



Big Deal: van groot naar groots

Hoe kunnen grote City Deals veel impact creëren?

Wouter Kersten, i.s.m. Agenda Stad

Uitgave

Platform31
Den Haag, december 2021

Auteurs: Wouter Kersten i.s.m. Agenda Stad

Redactie: Platform31

Platform31

Kennis- en netwerkorganisatie Platform31 ziet de trends in stad en regio. We verbinden beleid, praktijk en wetenschap rondom actuele vraagstukken en komen tot een aanpak waarmee bestuurders, beleidsmakers en uitvoerders direct aan de slag kunnen. De oplossingen houden we niet voor onszelf: iedereen profiteert mee van de resultaten.

Postbus 30833, 2500 GV Den Haag
www.platform31.nl

Hoewel grote zorgvuldigheid is betracht bij het samenstellen van dit rapport, aanvaarden Platform31 en de betrokkenen geen enkele aansprakelijkheid uit welke hoofde dan ook voor het gebruik van de in deze publicatie vermelde gegevens. Alles uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt mits de bron wordt vermeld.

Inhoudsopgave

| | | |
|---|-----------|----|
| Samenvatting | 4 | |
| 1. Inleiding: aanleiding en proces | 6 | |
| 1.1 Aanleiding | 6 | |
| 1.2 Proces | 7 | |
| 1.3 Leeswijzer | 8 | |
| 2 Relevante thema's | 9 | |
| 2.1 Vroege thema's | 9 | |
| 2.2 Door discussie aangewakkerde thema's | 10 | |
| 3 Conclusies: hoofdresultaten | 11 | |
| 3.1 Capaciteit en middelen kernteam | 11 | |
| 3.2 Verwachtingen intern en daarbuiten, bijstelling, framing | 11 | |
| 3.3 Vaardigheden | 13 | |
| 3.3.1 'Managen' van diversiteit van type, inbreng en snelheid | | 13 |
| 3.3.2 Suggesties voor andere vaardigheden en spelregels | | 13 |
| 3.4 De meerwaarde van de grootte vasthouden | 13 | |
| 3.5 Omgaan met diversiteit van partners | 14 | |
| 3.6 Startup-analogie | 15 | 3 |
| 4 Aanbevelingen | 16 | |
| 4.1 Voor de grote City Deals | 16 | |
| 4.2 Agenda Stad | 17 | |
| 4.3 Handboek | 17 | |
| 4.4 Andere soorten acties | 18 | |
| Bijlage 1 Hoofdpunten deskresearch en relevantie voor City Deals | 19 | |
| Bijlage 2 Bronnen t.b.v. startup-analogie | 20 | |

Samenvatting

Aanleiding voor onderzoek en publicatie

In 2015 zijn de eerste City Deals van start gegaan. De eerste jaren was het aantal partners veelal tussen de tien en twintig en waren die partners voornamelijk gemeenten. Met die vorm is inmiddels veel ervaring op gedaan. Inmiddels zijn er ook enkele zogenoemde 'grote' deals: City Deals met meer dan vijftig partners, tot zelfs meer dan honderd. Gemeenten staan nog steeds centraal bij dit instrument, maar de diversiteit van partners is wel groter dan voorheen.

Nu deze deals, momenteel drie, inmiddels ongeveer een jaar onderweg zijn, leek het Agenda Stad een goed moment om een eerste onderzoek te doen naar de ervaringen tot nu toe. Dit met name vanwege de constatering dat belangrijke kenmerken van de eerste generatie deals, zoals compactheid en wendbaarheid, bij deals met meer partners niet automatisch gelden. Wat is nu al met al de invloed van de (andere) dynamiek binnen en rondom de deals met veel meer partners dan voorheen gebruikelijk was? Vergt het andere manieren van organiseren, andere vaardigheden, andere aandachtspunten? Grote deals hebben de potentie om iets 'groots' te bereiken. Om de kans daarop te vergroten is het wenselijk om een op ervaringen gebaseerd gevoel te krijgen voor factoren die dat in de hand kunnen werken of juist kunnen afremmen. Dit is, de titel van het rapport zegt het al, een 'big deal'. Of met een mooie Nederlandse uitdrukking als basis: als grote City Deals goede, zelfs grootse, resultaten boeken zet dat echt 'zoden aan de dijk'.

Als extra idee om dit onderzoek te voeden, is ook gekeken naar (commerciële) startups en dan met name welke aandachtspunten daar vandaan komen met betrekking tot het heel snel bereiken van een relatief grote schaal. Startups en City Deals zijn uiteraard niet hetzelfde, maar het was niet bij voorbaat een gegeven dat er daarom niets van te leren viel.

