

Opschaling van City Deals

Adhoc of met
voorbedachten
rade?



Opschaling van City Deals

Ad hoc of met
voorbedachten
rade?

Wouter Kersten
Rogier van der Wal

Deze samenvatting en de publicatie zijn terug
te vinden op de website van Platform31:
www.platform31.nl/publicaties/opschaling-van-city-deals

Samenvatting

Aanleiding en doel. Deze publicatie gaat over de vraag hoe een City Deal, inclusief de voorbereiding ervan, kan worden uitgevoerd zodat de kans zo groot mogelijk is dat het resultaat 'schaalbaar' is. Opschaling is tot nu toe wel ambitie, maar geen vertrekpunt. De voornaamste aanleiding voor deze publicatie is de wens bij de opdrachtgever, Agenda Stad, om meer duidelijkheid te verschaffen over verschillende manieren hoe opschaling kan plaatsvinden, wat daarbij wordt opgeschaald, hoe dat te bereiken, en wat vroeger aandacht daaraan kan bijdragen. Dit alles is relevant, want door 'opschaling' kan de structurele opbrengst, maatschappelijk en financieel, van een investering in een City Deal veel groter worden dan voor de betreffende deelnemers en periode alleen.

2 **Aanpak.** Op basis van gerichte deskresearch naar opschaling in de publieke sector is een analysekader samengesteld. De componenten van dat kader leidden tot een lijst met talking points/leidende vragen die zijn gebruikt voor diepte-gesprekken met trekkers van City Deals die (vrijwel) afgelopen zijn. Om de representativiteit van de bevindingen uit gesprekken en desk-research te valideren, zijn ze omgezet in negentien individuele lessen. Deze zijn voorgesteld aan de groep van City Deal-trekkers en dealmakers om deze te toetsen. Hierbij is zowel terugkijkend gelet op hoe herkenbaar de lessen zijn en of er iets mist (in geval van afgeronde of lopende Deals) als vooruitkijkend hoe toepasbaar de lessen lijken en nog meege-nomen kunnen worden bij in ontwikkeling zijnde City Deals. Deze validatie geeft richting voor de aanbevelingen van dit onderzoek.

De belangrijkste thema's en lessen samengevat. Uit het onderzoek is een veelheid aan

lessen gekomen die de kans op een schaalbaar resultaat kunnen vergroten. Deze lessen hebben een aantal diagonale thema's, met specifieke punten die daaronder vallen. Die thema's zijn:

- De basis: evidente punten die niet altijd zo worden (h)erkend.
- Een goede start:
 - bestuurlijk commitment versus de soorten doelen;
 - inhoud: gedragen richting versus te veel rigiditeit;
 - proces: goede deelnemers, goede spelregels en goede timing.
- Routes voor (het aanjagen van) opschaling.

De belangrijkste patronen uit de punten die onder deze thema's vallen om tot een kansrijke opschaling te komen zijn vertaald in een negentiental lessen. De voornaamste resultaten in termen van steun van direct betrokkenen voor lessen zijn:

- **Vorm.** Een vervolg op een succesvol afgeronde City Deal hoeft zeker niet per se een nieuwe City Deal te zijn. De organisatievorm voor opschaling kan anders zijn.
- **Middelen.** Bestuurlijk commitment moet gepaard gaan met voldoende middelen, met zicht op middelen voor uitvoering zodra er meer duidelijkheid is.
- **Afrekenbaarheid.** Focus in een experimenteerfase niet te veel op afrekenbaarheid (meetbare doelen), maar meer op aanspreekbaarheid van bestuurders.
- **Deelnemers.** Er mag kritisch(er) worden gescreend op de toegevoegde waarde van deelnemers. Dat komt vrijwel zeker de opschaling ten goede.
- **Timing.** Hoewel de vorm van een opschalingsfase open is, helpt het om ruim voor het eind van de City Deal over opschaling na te denken om ernaar toe te kunnen sturen.

- **Procesvaardigheid.** Het succesvol en opschaalbaar uitvoeren van een City Deal hangt af van de vaardigheid om korte- en langer-termijn-denken te combineren, en zowel in structuren (fasen) te denken als ruimte te laten om in een stroomversnelling mee te gaan.
- **'Mislukken' levert ook lessen op.** Ook als een City Deal 'mislukt' dit nog steeds relevante lessen oplevert: als kennis over wat niet werkt effectief wordt gedeeld, is dat ook een vorm van opschaling van die 'negatieve' kennis)
- **Eigenaarschap.** Een gevoel van – gedeeld – eigenaarschap is essentieel om tot opschaling te komen. Dat eigenaarschap moet niet pas aan het eind besproken worden.
- **Operationeel:** Er zijn diverse lessen die zich lenen om op te nemen in het handboek voor City Deal makers en trekkers. Daarnaast zijn er meerdere communicatie kanalen voor de uitkomsten van dit onderzoek, met verschillende mate van detail.
- **Suggestie voor alternatieve opzet:** Uit de combinatie van lessen is een idee geconstrueerd om te overwegen om – als de situatie zich daarvoor leent – een City Deal in twee delen te splitsen. Met nadruk in het eerste deel op ontwikkelen van onderlinge verhoudingen en realistische (meetbare) doelen bepalen en in het tweede deel om die doelen ook echt te behalen.
- **Vervolgonderzoek:** Het onderzoek geeft aanleiding om een scala aan vervolgonderzoek of actie te ondernemen, langs onderstaande lijnen:
 - conclusies op later moment uitgebreider toetsen met meer betrokkenen;
 - geparkeerde onderwerpen uitwerken, zoals de rollen van intermediaire organisaties en het belang van individuen in relatie tot schaalbaar succes;
 - op zoek gaan naar inhoudelijke en geografische verbreding (relevantie voor kleine gemeenten en juist op grotere schaal, in Europa).
 - de confrontatie tussen praktijk (verkennend karakter) en bestuurlijke realiteit (afrekenbare bestuurders) centraal stellen.

De resultaten als geheel laten duidelijk zien dat er diverse spanningsvelden voor de projectleiding van een City Deal op de loer liggen. Voorbeelden hiervan zijn:

- Vrij experimenteel karakter versus communiceren van meetbare doelen.
- Gedragen richting versus gevoel dat je daarmee ook de resultaten al vast zet.
- Vast proces met voorspelbare structuur versus flexibel/adaptief blijven en stroomversnellingen benutten.

Zowel het succes van een City Deal zelf, als de kans op opschaling van de positieve resultaten, hangt in hoge mate af van hoe goed de projectleiding van een City Deal met deze spanningen om kan gaan.

Aanbevelingen. Tot slot geven de resultaten van dit onderzoek aanleiding voor een aantal aanbevelingen die in hoofdstuk 6 worden beschreven. Deze zijn vooral bedoeld voor Agenda Stad. Ze zijn in te delen in drie hoofdcategorieën: