet van de grond zou zijn gekomen (WW). De formele status van de City Deal kan helpen om gedachten en voorstellen krachtiger en overtuigender uit te dragen (WW; DW). Het label/frame helpt, deels omdat het Rijk het ondersteunt, deels omdat het duidelijk maakt dat een alliantie van verschillende partijen erachter staat (WW).

## Weinig houvast

Sommige respondenten zijn terughoudender. Zij wijzen erop dat andere bestaande instrumenten ook mogelijkheden bieden tot samenwerken en steden een stem op het nationale niveau geven. Omdat bestaande structuren bovendien meer duidelijkheid bieden over verantwoordelijkheden en financiering, zien niet alle respondenten de meerwaarde van een

nieuw instrument als City Deals (HH). In het algemeen kunnen we dit karakteriseren als de keerzijde van de openheid die de opzet van de Deal biedt.

De meerduidigheid/openheid van het instrument City Deals brengt onduidelijkheid met zich, onder andere over voorwaarden (om tot een Deal te komen) en verwachtingen (van verschillende partners in een Deal). Volgens sommige respondenten zouden duidelijkere richtlijnen vanuit het Rijk over de doelstellingen en mogelijkheden helpen bij het creëren van een scherpere focus binnen een City Deal (SB). Niet elke City Deal hoeft bij ondertekening even specifiek te zijn, maar een heldere probleemdefinitie en bijbehorende taakverdeling tussen betrokkenen is wel nodig om tot uitvoering te kunnen overgaan. Het instrument City Deals biedt hiervoor nog te weinig houvast. Hierop komen we in het volgende hoofdstuk (Proces) terug.

In City Deals die al in de uitvoeringsfase zijn gekomen, blijkt dat de complexiteit toeneemt naarmate zaken concreter worden. Naast algemene aandacht voor het proces van focussen wordt dan meer inhoudelijke (vak)kennis belangrijker (VS; DW; SB). Daarbij komt ook duidelijker aan het licht waar wensen vanuit de steden mogelijk botsen met die van het Rijk, bijvoorbeeld rondom de vraag in hoeverre de bestaande wet- en regelgeving ter discussie mag of moet komen te staan (VS; DW). Soms blijkt er binnen de bestaande kaders meer mogelijk dan oorspronkelijk gedacht. In andere gevallen blijkt de bestaande wet- en regelgeving ontwikkelingen tegen te houden, zoals ook duidelijk in de literatuur over 'strategisch nichemanagement' aan de orde komt. Respondenten geven aan dat het instrument City Deals dan onvoldoende handvatten biedt voor de omgang met frictie tussen de steden en het Rijk.

De breedheid van de oproep om voorstellen voor City Deals in te dienen resulteert tot nog toe in een lang aanlooptraject. Het traject om te focussen kost veel tijd, in sommige gevallen meer tijd dan de betrokkenen ter beschikking hebben (sommigen doen de City Deal 'erbij', boven op het reguliere werk) (VS). Respondenten zien de City Deal mede hierom als een instrument waarmee selectief moet worden omgegaan. Zij pleiten voor een beperkt aantal Deals met toonaangevende, spraakmakende ambities die nodig zijn in het licht van de beoogde systeemverandering (transitie) (DW; IS).

## Conclusie

Respondenten waarderen de vrijheid die City Deals bieden om samen nieuwe ideeën en benaderingen te agenderen en in praktijk te brengen. Wel hebben zij behoefte aan richtlijnen waarin voorwaarden en verwachtingen duidelijker worden omschreven. Deze kunnen het proces bespoedigen om tot een City Deal te komen (ondertekenen) en uit te voeren.<sup>11</sup> Dergelijke 'spelregels' moeten niet werken als een keurslijf; alle betrokkenen zijn het erover eens dat het bottom-upkarakter van City Deals tot zijn recht moet kunnen komen. Omdat stedelijke regio's verschillen, is een zekere diversiteit niet alleen onvermijdelijk maar ook wenselijk.

---

<sup>11</sup> Departementen geven aan dat zij in de afgelopen periode zijn gaan werken met formats die tegemoetkomen aan deze behoefte. Deze formats zijn in deze evaluatie nog niet meegenomen.

# 4 Proces

Tijdens de totstandkoming van een City Deal leren de betrokkenen elkaar kennen en proberen ze elkaar te vinden. Daarnaast proberen ze te bepalen hoe concreet de onderlinge afspraken moeten/kunnen zijn en welke expertise en capaciteiten nodig zijn voor de uitvoering van de Deal. Dit is een tijdrovend traject, maar heeft wel waarde als leerproces.

## Het afstemmingsproces is belangrijk en is gebaat bij meer structuur

De vrijheid die het instrument City Deals biedt, beïnvloedt de dynamiek van de totstandkoming en uitvoering van Deals. Om een gedeeld beeld van de Deal en het achterliggende probleem te krijgen, is vaak een langdurig proces van concretisering en onderlinge afstemming nodig. Dit is niet alleen een inhoudelijk proces, maar ook een kennismakings- en afstemmingsproces tussen actoren die niet altijd gewend zijn om samen te werken. Dit afstemmingsproces wordt vaak vertraagd door verschillen in achtergrond, kennis, interesses, rollen, verantwoordelijkheden en belangen tussen ambtenaren in de stad en bij de Rijksoverheid (HH). Op organisatieniveau beïnvloeden verschillen in dynamiek en snelheid van opereren het afstemmingsproces (BB).

Dit tot elkaar komen, waarin betrokkenen elkaar beter gaan begrijpen en mogelijk delen van elkaars referentiekader overnemen, vormt een leerproces dat essentieel is voor stedelijke innovatie (Bos et al. 2013; Evans et al. 2016). Enerzijds ervaren respondenten het nader tot elkaar komen als nuttig, vooral als het integraal werken hen helpt meerwaarde te creëren (HH). Anderzijds vormt de tijd die het kost om af te stemmen een barrière (HH); veel respondenten ervaren het proces als traag en moeizaam (WW; DW). Zij wijzen bovendien op het risico dat er energie weglekt in zo'n lang proces, in het bijzonder als de aanvankelijke ambities worden verkleind om de City Deal uitvoerbaar te maken (WW; HH). Sommige respondenten zien dit proces graag korter, met een meer efficiënte structuur (HH; DW) en een helder go/no-gomoment (DW). Zo kan na een voorbereidingsfase waarin nieuwe partijen toetreden en andere afvallen (DW; WW) de Deal verdergaan met betrokkenen die het echt zien zitten en zich ervoor willen inzetten, zodat de Deal momentum krijgt (DW). Hierbij is het belangrijk dat zowel de steden als het Rijk eigenaarschap voelen (WW; HH).

Voor één procesaspect vragen veel respondenten bijzondere aandacht: de noodzaak van een procesbegeleider die ervoor zorgt dat partijen elkaar weten te vinden, zich aan afspraken houden en voortgang boeken. In de beginfase van een Deal kan een kwartiermaker de boel aanjagen, in latere fasen kan een projectmanager de processen stroomlijnen. Deze rol kan volgens de geïnterviewden zowel intern als extern worden ingevuld, zolang de persoon in kwestie maar oog heeft voor de belangen van alle partijen. Om twijfels te voorkómen, pleiten we ervoor om bij aanvang te kiezen voor een onafhankelijke procesbegeleider. In elk geval is hiervoor de beschikbaarheid van procesgeld een vereiste.

## Groepsdynamiek, belangen en intrinsieke motivatie

Binnen een City Deal komen verschillende belangen samen. Voor een effectieve samenwerking is het belangrijk om te (h)erkennen dat de betrokkenen eigen belangen en rollen en een eigen agenda hebben (WW; vergelijk Austin 2000). Door elkaar te leren kennen en daarmee inzicht te krijgen in elkaars positie, kan er wederzijds begrip ontstaan, terwijl eenieder wel zijn/haar eigen belangen blijft behartigen. Een eigen agenda hoeft dan geen nadeel te zijn.

Juist het bedienen van meerdere agenda's en het verbinden van beleidsthema's worden genoemd als belangrijke factoren voor het slagen van de City Deal (VS). Daarbij is transparantie over belangen een voorwaarde voor constructieve afstemming (HH). Een respondent verwoordt het als volgt: 'Geen goede City Deal zonder gezond eigenbelang, maar als je niet samen het nut inziet van wat moet worden aangepakt, heb je geen samenwerking' (WW).

Het ontwikkelen van begrip voor elkaars belangen en posities, maar ook de concretisering van de City Deal en de uitvoering ervan verlopen vlotter als betrokkenen onderling goed kunnen communiceren (HH). Daarbij is ook een passend mandaat (HH; DW) en de juiste mix van vaardigheden belangrijk (bijvoorbeeld specialisten, generalisten en strategen) (VS); mogelijk zijn dit in de voorbereiding van de City Deal andere vaardigheden dan in de uitvoering (DW). Om in dit complexe 'mensenwerk' de energie in het team te behouden, is het belangrijk dat partners een persoonlijke betrokkenheid ervaren en dat zij een intrinsieke motivatie hebben op het gebied van de City Deal (VS). Vooral omdat het werk voor de City Deal in veel gevallen naast het reguliere werk wordt gedaan en betrokkenen ook vaak privé-tijd investeren (VS; HH).