4

Proces en structuur voor resultaten

Bij dit onderzoek zijn met name direct betrokkenen – dealmakers en projectleiders – van de drie grootste City Deals betrokken, in diverse vormen en op verschillende momenten in het proces. Uit die interacties bleek gaandeweg onder andere dat de analogie met startups beperkt opging, in hun ogen. Deze invalshoek heeft daarom uiteindelijk minder nadruk gekregen. De diverse stappen in het proces hebben steeds tot veel ammunisie en voeding voor de discussies geleid. We behandelen in het hoofdrapport vooral de eindresultaten. Tussenresultaten die als context voor het doorlopen proces relevant zijn staan in de bijlagen.

De belangrijkste bevindingen over de grote City Deals zijn geclusterd in de volgende onderwerpen: Capaciteit en middelen van het kernteam, Verwachtingen, Vaardigheden, Meerwaarde van grootte vasthouden, Diversiteit, en de (wel) relevante punten uit de startup-analogie. Op basis van deze bevindingen worden diverse aanbevelingen gedaan. De rode draad hierbij is dat het goed op orde hebben en/of krijgen van deze punten geen garantie is voor de grootsheid van een grote City Deal, maar dat dit wel de kans daarop sterk positief beïnvloedt.

Aanbevelingen

Huidige grote City Deals: werk maken van tussenevaluaties met partners, en daarbij explicieter de invalshoek van *rollen* bespreken. Dit in aanvulling op inbreng en verwachtingen op basis van welk type partner men is of geografische indeling. Ook de (gewenste) rol bespreken van wat een partner kan mee- en inbrengen is belangrijk, zowel aan het begin als tussentijds. Dit is onder andere wenselijk om te helpen voorkomen dat partners vroegtijdig motivatie verliezen of zelfs afhaken, als er op basis van hun type al dan niet uitgesproken verwachtingen waren die niet konden worden ingelost.

Agenda Stad: ook het programma kan een volgende stap zetten qua gerichte verdere professionalisering van proces- en projectmanagement. Hieronder valt bijvoorbeeld het expliciet

ondersteunen van de (grote) deals bij zaken als (visuele) communicatie en opzetten van deal-specifieke websites. Door centrale ondersteuning vanuit het programma naar de individuele City Deals zo verder te verbeteren en dergelijke expertise op deelvaardigheden ter beschikking te stellen van de City Deals, komt er tijd en energie in het kernteam van de City Deals zelf vrij. Daarmee krijgen kernteams meer ruimte om op de inhoud en partners te focussen. Dit kan voor nog te starten deals voordelen hebben. Aandachtspunt is dat als er echt maatwerk nodig is daar ruimte voor moet blijven.

(Rol van het) Handboek: het Handboek voor City Deals van Agenda Stad is een relevant leerdokument waarmee ervaringen deelbaar worden gemaakt. Dit handboek kan op enkele punten worden bijgewerkt, om de ervaringen die inmiddels zijn opgedaan met deals met veel partners recht te doen, onder andere over hoe om te gaan met een (grotere) diversiteit aan partners. Het effectief gebruiken van het handboek vergt waarschijnlijk een zo actief mogelijke beleving ervan. Bijvoorbeeld door de dealmaker en projectleider gezamenlijk het handboek te laten doorlopen, liefst tegelijk met een andere ervaren projectleider erbij.

Discussie over de resultaten van dit onderzoek. Vrijwel altijd geldt dat iets bespreken en er expliciet op reflecteren met anderen tot beter gebruik leidt. De resultaten van dit onderzoek vormen daar geen uitzondering op. Actieve bespreking van – onderdelen van – de uitkomsten van dit onderzoek, bijvoorbeeld tijdens een Community of Practice (CoP) bijeenkomst of tijdens een interviewsessie, is dan ook aan te raden.

“Grote City Deals brengen (meer) actoren in een keten direct met elkaar in contact. Als dat goed gaat kan de formele ‘keten’ ook een effectieve ‘ketting’ worden.”

1. Inleiding: aanleiding en proces

1.1 Aanleiding

City Deals bestaan sinds 2015. In de eerste jaren hadden City Deals tussen de tien en maximaal 25 partners, waarvan gemeenten de meerderheid vormden, aangevuld met ministerie(s), kennisinstellingen, een enkele keer een provincie. Andere typen partners kwamen voor, maar met mate. Inmiddels zijn er City Deals met aanzienlijk meer partners, meer dan vijftig per deal, met ook een grotere diversiteit. Ondernemers, koepels, meerdere ministeries enzovoorts. En niet meer als uitzondering, maar met grotere aantallen tegelijk.

In een notendop, het instrument City Deal

City Deals zijn het middel om de doelstelling van Agenda Stad te halen: het versterken van groei, innovatie en leefbaarheid in de Nederlandse steden. In City Deals worden concrete samenwerkingsafspraken tussen steden, Rijk, andere overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties verankerd. Die deals kunnen leiden tot innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken en/of maatregelen bevatten om het economisch ecosysteem van de stedelijke regio('s) te versterken. Het streven is om ambitieuze en krachtige spelers in het stedelijk netwerk te verbinden. City Deals beogen daarmee ook nieuwe vormen van samenwerking tot stand te brengen waarmee stedelijke opgaven op een efficiënte manier worden geadresseerd. Partners aan een City Deal brengen naast kennis en eigen netwerk ook financiële middelen in. De hoogte ervan hangt af van het type organisatie en de draagkracht (ministerie, gemeente, marktpartij, kennisinstelling, provincie, et cetera).

6

Als we het hebben over 'grote City Deals' (meer dan vijftig, of wellicht al meer dan dertig partners) gaat dat momenteel om de volgende drie. Meer detailinformatie, inclusief een overzicht van alle partners per deal, is te vinden op de volgende websites:

- [Smart Cities, Een slimme stad, zo doe je dat](#)
- [Circulair en Conceptueel Bouwen](#)
- [Impact ondernemen](#)

Gedurende het eerste jaar van deze deals werd duidelijk dat de dynamiek binnen deals met dergelijke aantallen en grote diversiteit aan partners (flink) anders kan zijn dan bij City Deals met gemiddeld vijftien partners. Met die 'eerste generatie' deals, met onder andere compactheid en wendbaarheid als hoofdkenmerken, was inmiddels al veel ervaring opgedaan die ook had geleid tot een handboek voor dealmakers (en projectleiders).

Tegen de zomer van 2021 was het moment voor eerste reflectie op de grotere deals aangebroken om door middel van een onderzoek de specifieke ervaringen op te halen van deze drie grote City Deals. Ondanks dat het om drie verschillende deals gaat, was het een goed moment om overeenkomsten en verschillen in de ervaringen in kaart brengen en hierop te reflecteren. In vergelijking met elkaar maar vooral ook met de deals met minder partners. Welke lessen zijn al te leren uit deze ervaringen? Niet alleen zodat de huidige grote deals – desgewenst – hun voordeel hiermee kunnen proberen te doen, maar ook zodat nieuw te sluiten City Deals met meer dan vijftig partners er van kunnen profiteren. Ook lessen ten behoeve van Agenda Stad als programma waren te voorzien.

Er was nog een extra idee ontstaan, namelijk om inspiratie op te doen door de analogie met startups te onderzoeken. De voordelen van snel op een grote schaal komen, of er dus zelfs beginnen, zijn dat het

een positieve energie teweeg kan brengen. En als het goed gaat kan een startup, soms al op korte termijn, een grootschalig positief effect bereiken. City Deals zijn echter deels een instrument waarbij juist experimenteeruimte centraal staat. Het positieve resultaat, en de tijdsduur waarbinnen dat zich laat gelden, zijn nooit te garanderen. De aanwezigheid van meer betrokken partners kan – in potentie – wel meer ruimte bieden voor zowel onderdelen van de deal die ‘falen’ als onderdelen die wel succesvol blijken. Bij kleinere deals kan dat deelsucces overigens ook optreden.

Daarnaast geldt dat (te) snel opschalen voor startups een aantal valkuilen of tenminste aandachtspunten met zich mee brengt. City Deals zijn, uiteraard, niet hetzelfde als startups. Het is daarmee echter niet bij voorbaat zeker dat dit ook betekent dat die aandachtspunten voor City Deals niet gelden. In hoeverre aandachtspunten uit de startup-analogie wel of niet relevant (kunnen) zijn, in de ervaring en herkenning van betrokkenen, is in dit onderzoek dus meegenomen.

1.2 Proces

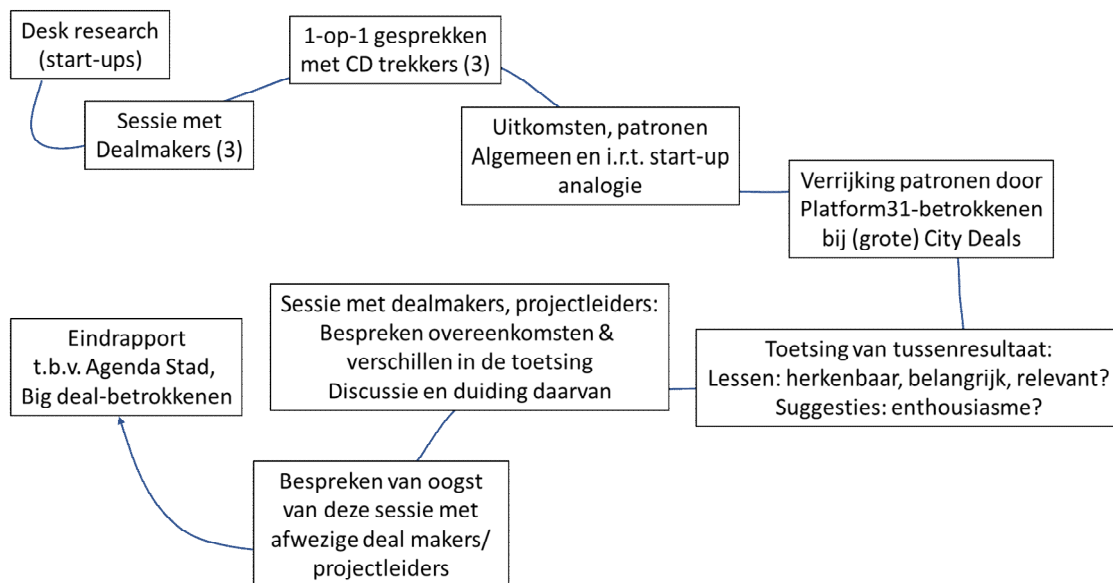
Voor het onderzoek – waar deze publicatie het eindresultaat van is – zijn vooral de ervaringen van de hoofdbetrokkenen zelf de belangrijkste bronnen. Door steeds in meerdere rondes bevindingen te bespreken. Die te duiden en die duiding te verifiëren is het resultaat daadwerkelijk *intersubjectief*: het resultaat van interactie en iteraties tussen de betrokkenen.