## Aansluiting bij bestaand beleid en weinig geld beschikbaar buiten sectorale budgetten

Deals blijken gemakkelijker tot stand te komen als deze aansluiten bij bestaande processen of beleidslijnen (SB). Enkele respondenten vinden dat het instrument City Deals nauwer moet worden gekoppeld aan lopende beleidslijnen. Een argument hiervoor is dat ook kleine stappen binnen bestaand beleid uiteindelijk tot vernieuwing kunnen leiden. Een ander argument is dat de 'echte' afspraken buiten de City Deal worden gemaakt, daar waar ook geld wordt toegewezen (HH).

Afstemming met bestaande beleidsprocessen werkt twee kanten op. Enerzijds passen de activiteiten binnen een City Deal dan makkelijker binnen de bestaande werkzaamheden, waardoor betrokkenen eenvoudiger tijd kunnen vrijmaken. Anderzijds sluit de City Deal dan beter aan bij bestaande budgetten, zodat er gemakkelijker geld beschikbaar komt voor realisatie. In bijna alle gevallen blijkt de beschikbaarheid van middelen (uren en euro's) voor City Deals een heikel punt. Dit betreft niet alleen de middelen om tot een Deal te komen (de voorbereidende fase tot de ondertekening), maar vooral ook de uitvoering ervan, omdat er dan meer geld nodig is (SB). Vooral het sectoroverstijgende karakter van City Deals bemoeilijkt het verkrijgen van budgetten, omdat deze veelal sectoraal worden toegewezen. Het blijkt voorts nog moeilijk te zijn om middelen flexibel, buiten bestaande budgetten om, in te zetten (HH; IS; SB). Sommigen pleiten ervoor om structureel, bij alle projecten, geld vrij te maken om over sectorgrenzen heen te kunnen werken (DW).

Omdat de discussie over de middelen die nodig zijn voor zowel het proces als de inhoudelijke uitvoering van de City Deal vaak wordt uitgesteld, starten partijen in sommige Deals na ondertekening een (nieuw) traject om naast de concrete taakverdeling budget vrij te maken en tot een evenredige verdeling van investeringen te komen (HH; VS; DW). Dat verloopt soms moeizaam. In sommige gevallen proberen partijen elders financiering te krijgen, hetgeen vertragend kan werken (DW). Respondenten geven aan dat dit hen frustrleert, vooral omdat geld nodig is om de stap te kunnen zetten 'van intenties naar doen' (VS; HH). Als er bij ondertekening geen afspraken zijn gemaakt over geld, dan bestaat het risico dat er geen concrete acties volgen en de Deal een papieren tijger wordt (HH; DW; VS).



## Het belang van evenementen

Evenementen kunnen helpen bij de totstandkoming en uitvoering van een City Deal. Hiervoor moet volgens respondenten vanaf het begin geld worden gereserveerd. Binnen de Deal helpen ze focus te creëren en energie samen te ballen, en extern vergroten ze het draagvlak voor de Deal en de zichtbaarheid ervan. Betrokkenen vinden het prettig om van moment naar moment te kunnen werken, mits er niet te veel van dit soort momenten zijn (VS; WW). De ondertekening van de Deal is zo'n belangrijk moment. Het formele karakter van het tekenen werkt motiverend en voorkomt dat partijen te makkelijk uit de overeenkomst stappen, omdat ze dan rekenschap moeten afleggen (DW). Ook evenementen als workshops en conferenties kunnen, zeker als ze niet te algemeen van aard zijn en over een specifiek onderwerp gaan, worden benut om een City Deal te pluggen, te laten landen en te waarborgen (VS).

De setting en organisatie van evenementen zijn belangrijk. Zo werd in de City Deal 'Voedsel op de stedelijke agenda' het tekenmoment aangegrepen als een kans om de Deal op hoog bestuurlijk niveau zichtbaar te maken, maar werd volgens respondenten de kans gemist de dynamiek binnen de Deal een impuls te geven, omdat veel direct betrokkenen niet welkom bleken op het evenement, hetgeen demotiverend was (VS). Een risico is ook dat na afloop van een evenement de energie weglekt. Een respondent drukt het zo uit: 'Je gebruikt het moment om te markeren dat je iets hebt bereikt, je slaat een mijlpaal, maar daarna heb je de neiging om te zeggen: nou, prachtig, ik heb nog tien andere dingen op mijn bord liggen die ik nu weer ga oppakken' (HH). Derhalve moet vóór het evenement duidelijk zijn wat er na moet gebeuren (hoe, wanneer en door wie). Dit geldt ook voor de afrondende fase van de City Deal. Aandacht voor een vervolgotraject zal de invloed van de Deal vergroten (DW; WW; HH).

## Initiatief en onderlinge verhoudingen binnen City Deals

Een van de uitgangspunten van Agenda Stad en het instrument City Deals is het stimuleren van initiatieven van steden. Sommige Deals zijn daadwerkelijk uit een initiatief van steden ontstaan, zoals 'Naar een digitale woonomgeving', terwijl voor andere Deals de Rijksoverheid een onderwerp heeft aangereikt en partijen heeft uitgenodigd, zoals bij 'Voedsel op de stedelijke agenda'. In het laatste geval gaat het meestal om agendering, contextualisering en/of concretisering van rijksbeleid in een (regionaal-)stedelijke setting (VS). Wanneer steden het initiatief nemen, is het vaak onduidelijk welke speelruimte het instrument City Deals de betrokken gemeenten biedt en in hoeverre departementen bereid zijn de regie uit handen te geven (WW). In dit opzicht is de totstandkoming van City Deals duidelijk te beschouwen als een proces waarin nieuwe verhoudingen tussen Rijk en regio worden verkend. Dat geldt ook voor de verhoudingen tussen steden onderling, vooral met het oog op de noodzaak zich te verenigen rond een thema om dit gezamenlijk op de nationale agenda te kunnen plaatsen.

Binnen een City Deal is niet iedereen even nauw betrokken. In de meeste Deals zijn er één of enkele trekkers binnen het samenwerkingsverband te onderscheiden. Soms is het Rijk de trekker, soms een stad. De steden onderling werken niet altijd op gelijkwaardige basis samen. In sommige Deals is er onvrede over de verhouding tussen de capaciteit van steden (kennis en kunde, 'halen en brengen', uren, geld) (WW; KA). In verband met de beperkt beschikbare capaciteit vinden respondenten het belangrijk om kritisch te zijn in de keuze voor toekomstige City Deals. Zoals al in hoofdstuk 3 (Focus) duidelijk werd, pleiten respondenten voor selectiviteit en een duidelijker sturing van het proces (VS).

## Conclusie

Veel respondenten ervaren het werken aan een City Deal als prettig. Het soms trage totstandkomingsproces gaat echter ten koste van de energie van betrokkenen. Een duidelijker structuur – bijvoorbeeld het afspreken van een termijn en het werken met duidelijke ijkpunten (inclusief het publiekelijk vieren ervan) kunnen dit proces versoepelen, evenals het kiezen van een go/no-gomoment, een neutrale procesbegeleider en een tijdige discussie over geld voor zowel het proces als de inhoudelijke uitvoering. De samenwerking en afstemming tussen Rijk en steden verschilt per City Deal. In het algemeen geldt dat als de Deal beter past bij bestaande beleidslijnen, werkzaamheden en (sectorale) budgetten, betrokkenen minder weerstand ervaren. Dit zijn echter juist de Deals die verderaf staan van de doelstellingen van Agenda Stad.

# 5 Samenwerking

Uit de interviews blijkt dat er enthousiasme is over de samenwerking tussen verschillende overheidslagen. De meeste respondenten vinden het leuk om aan een City Deal te werken, waarbij een open houding en een informele manier van communiceren tussen de verschillende partners vaak worden genoemd. Dit type samenwerking vinden de respondenten een belangrijke, actuele opgave waarmee in City Deals ervaring kan worden opgedaan. De ervaring leert echter ook dat dit proces in de praktijk niet altijd vlot verloopt. Er zijn botsende belangen, spanningen met bestaande beleidsprocessen en commitment blijft soms uit.

## Selectie van partijen

Hoewel het uitgangspunt van het instrument City Deals is dat het initiatief van steden komt (gefaciliteerd en eventueel gestimuleerd door het Rijk), blijken niet alle Deals op basis van stedelijke initiatieven tot stand te komen (HH). Rijksdepartementen dragen soms actief onderwerpen aan of bemoeien zich actief met de selectie van partners (KA; DW; VS). De betrokkenheid van departementen bij City Deals is vaak gericht op het identificeren en oplossen van een probleem van nationaal belang (WW; IS; GV; DW). Als er een initiatief vanuit de stad komt, dan blijkt een van de valkuilen het relatief laat betrekken van een departement te zijn. Sommige Deals ervaren dan weerstand of zelfs tegenwerking (WW; A). Op het stedelijk niveau bouwen veel Deals voort op reeds bestaande contacten. Dit kan bijdragen aan een vlotte start. In andere gevallen bestaat er concurrentie tussen gemeenten, waardoor samenwerking tussen bepaalde steden juist wordt bemoeilijkt. Gebruik makend van inzichten uit zowel transitiestudies als governance, merken we op dat dit in een leerproces de inktvlekwerking (vertaling van inzichten en resultaten naar andere regio's) en opschaaling (vertaling naar een hoger schaal- of bestuursniveau) van een City Deal in de weg kan staan.

Uit het perspectief van het Rijk geeft een respondent aan moeite te hebben met de selectie van stedelijke partners: het Rijk is er voor iedereen, ook voor steden die niet meedoen: 'Wij willen niet voortrekken' (KA). Wij constateren dat dit uitgangspunt op gespannen voet staat met dat van Agenda Stad over het zoeken naar versnelling van innovatieprocessen door te werken met koplopers in de aanpak van urgente maatschappelijke opgaven. Bovendien kan wat op deze manier wordt geleerd, uiteraard breder worden gedeeld, ook met partijen die niet bij een Deal zijn betrokken.