Gedurende het onderzoek bleek dat, in de beleving van de betrokkenen, de relevantie van de thema's die uit de startup-analogie kwamen voor de City Deals laag was. Het belang van deze analogie is daarom kleiner geworden in dit eindrapport. Het heeft de discussie tijdens het onderzoek gevoed, maar is zeker niet de kern gebleken.

Hieronder staan kort de stappen opgesomd, en in figuur 1 visueel weergegeven. Deze stappen zijn uitgevoerd in de periode juni – november 2021.

7

- Deskresearch, onder andere naar thema's die voortkomen uit startup-analogie.
- Sessie met Agenda Stad-dealmakers en procesbegeleiders.
- een-op-een gesprekken met de projectleiders van de drie huidige grote City Deals.
- Clustering van alle inzichten uit de sessie en de gesprekken.
- Reflectie bijeenkomst van uitkomsten met Platform31-betrokkenen bij (grote) City Deals.
- Aanscherping, vertaling naar toetsbare stellingen en dilemma's.
- Toetsing van de herkenbaarheid van uitkomsten van de vorige stap en van het enthousiasme over conceptaanbevelingen, door middel van een digitale vragenlijst voor de betrokken dealmakers en projectleiders.
- Sessie met dezelfde dealmakers en projectleiders van de grote City Deals om de resultaten van die toetsing te bespreken.
- Bespreken van de oogst van voorgaande sessie met de betrokkenen die daar niet bij aanwezig konden zijn.
- Verwerken van uitkomsten in compact eindrapport.



Figuur 1: gevolgde proces

1.3 Leeswijzer

Gedurende het proces is gebleken dat de tussenstappen vooral veel inspiratie boden tot discussie om tot bruikbare eindresultaten te komen. Tegelijk was duidelijk dat er verschillende visies waren op de (ir)relevantie van delen van tussenresultaten. Omdat het proces van het bespreken van deze verschillende tussenresultaten – en de schuivende relevantie van bepaalde onderdelen – als lezer lastig te volgen is, richten we ons in deze publicatie wat de inhoud betreft vooral op de *einduitkomsten* van het proces. Waar tussentijdse of slechts deels relevante resultaten interessante context bieden worden die aangeboden in bijlagen. Alleen het eerstvolgende hoofdstuk 2 biedt inhoudelijk inzicht over de fase tussen start van het project en de eindresultaten. Die eindresultaten staan vervolgens in hoofdstuk 3 (conclusies van de bevindingen) en 4 (aanbevelingen).

8

De aanbevelingen zijn dus de voornaamste uitkomst in relatie tot het doel van deze publicatie: overzichtelijk maken welke lessen er op dit moment te trekken zijn uit de ervaringen met de huidige grote City Deals.

De artikelen, vooral uit vakliteratuur, die zijn gebruikt voor de startup-analogie staan vermeld in Bijlage 2. Alle andere inzichten tijdens het onderzoek zijn juist bewust gehaald uit de gesprekken en sessies met degenen die direct bij de betreffende deals betrokken zijn. Vandaar dat op een enkele in een voetnoot gespecificeerde bron na geen aparte bronnenlijst is opgenomen.

2 Relevante thema's

Naast de thema's die direct voortkwamen uit de startup-analogie (zie Bijlage 1 en de bronnen in Bijlage 2), zijn in de loop van het proces meerdere aanvullende thema's de revue gepasseerd. Ook die zijn overigens deels gevoed en aangemoedigd door deze 'externe' invalshoek van de startup-analogie ruimte te geven aan het begin.

Hieronder staan de onderwerpen die gedurende het onderzoek het meest zijn beklifd. De eerste sectie bevat onderwerpen en vragen die zich vroeg in het proces manifesteerden en dus vooral voeding zijn geweest voor de rest van de stappen in het onderzoek. De tweede sectie bevat punten die later in het proces naar boven kwamen. De scheiding is overigens niet spijkerhard. Alle onderwerpen hebben bijgedragen aan de uiteindelijke hoofdresultaten in hoofdstuk 3.

2.1 Vroege thema's

City Deals hebben vaak zogenoemde koplopers als belangrijkste partners: gemeenten en andere partijen die bewust zijn van benodigde verandering, daar meestal ook al wel enige invulling aan geven en – liefst met gelijkgestemden – daarin intensivering willen aanbrengen om tot een nieuw 'normaal' te komen. Echter, de (intrinsieke) motivatie, energie, wellicht ook ruimte die deze partijen hebben en nemen, is vrijwel zeker niet representatief voor het overgrote deel van de rest. Kortom, partijen die niet aan de City Deal deelnemen kunnen, zonder dat dat een waardeoordeel inhoudt, worden gezien als het 'peloton'. Koplopers kunnen deels als wegbereiders worden gezien. Niettemin is het wel relevant om de vraag te stellen of dat peloton wel over dezelfde weg zal gaan. Hoe weet je tijdens en na een City Deal of de weg voor dat peloton wel dezelfde is als de weg die de City Deal partners die hebben bereden, of hebben geplaveid? Daar kom je vooral achter als je de diverse *eigenschappen* van het peloton een plek hebt gegeven. Een grote City Deal kan in principe meer ruimte bieden aan een grotere diversiteit aan partners. Maar hoe ver kan dat gaan zodat het werkbaar blijft? En diversiteit langs welke lijnen? Grootte? Ervaring? Kennis? Ambities? Daarnaast speelt nog dat het – afhankelijk van de mate van het experimentele karakter – ook nog maar de vraag is of deze koplopers überhaupt wel op de goede weg zitten¹. Slim georganiseerde tussentijdse reflectie daarop kan geen kwaad. Hoe?

9

Een grote deal, met relatief veel partners dus, *kan* een bewuste keus zijn bijvoorbeeld om lobbywerk kracht bij te zetten: als duidelijk is dat er een grote achterban is, maakt dat meer indruk dan als je met een paar partijen bent. Dus in hoeverre is naast een stevig inhoudelijk resultaat ook het *aantal* partners 'stiekem' toch een doel?

Het proces dat heeft geleid tot de huidige grote deals lijkt grotendeels organisch te hebben plaatsgevonden. In hoeverre en op welke manier is er tegengas gegeven, bijvoorbeeld vanuit het ministerie? Of iets milder gesteld, welke aandachtspunten zijn aangedragen toen duidelijk werd dat deals veel partners zouden gaan krijgen?

Bij City Deals is Agenda Stad een aparte overkoepelende instantie die (leer)ervaringen kan verzamelen en delen. Welke rol speelt Agenda Stad in die dynamiek?

Simpel gesteld kan je zeggen dat het team dat de kar trekt "gewoon goede mensen in huis moet hebben", die 'gewoon' de goede vaardigheden moeten hebben. Een kleine en een grote deal zijn echter niet hetzelfde. Wat vergt die laatste categorie nu, anders of extra?

City Deals zijn (deels) ook een instrument om experimenteren mogelijk te maken, maar wel met – veelal – publiek geld. Bij startups gaat dat experimenteren heel snel (pivoteren), ten goede of ten kwade.

¹ Zie ook Frankowski et al., *Omgaan met verlies in transities. Voorbij een focus op koplopers* (pdf), NSOB, 2021.

Heeft de – meer geduldige – ruimte voor experimenteren binnen City Deals invloed op de relevantie van de punten uit de startup analogie?

Zijn er vroege signalen dat een City Deal, vooral het aantal partners, te groot wordt om het beoogde effect te bereiken? Welke, hoe zijn die vroegtijdig te detecteren?

2.2 Door discussie aangewakkerde thema's

Als je dan toch veel partners hebt, zowel functioneel als geografisch, gebruik die om zo goed mogelijk zicht te krijgen op de verschillen die er zijn: eventueel juridisch, en qua cultuur, historie, belangrijke actoren. Met honderd partners samenwerken betekent niet dat die dezelfde succesformule hoeven te gebruiken, of zelfs maar kunnen. *'Best' practices* zijn niet automatisch overal hetzelfde. Met te veel partners is het misschien lastig de gemene delers te vinden waar je echt wat mee kan. Maar tegelijk moet je – binnen het overkoepelende thema – misschien juist niet slechte één gemene deler (sub thema) te vinden. Dus meer en meer diverse partners biedt juist ook (meer) ruimte om met meer sub thema's tegelijk bezig te zijn. Welke mate van differentiatie in thema's binnen dezelfde deal is echter werkbaar?

Interne aandacht ten bate van coördineren van partners mag niet volledig ten koste gaan van opvangen en serieus nemen van signalen uit de omgeving. Om beiden te dekken moet er voldoende capaciteit in het team zitten. En de betreffende kernteamleden moeten zowel interne als externe voelsprieten hebben.