## Mate van betrokkenheid en commitment

De inzet (bijvoorbeeld qua geld en uren) en snelheid van handelen verschillen tussen partners binnen een City Deal. Soms is dit formeel geregeld, bijvoorbeeld door de benoeming van een kernteam dat de Deal trekt, maar in andere gevallen ontwikkelen de onderlinge verhoudingen zich geleidelijk en informeel. Verschil in inzet, betrokkenheid en snelheid hoeft geen probleem te zijn, maar als de verschillen te groot worden, dan kan dat de onderlinge samenwerking belemmeren.

Bij steden heeft verschil in inzet soms te maken met omvang. Kleinere steden kunnen minder eenvoudig capaciteit (uren) vrijmaken en vinden het daardoor moeilijk om het proces te trekken (VS), terwijl grotere gemeenten soms zelfs een deskundige (met expertise op het terrein van de City Deal in kwestie) ter beschikking kunnen stellen van de Deal. Selecteren op actieve betrokkenheid en de mate waarin een stad kan bijdragen, kan resulteren in een

oververtegenwoordiging van grotere steden. Overigens is de betrokkenheid van een grote stad soms meer symbolisch van aard; die betrokkenheid kunnen andere partners als half-slachtig ervaren, waardoor de gelijkwaardigheid in de samenwerking op het spel komt te staan (KA). Respondenten geven aan dat er best een verschil mag zijn tussen de mate waarin partijen 'halen en brengen', maar een zekere balans vinden zij belangrijk (BB). Volgens sommige respondenten is het soms lastig om in de eigen organisatie begrip te vinden voor het werken aan een City Deal: 'Het is nog best wel ingewikkeld om een collega ervan te overtuigen dat de City Deal een goede aanpak is' (IS). De 'nieuwheid' van het instrument en de beperkte verankering ervan in de organisatie zijn hier oorzaken van. Sommigen ervaren het werken aan een City Deal binnen de eigen organisatie als 'tegen de stroom in zwemmen' of als 'handelen zonder rugdekking' (KA; IS) en menen dat het zou helpen als er meerdere mensen binnen een organisatie zouden meedoen (KA). Op rijksniveau zijn de beleidsmedewerkers vaak enthousiast, maar zijn bestuurders voorzichtiger, onder andere omdat zij de eindverantwoordelijkheid dragen (KA). Volgens een respondent zijn bestuurders nog te weinig bekend met het instrument, waardoor het een lage prioriteit heeft (RN), terwijl beleidsmedewerkers wel bestuurlijk commitment nodig hebben om voortgang te boeken.

Een belangrijk vraagstuk wat betreft de samenwerking is de rol van marktpartijen. Anders dan in de Green Deals zijn City Deal-partners overwegend overheidspartijen. De betrokkenheid van marktpartijen wordt gewaardeerd (WW), maar het is nog zoeken naar de juiste vormen hiervoor. Er is een verschil in grondhouding. Marktpartijen gedragen zich zakelijker dan overheden – 'Als belangen overeenkomen, dan komt er een Deal, marktpartijen committeren zich dan' (DW) –, terwijl overheden zich langer op de vlakte kunnen houden en trager opereren. Bovendien staan soms regels in de weg. Zo maken aanbestedingsregels deelname risicovol (KA) en kan aanbestedings-, privacy- of mededingingsbeleid een obstakel vormen (DW; GV). Concurrentie bleek bijvoorbeeld een belangrijk twistpunt bij de City Deal 'Naar een digitale woonomgeving', waarin het risico ontstond dat de overheid één private partij in het zadel zou helpen. In deze Deal heeft het Rijk daarom het BIM-Loket<sup>12</sup> als nieuwe partner betrokken, een partner die zich inzet voor open ICT-standaarden, met onder andere als doel om informatie-uitwisseling tussen partijen te bevorderen.

## Rol van het Rijk

Sturen in netwerken en samenwerken door de overheidslagen heen ('multilevel') vraagt om andere verhoudingen tussen de betrokken publieke partners dan in het verleden (Gupta 2007; Hooghe & Marks 2003; Kern & Alber 2008). Dit onderkennen respondenten, bijvoorbeeld door als doel van City Deals het bewerkstelligen van niet-hiërarchische samenwerking te noemen (VS). In de praktijk maakt dit de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden niet eenvoudig. Dit uit zich op verschillende manieren.

Zo doet het Rijk de handreiking om steden aan het roer te laten, maar heeft het hiermee wel de nodige moeite. Een respondent van het Rijk vindt het één van de spannendste aspecten van het werken aan Agenda Stad: 'Durven wij de voorzittershamer in overleg over te dragen aan steden?' (SB). Een andere respondent van het Rijk laat een vergelijkbaar geluid horen: 'De kunst is dat wij als Rijk zeggen, wij zitten op de achterbank van de auto, wij zitten niet aan het stuur' (IS). Loslaten blijkt moeilijk en lukt niet altijd. Sommige respondenten op stedelijk niveau hebben daardoor het gevoel dat ze in dienst staan van het Rijk (CS; KA; VS). Daar staat tegenover dat sommigen van mening zijn dat het Rijk onvoldoende doet. Volgens enkele respondenten moedigen departementen soms steden aan om in een City Deal te

---

<sup>12</sup> Het BIM-Loket is een kennisplatform en centraal aanspreekpunt rond open BIM-standaarden in Nederland. BIM staat voor Bouwwerk Informatie Model (ook wel Management). Een BIM is een digitale weergave van de functionele en fysieke eigenschappen van een bouwwerk: een virtuele versie van bijvoorbeeld een gebouw of infrastructuur (<http://bimloket.nl/> (geraadpleegd op 18 mei 2017)).

stappen, maar verlenen ze daarna weinig steun (KA; WW). Of ze stellen, meer in algemene zin, dat het Rijk zich formeel niet committeert aan City Deals door op voorhand in het convariant op te nemen dat afspraken niet 'juridisch afdwingbaar' zijn (RN).

Duidelijk is dat het in de verkenning van de nieuwe onderlinge verhoudingen niet altijd bibt tussen de steden en het Rijk. Beide partijen geven aan dat de afstemming moeite kost, omdat ze moeten wennen; sommigen hebben het gevoel dat ze 'in verschillende werelden zitten' (HH). Een ander afstemmingsprobleem is dat tussen rijksdepartementen onderling. Verschillende geïnterviewden vragen de aan City Deals deelnemende ministeries beter samen te werken (RN). Zoals *de* stad niet bestaat, bestaat ook *het* Rijk niet: 'Elk departement spreekt een andere taal.' Soms probeert BZK als trekker van Agenda Stad de plooiën glad te strijken, maar dat lukt niet altijd (HH).

Ook de houding van departementen ten opzichte van de City Deals verschilt. Maar omdat respondenten ook verschillen in het optreden van één departement in uiteenlopende City Deals signaleren (CS; HH; DW; VS), is het niet mogelijk de houding van een departement onder één noemer te brengen. Vergelijkenderwijs is een algemene karakterisering van de meest genoemde departementen wel mogelijk. Zo kan het optreden van EZ als 'duwer' worden gekenschetst: het departement toont zich betrokken, maar is liever geen trekker van een Deal. In het algemeen wordt de rol van BZK in de samenwerking als positief ervaren (DW), waarbij onder andere de rol van sparringpartner wordt genoemd (VS). Er zijn echter veel geluiden die erop duiden dat partners een sterkere coördinerende rol van BZK in City Deals zouden waarderen (A; RN; IS; KA; VS). Een praktisch aspect hiervan is de onduidelijkheid die is ontstaan als gevolg van veranderingen in de organisatie van dit departement door personele wisselingen (RN; DW; BB). IenM, tot slot, houdt volgens de meeste respondenten afstand tot het instrument City Deals, waarbij woorden worden gebruikt variërend van 'terughoudend' tot 'tegenwerking' (KA; SB; A; DW; CS).

## Conclusie

Er is enthousiasme over het werken door de overheidslagen heen; het instrument City Deals biedt hiervoor de ruimte. Echter, deze manier van werken is nog zó nieuw dat het moeilijk past binnen bestaande structuren en nog niet goed aansluit bij gewoontes. In dit ontwikkelingsstadium van het instrument is het niet verwonderlijk dat er nog ruis op de lijnen in de netwerken zit – en misschien is die ruis wel inherent aan 'multilevel' werken –, maar de frictie die deze tussen en binnen organisaties tot gevolg heeft, belemmert wel de voortgang in de City Deals. Het is daarom belangrijk om vroegtijdig bestuurlijk commitment te hebben (geven) en duidelijkheid te verschaffen over de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden.

# 6 Experiment en innovatie

Doordat de meeste City Deals nog in een vroeg stadium verkeren, is het nog niet mogelijk om concrete experimenten en innovaties te beoordelen. Wel is al duidelijk dat veel respondenten de ruimte voor experiment en innovatie binnen City Deals positief beoordelen. Daarnaast signaleren zij daarvoor ook belemmeringen.