Als City Deals tot duidelijke inzichten leiden over in te zetten verbeteringen in de maatschappij kan daarna de invulling van die inzichten worden opgeschaald. Tijdens dergelijke opschaling is het vrijwel onvermijdbaar dat de maatschappij ook oude, vertrouwde praktijken verlaat omdat die transitie naar een betere situatie in de weg zitten. Hoe weet je welke oude praktijken dat zijn, waar je als maatschappij afscheid van moet nemen? In hoeverre besteedt een (grote) City Deal expliciet aandacht aan oude praktijken en gedrag die, op termijn of snel, eigenlijk moeten verdwijnen? Wordt dit ook bespreekbaar gemaakt met partners? Zie dezelfde bron als voetnoot 1 (sectie 2.1).

"De competitie verslaan" lijkt geen relevant aspect in de context van City Deals, of op een verborgen manier toch? In een City Deal-netwerk zitten vaak meerdere onderlinge concurrenten: kunnen die effectief de handen ineenslaan voor het gemeenschappelijke belang? Doen ze dat met de kaarten open? En wat is de verhouding tussen (commerciële) marktpartijen binnen de deal versus die erbuiten? Meer partijen die gezamenlijk een bepaald doel actief nastreven, is voor de maatschappij meestal beter, maar voor individuele marktpartijen niet per se. Hoe verloopt de samenwerking tussen 'concurrenten'?

Wie is de buitenwacht bij een City Deal? Zijn dat partners die nog niet goed hun plek hebben weten te vinden, zijn het geïnteresseerde partijen die geen partner zijn, zijn het aandachtige toeschouwers, of is het zelfs de hele maatschappij? Is het mogelijk er steeds goed oog voor te houden wie die buitenwacht eigenlijk is en of en hoe die te betrekken? Impliciete vraag: welke mate en manier van *'being in control'* is wenselijk als er steeds meer partijen op de radar komen en wanneer gaat het juist contraproductief zijn? En als je door de grootte intern gaat opknippen in subgroepen: in hoeverre is dan verbondenheid met 'het grotere geheel' nodig, als onderdelen goed scheidbaar zijn?

De drie onderzochte grote deals verschillen ook onderling. Qua soort doel, werkwijze, organisatie van het kernteam. Dergelijke 'uniekheid' is prima. Zijn er niettemin eigenschappen die dermate soortgelijk zijn dat men echt gericht(er) van elkaar kan leren als je daar meer bewust van bent?

3 Conclusies: hoofdresultaten

Deze hoofdresultaten zijn zoals eerder gememoreerd het eindstation van het proces. Veel bevindingen in onderstaande secties bevatten al een verkapte aanbeveling. Die worden in hoofdstuk 4 expliciet gemaakt door ze te verwerken in echte aanbevelingen. In de laatste sectie van dit hoofdstuk komen we kort terug op de (mate van) relevantie van thema's die het meest expliciet voortkwamen uit de analogie met startups. Zoals eerder aangegeven, hebben deze thema's voeding gegeven aan het hele proces, maar zijn ze niet de kern van deze publicatie.

3.1 Capaciteit en middelen kernteam

Het lijkt zinvol om drie globale fasen te hanteren: Richting – Inrichting – Verrichting. Overgang van de eerste (City Deal tekst en opstart) naar de tweede (structuren aanbrengen, 'spelregels' bepalen, verwachtingen managen) is belangrijk, maar blijkt lastig. De grote City Deals hebben nu grotendeels die stap achter de rug. Les: als je die overgang te impliciet doet merk je dat waarschijnlijk wel aan een Verrichtingsfase die achterblijft bij de verwachtingen.

De dealmaker is en blijft belangrijk, ook tijdens de rit. De term dealhouder zou wellicht beter zijn om dat aan te geven, maar iedere term heeft eigen voor- en nadelen. Het gaat vooral om de invulling. In ieder geval moet duidelijk(er) zijn voor zowel projectleider als dealmaker wat de rol van de dealmaker tijdens de verschillende fasen van de City Deal is. Het lijkt geen overbodige luxe dat de dealmaker en projectleider dit op meerdere momenten tijdens de City Deal bespreken. Dit kan per deal net anders uitpakken, dus vergt specifieke afstemming. Het kan goed zijn dat tijdens de rit blijkt dat het belangrijk is om de individuele aandacht van de dealmaker zeker te stellen en deze dus meer vrij te spelen voor de betreffende Deal. Dat hoeft bij voorbaat al te gebeuren, maar het is wenselijk dat de groep dealmakers zich zo organiseert dat daar af en toe bijstelling mogelijk is. Liever dus door de bestaande dealmaker meer vrij te spelen, dan met dealmakers te gaan schuiven.