## Ruimte voor experiment en innovatie in City Deals

Veel respondenten zijn positief over de City Deal als middel om te experimenteren en innoveren. Zij interpreteren beide begrippen wel heel ruim. Zo wordt 'experiment' zowel gebruikt om het instrument City Deals in algemene zin te karakteriseren als om concrete lokale nieuwe testpraktijken in de stedelijke omgeving te benoemen. Een uitspraak die het eerste illustreert is: 'De hele City Deal is een experiment' (SB). Respondenten van alle betrokken partijen (Rijk, gemeente, private/maatschappelijke organisaties) noemen hierbij vooral de nieuwe manier van samenwerken tussen overheden (zowel tussen Rijk en steden als tussen steden onderling) als experiment (DW; WW; VS). Een voorbeeld van een concreet, lokaal experiment is het uitproberen van nieuwe werkwijzen voor wijkteams in het sociale domein in de City Deal 'De inclusieve stad'. Kort gezegd krijgen de wijkteams in het experiment de mogelijkheid om in plaats van op basis van gescheiden afdelingsbudgetten integraal te werken, waardoor voor huishoudens die hulp nodig hebben oplossingen over sectorgrenzen heen mogelijk worden. Tegelijkertijd krijgen de professionals in de wijkteams een groter mandaat (meer vrijheid en verantwoordelijkheid) om zelf in de praktijk oplossingen te zoeken die aansluiten bij de leefwereld van kwetsbare burgers, in plaats van op voorhand enkel te werken volgens de logica van 'de systeemwereld' (IS). Veelzeggend is in dit verband de titel van een publicatie die in het kader van deze City Deal is verschenen: *Doen wat nodig is*<sup>13</sup> (en dus niet 'Doen wat mogelijk is').

Net als 'experiment' vatten respondenten het begrip 'innovatie' breed op. Opnieuw valt op dat zij de nieuwe vormen van samenwerking tussen overheden als belangrijk(st)e innovatie noemen, en veel minder de mogelijke resultaten van die samenwerking (SB). Zoals gezegd hangt dit samen met het stadium waarin de meeste City Deals zich bevinden, waardoor concrete innovaties wel worden beoogd, maar nog niet zijn gerealiseerd. Velen beschouwen de City Deal als een van de mogelijke paden op weg naar de (volgens velen noodzakelijke) transitie op langere termijn in de verschillende domeinen die in Agenda Stad centraal staan.

## Behoudende opstelling van het Rijk als belemmering voor experiment en innovatie

In de praktijk van City Deals ervaren veel respondenten barrières voor experiment en innovatie. Dit is logisch, omdat Agenda Stad en City Deals juist zijn bedoeld om de grenzen van de huidige praktijk op te zoeken en waar nodig op te rekken of te verleggen. Maar er valt

---

<sup>13</sup> <http://agendastad.nl/wp-content/uploads/2016/10/Publicatie-Doen-wat-nodig-is.pdf> (geraadpleegd op 5 mei 2017).

meer over te zeggen. Enerzijds geven respondenten aan dat steden vaak meer mogelijkheden hebben om te experimenteren dan ze denken. Ook binnen de bestaande wet- en regelgeving is er wel degelijk de nodige interpretatieruimte. Partijen die samenwerken in City Deals kunnen die benutten voor experiment en innovatie, meer dan tot nog toe gebeurt (WW; IS). Aansluitend bij de literatuur over 'multilevel governance' en 'strategisch nichemanagement' kan het Rijk de steden hierbij van dienst zijn. Met zijn specifieke kennis en zeggenschap over wetten en regels en met het overzicht dat het Rijk heeft (of kan ontwikkelen) over problemen en oplossingen in verscheidene stedelijke regio's, kan het steden helpen interpretatieruimte te zoeken ('fit and conform'), zonder op voorhand al te hoeven spreken over aanpassing van de bestaande kaders ('stretch and transform').

Anderzijds wijzen veel respondenten op de behoudende koers van het Rijk als belemmering voor experiment en innovatie. 'Steden hebben behoefte aan ruimte voor creatieve oplossingen die in de praktijk werken,' aldus een respondent, 'maar rijksdepartementen beperken veiligheidshalve vooraf de speelruimte. Zij willen alleen ondertekenen als de City Deal binnen de bestaande wet- en regelgeving blijft. Om te kunnen leren van experimenten, moet het Rijk meer ruimte bieden' (IS). Respondenten van zowel het Rijk als de gemeenten vinden het vreemd dat het instrument City Deals onvoldoende handvatten biedt voor aanpassing van bestaande wetgeving, zeker in het licht van de doelstelling van Agenda Stad om obstakels in wet- en regelgeving op weg naar innovatieve oplossingen voor complexe maatschappelijke problemen op te ruimen (Ministerie van BZK 2016a; Ministerie van BZK, EZ & IenM 2015). Sterker nog, zoals blijkt uit de officiële overeenkomst, de partijen in de hiervoor aangehaalde City Deal 'De inclusieve stad' worden zelfs verplicht de geplande experimenten uit te voeren 'binnen de kaders van de relevante wetten. Experimenten die vragen om het (tijdelijk) buiten werking stellen van wetsartikelen, zullen altijd, door de steden zelf, buiten de City Deal om, ter besluitvorming moeten worden voorgelegd aan de betreffende bewindspersonen' (Staatscourant 2016).

Volgens respondenten is aanpassing van wetgeving lang niet altijd nodig, maar als het wel nodig is, is de weg via een City Deal moeilijk begaanbaar. Sommigen geven aan dat als deze weg toch wordt ingeslagen, deze zo lang is dat het risico bestaat dat lokale partners (dat kan zowel een gemeente als een marktpartij zijn) afhaken. Zij vinden dat het Rijk flexibeler zou moeten zijn, meer lef zou moeten tonen en zich minder juridisch zou moeten opstellen (IS; SB; DW). In de wetenschappelijke literatuur komt naar voren dat de weg naar 'stretch and transform' vaak inderdaad een lange adem vergt. In de praktijk is duidelijk dat zelfs als partijen op basis van hun probleemanalyse in een City Deal pleiten voor aanpassing van bijvoorbeeld een wet, in de meeste gevallen een eventuele daadwerkelijke aanpassing daarvan pas zal plaatsvinden na afloop van de Deal.

## Verkokering als belemmering voor experiment en innovatie

Een veelgenoemd obstakel voor innovatie is verkokering. Schotten tussen afdelingen, departementen, domeinen en sectoren belemmeren in algemene zin al langer een passende reactie van overheden op een snel veranderende samenleving (BZK & Nicis Institute 2011; PBL 2013; Rli 2017; SER 2017; Van Twist et al. 2007). Met betrekking tot innovatie komt dit probleem opnieuw (en misschien nog wel scherper dan voorheen) op tafel. Zo hebben City Deals die innovatie nastreven door grenzen tussen sectoren te overschrijden volgens betrokkenen meer dan andere Deals moeite om voldoende geld en menskracht te verzamelen, doordat bestaande budgetten (geld) en capaciteit (uren) per sector beschikbaar worden gesteld. Illustratief is de uitspraak: 'Past niet in mijn straatje, past niet in mijn model, past niet in mijn verantwoordingscyclus, past niet in mijn subsidievoorwaarden' (SB). Vooral bij de grotere steden en bij het Rijk wordt een te geringe bereidheid gesignaleerd om middelen flexibel in

te zetten voor sectoroverstijgende projecten (van het niveau van de Deal als geheel tot dat van een lokaal experiment) (SB; IS).

## Leerproces in veel gevallen niet scherp omschreven

Experimenten en innovaties zijn geen doel op zich. In experimenten nemen betrokken partijen de ruimte en de tijd om zaken uit te proberen en daarvan te leren, zowel lokaal/regionaal als in breder verband via netwerken. Dit kan leiden tot innovatie, dat wil zeggen een radicaal nieuwe aanpak van complexe opgaven, en indien nodig een transitie. In veel City Deals is het leerproces niet scherp omschreven, wat een belemmering is voor het leren van experimenten en voor de verspreiding en vertaling van lokale resultaten tot grootschaliger innovaties. Recente inzichten en aanbevelingen uit de wetenschappelijke literatuur op dit vlak (Bulkeley et al. 2014; Evans et al. 2016; Klein & Coffey 2016) hebben hun weg naar de beleidspraktijk kennelijk nog onvoldoende gevonden. In veel gevallen is onduidelijk wat het verband is tussen lokale experimenten, het trekken van algemener geldende conclusies, het delen daarvan met partners voorbij de grenzen van de eigen City Deal, en de vertaling van conclusies naar concrete richtlijnen voor innovaties in beleid en de uitvoeringspraktijk. Respondenten geven onder andere aan dat een nulmeting (voorafgaand aan een experiment) ontbreekt, dat het na het ondertekenen van een Deal moeilijk is om concrete vervolgstappen te zetten in de uitvoering, en dat het delen van lessen in een groter netwerk (tijdens en na afloop van een City Deal) vooralsnog te veel op ad-hocbasis gebeurt. Het Rijk zou een actieve rol kunnen spelen in het verzamelen en ontsluiten van 'best practices' om kennisdeling te bevorderen. Dit kan bijvoorbeeld de vorm aannemen van een 'community' als levendige, interactieve en innovatieve plek waar op nationale schaal kennis wordt gedeeld en van waaruit bovendien kennis kan worden doorontwikkeld tot exportproduct (SB).