11

Bij een grote deal met veel (betalende) partners heb je meer (financiële) middelen, maar je moet er ook meer voor doen en de verwachtingen zijn ook hoger, al dan niet bewust. Hoger budget is dus niet op zichzelf een drijfveer om meer partijen aan te haken. Veelal is de aanlooptijd ook langer voordat je echt aan de slag kan.

In de volgende paragrafen staan nog meer punten, die linksom of rechtsom een relatie hebben met capaciteit en middelen.

3.2 Verwachtingen intern en daarbuiten, bijstelling, framing

Voor het Verrichten (zie 3.1) kan je het principe van 'geen Sinterklaasenergie' hanteren: de deal scheidt randvoorwaarden, maar partners moeten echt zelf dingen doen. Anders wordt de kopgroep binnen de City Deal niet groter.

"Hoe je er ook in zit, alleen maar meeliften schiet niet op, de boel draait niet op Sinterklaas-energie."

Hoeveel motivatie, belang, interesse er is, naast de mogelijkheid om financieel bij te dragen, kan met zogeheten startkapitaalgesprekken worden nagegaan. Dat kapitaal geldt dus breder dan alleen de financiële middelen die worden ingebracht. Als deze structuur wordt gekozen, is het ook logisch om tijdens de rit een of twee keer 'tussenkapitaalgesprekken' te houden, met alle partners, om opnieuw te polsen 'hoe ze in de wedstrijd zitten'. Een punt dat juist bij deals met veel partners aandacht verdient is de vraag of toch een soort minimale 'verplichting' of intensiteit is af te spreken. Bij deals met veel

partners is er gelegenheid om zich minder actief op te stellen, zonder dat dat gelijk opvalt. Dat kan bewust of minder bewust zijn. Deels hoeft dat niet erg te zijn, als dat hoort bij de rol op dat moment. Maar is dat dan ook duidelijk, voor het kernteam? Het lijkt geen kwaad te kunnen hier explicieter aandacht aan te besteden aan het begin. Dit inclusief het bespreekbaar maken van de vraag of er een minimum niveau van intensiteit in deelnemen is voor een partner waardoor meedoen niet echt zin heeft.

Met name ondernemers kunnen ongeduldig zijn, willen resultaat op korte termijn. Dat speelt een grotere rol bij grotere City Deals, waar meer ondernemers bij betrokken zijn dan bij een kleinere deal. De realiteit van verschillende gewenste tempo's van actie door partners en een wens om al snel tot resultaat te komen is meer voelbaar aanwezig. De vraag is dus; hoe ga je in grote deals om met verschillende snelheden van partners?

Door sommigen geopperde termen als tweede ring (= groep van partners die bijvoorbeeld in het begin minder actief is of kan zijn dan de kopgroep *binnen* de City Deal) zijn niet voor iedereen herkenbaar. Het is voor nu beter te spreken in termen van verschillende tempo's en tijdsverwachting van resultaat. Het specifiek gebruiken van de term 'snelle volgers' kan helpen. Die kunnen helpen voorkomen dat de kopgroep binnen de City Deal zo snel bij de andere partners uit het zicht raakt dat partners uit die laatste groep afhaken. De tussengroep van snelle volgers kunnen ze tenminste nog in het zicht houden als ze zelf niet helemaal stilvallen. En daarmee hebben ze blijvende motivatie om zelf ook door te gaan zonder dat ze zich helemaal over de kop rijden.

“Belangrijk is dat partners die (tijdelijk) minder actief kunnen zijn zich niet tweederangs gaan voelen. Daar moet je actief voor waken.”

Het zou goed zijn om expliciet te werken aan een begrippenkader, zowel per deal als centraal. Het is een realistisch scenario dat er meerdere interpretaties van een begrip mogelijk zijn; dat inzichtelijk en dus zichtbaar maken helpt dan juist.

12

Het duidelijk neerzetten van de (wind)richting is voor een grote City Deal extra belangrijk. Let op: die geeft dus ook inzicht waar je als City Deal niet op inzet of voor gaat. Onderdeel van een transitie aanjagen is ook dingen uitsluiten. Ook dat geeft duidelijkheid. Operationele doelen, voortgang en proces hebben dan een context waar men zich gericht aan kan verbinden (of niet). Ook kan het qua duidelijkheid in de communicatie helpen om met infographics te werken, bijvoorbeeld om aan iedereen het speelveld van de betreffende City Deal aan te geven.