Een positief voorbeeld van een helder opgezet leerproces biedt de City Deal 'De inclusieve stad'. Hoewel deze City Deal volgens respondenten moeizaam tot stand komt en de experimenten daarbinnen een stoeve start kennen, volgen de betrokken partijen een duidelijke lijn (drie fasen) van probleemanalyse via experiment naar een beoogde systeemverandering. In fase 1 wordt – aan de hand van honderd casussen – in het sociale domein (wonen, werken, inkomen, schulden, schuldhulpverlening, zorg, jeugdhulp en ondersteuning voor ouderen en gehandicapten) de dagelijkse praktijk van kwetsbare huishoudens geanalyseerd. Zo ontstaat inzicht in de werking van het huidige stelsel en komen knelpunten in het systeem aan het licht. Vervolgens (fase 2) ontwerpen de betrokken partijen (primair de gemeente in samenwerking met professionals en huishoudens) alternatieve arrangementen voor meer effectieve vormen van ondersteuning van de betreffende huishoudens en worden deze arrangementen bij wijze van experiment in de praktijk uitgetoet. Tot slot (fase 3) komt op basis van de ervaringen uit de experimenten een 'veranderagenda' tot stand. Daarin staan verbeteringen in het bestaande stelsel in het sociale domein en in de werkprocessen bij gemeenten en tussen gemeenten en andere partijen. Het uiteindelijke doel is het beter kunnen helpen van burgers die een beroep doen op de overheid voor ondersteuning in het sociale domein. Onderzoeks- en onderwijsinstellingen volgen dit hele proces gedurende langere tijd (parallel aan en deels buiten de City Deal om) (Staatcourant 2016). Hoewel de praktijk weerbarstig blijkt te zijn, biedt deze opzet betrokken partijen houvast in een leerproces dat impact kan hebben in zowel de (concrete) dagelijkse leefwereld van burgers als de (abstracte) 'systeemwereld' van de overheid.



## Mislukkingen aanvaarden als waardevol onderdeel van een leerproces

Een groot aantal respondenten pleit voor het vergroten van de ruimte voor mislukkingen. Dit is in lijn met wetenschappelijke literatuur over experimenteren en innoveren, waaruit duidelijk naar voren komt dat leren in complexe situaties niet zonder mislukkingen kan (Hamers 2016; Schulz et al. 2016; Sengers et al. 2016). Sterker, mislukkingen zijn een waardevolle bron van innovatie. 'Leer van mislukkingen,' aldus een respondent, 'een mislukt experiment is minstens zo waardevol als een geslaagd experiment' (WW).

Beleid zou door middel van City Deals voor experimenten nadrukkelijker een 'beschermde omgeving' kunnen bieden, bijvoorbeeld door binnen randvoorwaarden tijdelijk uitzonderingen op bestaande regels toe te staan en publiekelijk te verdedigen, waardoor partijen nieuwe, van de dominante werkwijze afwijkende ervaringen kunnen opdoen. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van pilots, 'living labs' of proeftuinen, waarbij het belangrijk is dat leren *in* praktijken ook leren *van* praktijken betekent, dat wil zeggen dat lessen worden gedeeld over de grenzen van specifieke cases of gebieden heen of door lokale successen op te schalen (Ganzevles et al. 2016; Gooskens et al. 2016; Schulz et al. 2016).

Met betrekking tot bescherming van experimenten (en mogen mislukken) refereert een enkele respondent aan de wetenschappelijke term 'shielding' (BB) (zie hoofdstuk 1). Dit wordt beschouwd als een voorwaarde voor het (op langere termijn en op grotere schaal) kunnen oogsten van wat in (lokale) experimenten wordt gezaaid (Raven et al. 2016; Smith & Raven 2012). Op basis van een evaluatie van de City Deals in het Verenigd Koninkrijk concludeert Prinssen (2017) dat het instrument aldaar maar zeer beperkt een dergelijke beschermde ruimte voor experiment en innovatie heeft geboden. Hoewel de context en toepassing in Nederland anders zijn, vraagt Prinssen ook in het kader van Agenda Stad aandacht voor dit punt.

## Conclusie

Uit de interviews komt naar voren dat City Deals die aansluiten bij bestaand (rijks)beleid in een aantal opzichten vernieuwing stimuleren. Zo kunnen reeds in gang gezette veranderingprocessen worden versneld, zoals het verkennen en claimen van de handelingsvrijheid die steden door de decentralisatie in het sociale domein wordt geboden, zoals in de City Deal 'De inclusieve stad', en het leggen van verbanden tussen lokale/regionale praktijken en nationaal beleid, zoals in de City Deals 'Voedsel op de stedelijke agenda' (VS) en 'Klimaatadaptatie' (KA). Ook kunnen concrete experimenten die passen binnen lopende beleidsprocessen sneller worden uitgevoerd in de praktijk, zoals het laten rijden van elektrische bussen in 'Stedelijke bereikbaarheid' (SB).

Een nadeel van het aansluiten bij bestaande beleidsprocessen is dat kansen voor innovatie worden gemist. Omdat streven naar innovatie kan worden beschouwd als een bedreiging van geleidelijke vernieuwingsprocessen binnen de grenzen van bestaand beleid, kan de verkenningsruimte worden beperkt. Datzelfde geldt voor het zoeken naar experimenteeruimte waarbinnen tijdelijk wordt afgeweken van bestaande wet- en regelgeving; er kan een spanning ontstaan met afspraken die in al lopende processen zijn gemaakt. Een voorbeeld hiervan is de spanning die respondenten signaleren tussen het instrument City Deals en de besluitvorming en beschikbare budgetten in het kader van het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT) (HH; SB).

Gezien het vroege stadium waarin veel Deals verkeren, is het te vroeg om een balans op te maken tussen het (kortetermijn)voordeel van geleidelijke vernieuwing versnellen door aan te haken bij bestaande beleidsveranderingsprocessen, en het mogelijke (langetermijn)nadeel van barrières voor radicalere vormen van vernieuwing. Het eerste kan een opmaat vormen voor het tweede, maar kan het tweede ook in de weg staan.

# 7 Meerwaarde

In de interviews kregen de respondenten naast de thema's die hiervoor aan bod kwamen, de gelegenheid om in algemene zin te reflecteren op de meerwaarde van het instrument City Deals. Op basis van hun ervaringen in de praktijk en door het instrument te vergelijken met andere beleidsinstrumenten en -processen, trokken ze lessen en gaven ze adviezen.<sup>14</sup>

In het algemeen staan de respondenten positief tegenover het instrument als een manier om buiten bestaande kokers en processen om te werken. Zowel het verkennen van de grenzen van de bestaande kaders als het werken door beleidslagen heen voorziet in een behoefte en past in de tijdgeest (waarin 'multilevel governance' een van de terugkerende begrippen is) (HH; DW; VS; IS). City Deals zijn echter niet de enige vorm voor dit soort samenwerking (DW). Volgens een respondent is het instrument een nieuw (mode)woord voor het convenant als juridische vorm waarmee al jaren wordt gewerkt (BB). Daarnaast zijn er – parallel aan City Deals – andere vormen van coördinatie en netwerkinitiatieven die zich ook lenen voor innovatie (A; BB; CS; IS; KA; HH; SB). Voorbeelden hiervan zijn lokale initiatieven, zoals 'living labs', en nationale programma's, bijvoorbeeld het MIRT.

Doordat andere beleidsinstrumenten en -processen interacteren met City Deals, is de relatieve effectiviteit van de Deals moeilijk in te schatten. Dit geldt temeer omdat er in dit (prille) stadium van toepassing van het instrument meestal nog geen of nauwelijks concrete inhoudelijke effecten zijn te rapporteren (DW). In lijn met wetenschappelijke literatuur geven respondenten aan dat in innovatie- en transitietrajecten een lange adem nodig is (Hamers 2016; Schulz et al. 2016). Om in dit stadium toch al enig inzicht te krijgen in de meerwaarde van City Deals, kijken we eerst naar opvattingen over de mogelijke bijdragen van het instrument aan realisatie van inhoudelijke doelen in/door City Deals en vervolgens naar de netwerkfunctie van het instrument.

## De bijdragen van City Deals aan de realisatie van inhoudelijke doelen

Enkele respondenten menen dat de (beoogde) resultaten waarschijnlijk niet behaald zouden worden zonder City Deal (VS; WW; DW; HH; RN). Hierbij wijzen zij meermaals op de agenderende functie van het instrument (VS). Zo kan een City Deal een middel zijn om een gevoel van urgentie uit te drukken (WW), waardoor het doel sneller binnen bereik komt (HH; KA). Daarbij kan het commitment van een bewindspersoon betrokkenen een steun in de rug geven, waardoor ze de moed hebben om net iets verder te gaan dan anders het geval zou zijn geweest (DW).

Anderen menen dat innovatie in/door City Deals juist minder efficiënt werkt dan innovatieprocessen binnen bestaande (sectorale) beleidstrajecten. Volgens sommige respondenten zouden ze zelfs een versturende werking kunnen hebben op deze trajecten (A; HH; SB).

## Netwerkvorming

Veel respondenten omschrijven de meerwaarde van een City Deal in termen van het vormen van of toegang bieden tot nieuwe netwerken of het verstevigen van bestaande netwerken (BB; RN; DW; SB). In het bijzonder bieden City Deals een 'ingang' bij het Rijk (DW; HH) of zorgen ze ervoor dat het Rijk een partner wordt in het oplossen van een probleem (IS). Maar

---

<sup>14</sup> In totaal zijn 1.145 uitspraken over de meerwaarde van City Deals en 201 over mogelijke lessen/adviezen gecodeerd.

ook hier geldt dat dit soort netwerkvorming volgens sommigen ook op andere manieren is te bereiken, zowel via formele als informele wegen (CS; RN; DW; SB; KA). Kleinere steden nemen op dit vlak wel een andere positie in dan grotere steden; de eerste zien een grotere meerwaarde in City Deals voor netwerkvorming dan de laatste, vooral vanwege de 'multilevel'-toegang tot het Rijk (KA; SB). Daarnaast hebben kleinere steden soms te maken met opgaven die zich niet per se in grote stedelijke regio's voordoen en moeten ze vaak oplossingen zoeken met minder middelen. De creatieve, innovatieve inzichten die dit kan opleveren, kunnen interessant zijn voor andere steden.

Ook deelname van marktpartijen wordt gezien als een meerwaarde (BB). Overigens worstelen partijen in de praktijk wel met de verhouding tussen overheid (vooral het Rijk) en markt (DW), en is het de vraag of Deal-processen voor bedrijven niet te traag verlopen. Het Rijk ziet de betrokkenheid van meerdere steden als een belangrijke voorwaarde. Een van de redenen hiervoor is dat het Rijk wil voorkómen dat de City Deal een lobby van een stad wordt (WW). Wordt een City Deal toch als lobby gezien, dan kan dit wantrouwen opleveren en de verhoudingen verstoren (HH; SB). Aan de andere kant biedt een City Deal juist de mogelijkheid om bestaande deelbelangen te overstijgen en een overkoepelend belang centraal te stellen (BB).

## Aansluiten bij bestaande beleidsprocessen of juist afstand nemen?

De adviezen van de respondenten voor het vergroten van de meerwaarde van City Deals liggen niet op één lijn vanwege verschillen in ervaringen en meningen. De spanningen ertussen leggen dilemma's bloot. We lichten er hier één dilemma uit, omdat het raakt aan de uitgangspunten van Agenda Stad: aansluiten bij bestaande beleidsprocessen of juist afstand nemen?

Volgens sommige respondenten moet het instrument beter worden gekoppeld aan bestaande beleidlijnen. Soms zijn er meerdere instrumenten die hetzelfde kunnen bewerkstelligen (HH). City Deals kunnen dan het onderspit delven, omdat er geen middelen aan verbonden zijn: 'Uiteindelijk denk ik dat de grootste belemmering is dat de echte afspraken elders worden gemaakt' (HH). Volgens anderen is een nauwe aansluiting bij bestaande beleidsprocessen juist een gevaar. Er moet juist een zekere spanning zijn, bijvoorbeeld tussen stedelijke experimenten en rijksbeleid in domeinen waar beleid sterk is gedecentraliseerd (SB). Deze spanning wordt gezien als een meerwaarde: ze is een voorwaarde voor de werkzaamheid van het instrument: 'Het moet iets losweken, de gevestigde orde (...) veranderen (...); dan heeft de City Deal zijn nut bewezen' (BB). Dit sluit aan bij recente verkenningen in de wetenschappelijke literatuur om het zoeken van ruimte voor experiment en innovatie op en voorbij de grenzen van bestaand beleid te beschouwen als een nieuwe vorm van governance (Bulkeley et al. 2016; Castán Broto 2015).

## Conclusie

Respondenten zijn in meerderheid positief over de meerwaarde van het instrument City Deals. Het werken in en aan (nieuwe) netwerken om het bereiken van de doelen van Agenda Stad te versnellen wordt hierbij vaak genoemd. Maar er zijn ook veel kritische geluiden te horen. Hoewel het te vroeg is om de impact van City Deals te meten, vragen sommigen zich af of versnellingen ook niet kunnen worden bereikt binnen bestaande beleidsprocessen. Dit laatste kan in wetenschappelijke termen worden geduid als een 'fit and conform'-strategie. Verdergaand is de 'stretch and transform'-strategie, waarbij bestaande kaders nadrukkelijk

ter discussie worden gesteld. Beide kunnen met het oog op vernieuwing en innovatie waardevol zijn, afhankelijk van de opgave die in een Deal centraal staat en de fase waarin beleids- en leerprocessen zich bevinden.

# 8 Samenvatting en conclusie

In deze evaluatie van het instrument City Deals hebben we in 44 interviews betrokkenen gevraagd naar hun verwachtingen, ervaringen en opvattingen. Deze hebben we geanalyseerd en geduid in het licht van de uitgangspunten en doelstellingen van Agenda Stad en de City Deals. Aansluitend bij de wetenschappelijke literatuur op het gebied van transitiestudies en 'multilevel governance' hebben we hierbij vooral aandacht besteed aan nieuwe vormen van samenwerking tussen partijen en aan (het leren van) experimenten en innovaties met het oog op het versnellen van transities. In dit slothoofdstuk vatten we kort de belangrijkste bevindingen samen en doen we enkele aanbevelingen om het beleid te helpen het instrument City Deals verder te ontwikkelen en de meerwaarde die het heeft breder te benutten om de doelen van Agenda Stad dichterbij te brengen.

## De nieuwe vorm van samenwerking kan zijn weg vinden naar regulier beleid

City Deals kunnen een waardevolle bijdrage leveren aan het realiseren van de doelen van Agenda Stad. De meerwaarde zit deels in de nieuwe manieren van samenwerken. Steden kunnen als koplopers fungeren, niet alleen de grote, maar ook de kleinere; zowel de problematiek waarmee zij te maken hebben als hun kwaliteiten verschillen. Er is een breed gevoelde behoefte aan samenwerking door overheidslagen heen, als gelijkwaardige partijen, met kortere communicatielijnen. In City Deals doen beleidsmakers hiermee ervaring op. Zij komen elkaar vaker tegen in netwerkverband, leren elkaars taal verstaan, en ontwikkelen meer begrip voor elkaars context. Door kennis en kunde over beleidskaders en uitvoeringspraktijk uit te wisselen, worden knelpunten in de relatie tussen beide (eerder) bespreekbaar. Deze nieuwe vorm van samenwerking kan meer gangbaar worden. Wat wordt gezaaid binnen City Deals, kan worden geoogst in regulier beleid. Dit vergt wel dat de ervaringen uit de verschillende City Deals bijeen worden gebracht en gedeeld. In deze kennisdeling kan het Rijk een waardevolle rol vervullen. Bij het laatste punt in dit hoofdstuk komen we hierop terug.

## Versterk in aanvulling op regulier beleid de beschermde ruimte voor experimenten en innovatie

In regulier beleid is slechts beperkt ruimte voor experimenten. Dit belemmert de beoogde innovatie. In het kader van het streven naar versnelling in transities op verscheidene beleidsterreinen, kan in City Deals de ruimte voor experiment en innovatie worden opgezocht. Tot nog toe wordt deze ruimte onvoldoende gevonden of benut. Steden zouden de ruimte die ze al hebben intensiever kunnen verkennen. Zelfs binnen bestaand beleid is er in de praktijk meer interpretatieruimte dan vaak wordt gedacht. Deze kan in de proeftuinen en 'living labs' in City Deals nadrukkelijker worden verkend. Het Rijk kan zich flexibeler opstellen en in lijn met de kernboodschap van Agenda Stad vaker de daad bij het woord voegen, dat wil zeggen belemmeringen als gevolg van regels en ingesleten gewoontes wegnemen, bijvoorbeeld door het maken van tijdelijke uitzonderingen te vereenvoudigen, indien nodig/mogelijk bestaande

wet- en regelgeving aan te passen, en verkokerde (sectorale) geldstromen te verleggen. In City Deals kan op enige afstand van lopende beleidsprocessen of, als de situatie erom vraagt, in aansluiting daarop, in de vorm van een beschermde omgeving structureel ruimte worden vrijgemaakt voor uitdagende experimenten en innovaties die nodig zijn voor transitie.

## Selectiviteit, eigenaarschap en rolverdeling

Respondenten uit alle betrokken partijen pleiten voor meer selectiviteit in de keuze voor City Deals. Voor velen is het onduidelijk welke soort initiatieven zich wel en welke zich niet lenen voor een City Deal. Dit is gezien het ontwikkelingsstadium van het instrument niet verwonderlijk. Voor doorontwikkeling van (en het draagvlak voor) het instrument is het echter raadzaam om tegemoet te komen aan de vraag om meer duidelijkheid. Geen van de partijen wenst een keurslijf – dit past niet bij de uitgangspunten met betrekking tot diversiteit/maatwerk van Agenda Stad –, maar er is wel behoefte aan een aantal (basale) selectiecriteria. Voor het opstellen daarvan is verdere discussie nodig, maar drie elementen die uit onze analyse naar voren komen en die aansluiten bij de uitgangspunten van Agenda Stad bieden hiervoor aanknopingspunten.

Het eerste element is een gevoel van urgentie en ambitie. City Deals beogen:

- met experimenten en innovatie opschaling (naar een hoger schaal- of bestuursniveau), inktvlekwerking (voorbij de grenzen van de afzonderlijke City Deal) en/of een systeemverandering (een transitie).

Het tweede element is een gedeeld eigenaarschap en commitment. Alleen als zowel het Rijk als de steden er voldoende energie in steken, kunnen zij actieve, complementaire rollen spelen in een City Deal. In City Deals:

- vervullen steden een centrale rol, passend bij het schaalniveau van de opgave (ook als eventuele afbakening ten opzichte van Green Deals);
- vervult het Rijk een belangrijke rol, niet alleen met betrekking tot kennisdeling maar ook in verband met wet- en regelgeving.

Het derde element betreft de hiervoor beschreven ruimte die nodig is voor experiment en innovatie met het oog op transitie. Lang niet alle opgaven in City Deals vergen een aanpassing van wetten of regels, maar dit is niet op voorhand duidelijk. Zelfs als wordt gekozen voor ambitieuze Deals (gericht op een systeemverandering), zullen de betrokken partijen gaandeweg moeten bepalen welke actie zij moeten ondernemen en wie wat doet. De selectiviteit krijgt in dit geval stapsgewijs vorm:

- Aansluitend bij de uitgangspunten van Agenda Stad zijn in eerste instantie steden aan zet. Zij kunnen het initiatief nemen om de ruimte binnen bestaande kaders meer te benutten. Het Rijk kan hen hierbij wel helpen, bijvoorbeeld door zijn expertise op het gebied van wet- en regelgeving actief aan te bieden, zodat de steden en het Rijk samen de beschikbare ruimte kunnen verkennen.
- Een vervolgstap is, indien nodig, het maken van een tijdelijke uitzondering op bestaande wet- en regelgeving, zodat de betrokkenen kunnen onderzoeken welke extra mogelijkheden zo ontstaan om knelpunten op te lossen. Steden moeten dan goed kunnen onderbouwen dat dit nodig is. Het Rijk kan helpen met het realiseren van de uitzonderingspositie (inclusief de bijbehorende voorwaarden).
- Nog een stap verder is aanpassing van wet- en regelgeving. Dit vergt vaak een lange adem. Als de knelpunten al voldoende duidelijk zijn (dat wil zeggen, goed in kaart zijn gebracht), en ook breder relevant zijn voor het mogelijk maken van een transitie, kan met de aanpassing van de wet- en regelgeving al tijdens de uitvoering van de Deal een begin worden gemaakt. Echter, vanwege de bestuurlijke processen die

nodig zijn om wet- en regelgeving te veranderen, zal daadwerkelijke aanpassing vaak pas kunnen plaatsvinden na afloop van de Deal. Hierbij is het Rijk aan zet, aangezien de Rijksoverheid verantwoordelijk is voor wet- en regelgeving. In dit eventuele aanpassingsproces is het belangrijk dat de City Deal zelf doorgang kan vinden, dat wil zeggen geen hinder ondervindt van het lange formele proces dat zich 'achter de schermen' voltrekt.

## Praktische spelregels en aanscherping van het leerproces

Tot slot is er in meer praktische zin behoefte aan meer duidelijkheid. De verwachtingen van het instrument City Deals lopen uiteen. Dit levert verwarring op en vertraagt de totstandkoming en uitvoering van City Deals. Alle betrokkenen waarderen het uitgangspunt dat het initiatief bij de steden ligt en dat de diversiteit van de opgaven (zeker in het geval van sectoroverstijgende vraagstukken) de nodige vrijheid en maatwerk vergt. Niettemin vragen steden het Rijk om meer houvast te bieden. Om hieraan tegemoet te komen, kan het Rijk de spelregels voor de totstandkoming en uitvoering van City Deals verduidelijken. Deze spelregels kunnen betrokken partijen helpen om voor kansrijke City Deals sneller het benodigde commitment te krijgen en vlotter op te starten. Bij meer problematische verkenningen kunnen partijen sneller besluiten om niet over te gaan tot een City Deal. Zo houden betrokkenen meer energie over voor het opzetten en uitvoeren van experimenten. Meer in het algemeen kunnen duidelijkere spelregels op deze manier ook bijdragen aan de selectiviteit die hiervoor aan de orde kwam.

Wat betreft deze experimenten vraagt het leerproces ten behoeve van innovatie bijzondere aandacht. Dit leerproces is tot nog toe in veel gevallen niet expliciet omschreven. Dit belemmert het leren van lokale/regionale experimenten en de bredere verspreiding van de resultaten. Betrokken partijen zouden duidelijker moeten omschrijven wat het verband is tussen het lokale experiment en algemener geldende conclusies. Deze conclusies zouden ten minste drie componenten moeten hebben:

- een reflectie op wat de partijen binnen de City Deal hebben geleerd en hoe zij na afloop lessen in praktijk gaan brengen;
- een reflectie op wat ('horizontaal') andere stedelijke regio's (en eventueel andere domeinen ('cross-sectoraal')) kunnen leren van de ervaringen;
- een reflectie ('verticaal') op de relatie tussen de lokale stedelijke praktijk en het beleidskader van de Rijksoverheid.

Zo wordt het mogelijk om ervaringen te delen met partners voorbij de grenzen van de eigen City Deal (denk aan de hiervoor genoemde inktvlekwerking en opschaling). Het Rijk zou hierbij een actievere rol kunnen spelen door geld beschikbaar te stellen voor het betrekken van onderzoeksexpertise (procesgeld, bovenop dat voor bijvoorbeeld een externe procesbegeleider) en door een platform of 'community' op te zetten waarin op landelijke schaal lessen uit 'best practices' worden verzameld, ontsloten en gedeeld.

# Literatuur

- Austin, J.E. (2000), 'Strategic collaboration between nonprofits and businesses', *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29(1), Supplement 2000: 69-97.
- Berkhout, F., G.P.J. Verbong, A. Wieczorek, R.P.J.M. Raven, L. Lebel & X. Bai (2010), 'Sustainability experiments in Asia: innovations shaping alternative development pathways?', *Environmental Science and Policy* 13: 261-271.
- Bos, J.J., R.R. Brown & M.A. Farrelly (2013), 'A design framework for creating social learning situations', *Global and environmental change* 23: 398-412.
- Bulkeley, H., L. Coenen, N. Frantzeskaki, C. Hartmann, A. Kronsell, L. Mai, S. Marvin, K. McCormick, F. van Steenberghe & Y. Voytenko Palgan (2016), 'Urban living labs. Governing urban sustainability transitions', *Current Opinion in Environmental Sustainability* 22: 13-17.
- Bulkeley, H., V. Castán Broto & G. Edwards (2015), *An urban politics of climate change. Experimentation and the governing of socio-technical transitions*. Londen: Routledge.
- Castán Broto, V. (2015), 'Contradiction, intervention, and urban low carbon transitions', *Environment and Planning D: Society and Space* 33(3): 460-476.
- Denktank Agenda Stad (2015) *Sterke stedelijke netwerken. Een langetermijnperspectief voor verbonden steden*. [Http://agendastad.nl/wp-content/uploads/2015/04/Langetermijnperspectief-Agenda-Stad.pdf](http://agendastad.nl/wp-content/uploads/2015/04/Langetermijnperspectief-Agenda-Stad.pdf).
- Evans, J., A. Karvonen & R. Raven (2016), *The Experimental City*. Londen: Routledge.
- Ganzevles, J., J. Potting & A. Hanemaaijer (2016), *Policy Brief: evaluatie Green Deals circulaire economie*, Den Haag: PBL Planbureau voor de Leefomgeving.
- Geels, F. & R. Raven (2006), 'Non-linearity and expectations in niche-development trajectories: ups and downs in Dutch biogas development (1973-2003)', *Technology Analysis & Strategic Management* 18(3/4): 375-392.
- Gooskens, B., B. van Mil & P. Modderman (2016), *Evaluatie Green Deals: eindrapport*. Den Haag: KWINK.
- Gupta, J. (2007), 'The multi-level governance challenge of climate change', *Environmental Sciences* 4(3): 131-137; <https://doi.org/10.1080/15693430701742669>.
- Hamers, D. (2016), *De innovatieve stad. Hoe steden met slagkracht, maatwerk en leervermogen kunnen bijdragen aan economische, groene en sociale innovaties*. Den Haag: PBL Planbureau voor de Leefomgeving.
- Hooghe, L. & G. Marks (2003), 'Unraveling the central state, but how? Types of multi-level governance', *American Political Science Review* 97(02): 233-243, <https://doi.org/10.1017.S0003055403000649>.
- Kemp, R., J.W. Schot, R. Hoogma (1998), 'Regime shifts to sustainability through processes of niche formation: the approach of strategic niche management', *Technology Analysis & Strategic Management* 10: 175-195.
- Kern, K. & G. Alber (2008), 'Governing climate change in cities: modes of urban climate governance in multi-level systems', *Proceedings of the OECD Conference on 'Competitive Cities and Climate Change'*. Paris: OECD.
- Kern K. & H. Bulkeley (2009), 'Cities, Europeanization and multi-level governance: governing climate change through transnational municipal networks', *Journal of Common Market Studies* 47: 309-332.
- Klein S.J.W. & S. Coffey (2016), 'Building a sustainable energy future, one community at the time', *Renewable and Sustainable Energy Reviews* 60: 867-880.
- Metropoolregio Rotterdam Den Haag (2016), *Roadmap Next Economy*, Rotterdam en Den Haag: MRDH.



- Ministerie van BZK (2016a), *Kernboodschap Agenda Stad*. Den Haag: BZK.
- Ministerie van BZK (2016b), Kamerbrief, Tweede Kamer, vergaderjaar 2015-2016, Kamerbrief 34 139, nr. 17.
- Ministerie van BZK, Ministerie van EZ & Ministerie van IenM, (2015), Kamerbrief, Tweede Kamer, vergaderjaar 2014-2015, 31 757, nr. 73.
- Ministerie van BZK & Nicis Institute (2011), *Samen inspireren, leren en sturen. De oogst van twee jaar Community of Practice Wijkanaanpak*. Den Haag: Nicis Institute.
- PBL (2014), *Kiezen én delen: strategieën voor een betere afstemming tussen verstedelijking en infrastructuur*, Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- Prinssen, P. (2017), *The use of City-Deals for sustainable innovation. What can the Netherlands learn from UK experiences?* Master's thesis. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Raven, R., F. Kern, A. Smith, S. Jacobsson & B. Verhees (2016), 'The politics of innovation spaces for low-carbon energy', *Environmental Innovation and Societal Transitions* 18: 101-110.
- Rli (2017), *Dichterbij en sneller. Kansen voor betere bereikbaarheid in stedelijke regio's*, Raad voor de leefomgeving en infrastructuur.
- Rotmans J., R. Kemp & M. van Asselt (2001), 'More evolution than revolution: transition management in public policy', *Foresight* 3(1): 15-31; doi: 10.1108/14636680110803003.
- Schot J.W. & F.W. Geels (2008), 'Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy', *Technology Analysis and Strategic Management*, 20(5): 537-554.
- Schulz, M., J. Scherpenisse, M. van der Steen & M. van Twist (2016), *Systematisch maatwerk: Green Deals als vorm van strategische netwerksturing*. Den Haag: NSOB.
- Sengers, F., F. Berkhout, A. Wieczorek & R. Raven (2016), 'Experimenting in the city: unpacking notions of experimentation for sustainability', pp. 15-31 in: J. Evans, A. Karvonen & R. Raven (eds.), *The Experimental City*. Londen: Routledge.
- SER (2017), *Briefadvies SER over governance energietransitie*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Smith, A. & R. Raven (2012), 'What is protective space? Reconsidering niches in transitions to sustainability', *Research Policy* 41(6): 1025-1036.
- Staatscourant (2016), *CITY DEAL Inclusieve Stad 'een sociaal investeringslab voor meedoen in de samenleving'*, nr. 15265.
- Twist M. van, R. Peeters & M. van der Steen (2007), *Balanceren tussen inkapseling en afstoting. Een essay over de strategische functie bij de Rijksoverheid*. Den Haag: NSOB.

# Bijlage

## Korte beschrijving van de geselecteerde City Deals

City Deal	Korte inhoud <sup>15</sup>	Partijen
Binnenstedelijk bouwen en transformatie (BB)	In deze Deal wordt gewerkt aan nieuwe allianties en businesscases om binnenstedelijk bouwen een impuls te geven. Met de Deal geven de overheden, betrokken organisaties en bedrijven invulling aan de grote en toenemende behoefte aan woningen in de steden van de zuidelijke Randstad.	Gemeenten: Alphen a/d Rijn, Den Haag, Dordrecht, Gouda, Leiden, Rotterdam, Schiedam Ministeries: BZK, IenM Provincie Zuid-Holland Overige partners: Bouwend Nederland, Vastgoed Belang, Vereniging Deltametropool, Neprom, IVBN, Watertorenberaad, BNG Bank
Circulaire stad (CS)	De transformatie van de huidige economie naar een duurzame, circulaire economie is noodzakelijk en onontkoombaar. De circulaire economie is anno 2016 nog een toekomstbeeld. Deze Deal beoogt om met elkaar uit te vinden hoe dit toekomstbeeld kan worden verwezenlijkt om in uiterlijk 2050 tot volledig circulaire steden te komen, analoog aan de ambitie zoals verwoord in het rijksbrede programma Circulaire Economie.	Gemeenten: Amsterdam, Apeldoorn, Almere, Dordrecht, Haarlemmermeer, Rotterdam, Deventer, Zutphen, Utrecht, Venlo Rijk: IenM, EZ, BZK Overige partners: TNO, Circular Economy, Royal HaskoningDHV
De inclusieve stad (IS)	Deze Deal richt zich op het realiseren van verregaande vernieuwing in het sociale domein door integrale alternatieve arrangementen te ontwikkelen op het gebied van onder andere wonen, werk en inkomen, zorg, jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning. Het accent ligt op de meest kwetsbare huishoudens. Het betreft mensen die vaak zijn aangewezen op meerdere vormen van ondersteuning en gebaat zijn bij een integrale aanpak.	Gemeenten: Zaanstad, Leeuwarden, Enschede, Utrecht, Eindhoven Ministeries: SZW, VWS, BZK, VenJ
Health Hub (HH)	Deze Deal beoogt gezond (stedelijk) leven te stimuleren, via een meer samenhangende en innovatieve aanpak van complexe gezondheidsvraagstukken en versterking van de Utrechtse (en Nederlandse) gezondheidsgerelateerde economie.	Gemeenten: Utrecht, De Bilt, Driebergen-Zeist, Nieuwegein, Woerden, Stichtse Vecht, Vianen, Bunnik, IJsselstein, Houten Provincie: Utrecht Ministeries: EZ, VWS, IenM, OCW Overige partners: Utrecht Science Park, Economic Board Utrecht, RIVM, TNO, Universiteit Utrecht, UMC Utrecht, Hogeschool Utrecht, Hogeschool voor de Kunsten, Sint Antonius Ziekenhuis, Saltra Diagnostic and Medical Services BV
Klimaatadaptatie (KA)	Het klimaatbestendig inrichten, bouwen, wonen en leven vraagt om een omslag in denken en doen. In de City Deal 'Klimaatadaptatie' intensiveren de partijen hun onderlinge samenwerking in een open cultuur van leren, experimenteren en innoveren. Samenwerking gebeurt in concrete praktijksituaties. De geleerde lessen worden gedeeld met andere partijen, zoals het onderwijs. Deze Deal versterkt en verbreedt de internationale positie van Nederland op het gebied van waterveiligheid en watermanagement.	Gemeenten: Zwolle, Dordrecht, Rotterdam, Den Haag, Gouda, Amsterdam, Eindhoven, Breda, Amersfoort Ministerie: IenM Provincie: Overijssel Waterschappen: Drents Overijsselse Delta, Amstel, Gooi en Vecht, Vallei en Veluwe Hoogheemraadschappen: Schieland en Krimpenerwaard, Delfland Overige partners: Tauw, RDC, NWP, Kennisland, Heijmans, EcoShape, BPD, Unesco-IHE, Hogeschool Amsterdam, Universiteit van Utrecht, Hanze Hogeschool, Branchevereniging voor Ondernemers in het Groen VHG

<sup>15</sup> De informatie is afkomstig van de website van Agenda Stad (<http://agendastad.nl/> (geraadpleegd op 24 mei 2017)) en de publicaties van de City Deals in de Staatscourant.

City Deal	Korte inhoud	Partijen
Naar een digitale woonomgeving (DW)	Deze Deal beoogt realisatie van grootschalige digitalisering van woningen om kosteneffectieve ontwikkeling van innovatieve woon- en zorgdiensten mogelijk te maken en bij te dragen aan sociale cohesie en leefbare steden. Brabantse steden beginnen per direct met de digitalisering van 100.000 woningen. Hiermee ontwikkelen ze een platform waarmee deelnemende partijen nieuwe diensten gaan aanbieden (bijvoorbeeld het voorbereiden van een verbouwing, het aanbieden van gerichte energiebesparingsmaatregelen of het selecteren van de meest geschikte zorgoplossing aan huis), waarbij de bewoners veel directer invloed kunnen uitoefenen op de inrichting van hun wijk of woning.	Gemeenten: Eindhoven, 's-Hertogenbosch, Tilburg, Breda, Helmond Provincie: Noord-Brabant Ministeries: EZ, IenM, BZK Overige partners: Woonconnect BV, stichting BIM-Loket, stichting SPARK campus, TU Eindhoven
Stedelijke bereikbaarheid (SB)	N.v.t.: geen City Deal geworden.	N.v.t.
Gezonde verstedelijking (GV)	N.v.t.: geen City Deal geworden.	N.v.t.
Warm welkom voor talent (WW)	Deze Deal is gericht op het optimaliseren van het vestigingsklimaat (ecosysteem) voor jonge talentvolle ondernemers in en buiten Nederland.	Gemeenten: Amsterdam, Den Haag, Eindhoven, Groningen Ministeries: EZ, SZW, VenJ, OCW. Overige partners: Expatcenter Amsterdam Area, Startup Amsterdam, Startup Delta, VNO-NCW, ONL, KvK, MKB Nederland, UWV, RVO, IND, NFIA, externe experts, accelerators, incubators en ambitieuze ondernemers
Voedsel op de stedelijke agenda (VS)	Op basis van de Nationale Voedselagenda 2015 ontwikkelen steden in deze Deal een beleid dat leidt tot systeeminnovatie in de voedselketen. Stedelijke gemeenten spelen een belangrijke rol in deze agenda, zowel qua rolname als inhoud, doordat zij de vertaling maken naar het lokale niveau en de uitvoering van de agenda.	Gemeenten: Den Haag, Ede, Groningen, Leeuwarden, Den Bosch, Venlo, Helmond, Utrecht, Oss Provincies: Gelderland, Noord-Holland Ministeries: EZ, BZK, VWS, OCW Overige partners: kennisinstellingen, bedrijfsleven
Roadmap Next Economy (RN)	Deze Deal is het economisch antwoord van de regio op de uitdagingen van nu, waarbij twee ontwikkelingen boven alles uit toeren: de snelle ontwikkeling van internettechnologie en de overgang naar schone energie. De RNE bevat een strategie en een actieprogramma die ervoor moeten zorgen dat de economie van de Metropoolregio klaar is voor de toekomst. De Roadmap is afgerond en op 1 december 2016 aangeboden aan de minister van EZ.	Gemeenten: Metropoolregio Rotterdam Den Haag (totaal 23 gemeenten) Provincie: Zuid-Holland Ministeries: EZ, BZK Overige partner: EPZ