De mate waarin het risico van verjuridisering (= de juridische consequenties van de tekst voeren de boventoon, in plaats van de duidelijke intentie ervan) op de loer ligt, heeft veel te maken met de exacte framing en met name de manier hoe doelen worden geformuleerd en het detailniveau ervan. Met name als operationele doelen hard meetbaar worden geformuleerd in de City Deal tekst blijkt het gegeven diverse ervaringen tot nu toe denkbaar dat er een discussie ontstaat over afrekenbaarheid. Het kan geen kwaad om juridische afdelingen van de belangrijkste ondertekenaars mee te nemen in de achtergrond van het tot stand komen van Deal, zodat ze de context ook beter op waarde kunnen schatten, en het grotere geheel de boventoon voert in plaats van details. Duidelijkheid in de formuleringen aanbrengen is geen probleem, maar het te groot maken van de consequenties ervan kan dus tot obstakels leiden, die vermoedelijk niet de moeite waard zijn. In die zin is een algemene toon van aanspreekbaarheid in plaats van afrekenbaarheid aan te raden.²

“De uitvoering loopt toch altijd anders dan je kan plannen of zien aankomen. Te veel details vastleggen aan het begin, of sancties op niet halen van operationele doelen, frustreert meer dan het toevoegt.”

² Dit komt ook terug in onderzoek specifiek over opschaling: Kersten, W. en R. van der Wal, [Opschaling van City Deals: ad hoc of met voorbedachten rade](#), Platform31, 2020.

3.3 Vaardigheden

3.3.1 'Managen' van diversiteit van type, inbreng en snelheid

Partners in beweging en actieve stand krijgen verdient meer aandacht, bij kleinere deals is dit vaak makkelijker.

Hoe kan je enigszins grip houden op veelheid aan partijen en (dus) verschillende tempo's is mogelijk een van de meest lastige aspecten van een deal met veel partners. Een piepsysteem hanteren (als iemand zelf problemen ervaart moet die dat aangeven) is een praktische invulling maar het is geen gegeven dat iedereen assertief genoeg is om te 'piepen'. Dus het is nodig om daarnaast toch te proberen oog te hebben voor minder expliciete signalen en ook iets met die signalen te doen. Eigenlijk moet je dit in het proces inbouwen.

“Zowel bij de start als tussentijds zou je idealiter ‘kapitaalgesprekken’ kunnen houden met iedere partner: wat brengen ze in (anders dan financieel), wat zijn belangen, motivaties et cetera. Als je dat een of twee keer herhaalt tijdens de rit heb je dus ‘tussenkapitaalgesprekken’.”

Dat zou je, in navolging van 'startkapitaalgesprekken' die aan het begin worden gehouden, dus 'tussenkapitaalgesprekken' kunnen noemen. Maar hoe dat te doen met tachtig tot honderd partners? Dat dergelijke gesprekken nuttige inzichten gaan opleveren, en kunnen helpen om partijen aangehaakt te houden staat vrijwel buiten kijf. Dit betekent wel dat het kernteam daar voldoende tijd, middelen (en vaardigheden) voor moet hebben.

Critical friends benoemen, regulier of op momenten, voor het scherp houden van kernteam en/of kopgroep kan een bewuste rol zijn om te geven aan partners die minder tijd hebben. Mogelijk identificeer je dat wel al bij de startkapitaalgesprekken, misschien kan die rol zelfs in de dealtekst worden opgenomen. Dat kan ook helpen bij het niet-tweederangs voelen door partners die zeker in een vroeg stadium nog niet veel hebben bij te dragen.

13

3.3.2 Suggesties voor andere vaardigheden en spelregels

Andere interessante 'spelregels', of voorbeelden daarvan die je liever vroeger dan later al duidelijk wil maken: partners brengen energie in (hoe is bespreekbaar), consensus hoeft met zoveel partijen geen criterium te zijn (je kan ook sturen op consent), onvolledigheid is acceptabel (ook een grote City Deal kan niet alles binnen een thema afdekken), 'falen' is acceptabel zolang je er maar iets van leert (experimenteren houdt in dat niet alles zal lukken), operationele beslissingen nemen op de plek waar het beste zicht is op de praktische gevolgen ervan.

Het is de moeite waard om een valkuilenlijst, of liever nog een aandachtspuntenlijst, specifiek voor grote City Deals deelbaar te maken binnen de City Deal-community. Liefst op een meer inspirerende manier dan alleen opnemen in een checklist.

3.4 De meerwaarde van de grootte vasthouden

Het is denkbaar dat niet iedere partner tegen het eind van de City Deal nog even actief is als aan het begin. Andere partners zijn dan misschien juist actiever, bijvoorbeeld omdat ze een echte rol zien weggelegd bij het opschalen van de resultaten. Tijdens de City Deal kunnen partners in bepaalde periodes minder actief zijn geweest als dat paste bij hun rol. Aan het eind is het echter de bedoeling dat alle partners aangehaakt zijn gebleven. Dit zodat er voldoende massa is om borging van resultaten naar de toekomst kracht bij te zetten en te rechtvaardigen.

Als een deal eenmaal groot is geworden qua aantal partners geeft het een negatief signaal af als er veel afvallen of, niet actief meer participeren. Het is dus niet wenselijk om partners tijdens de rit te verliezen, letterlijk of qua aandacht, als ze eenmaal aan boord zijn. Werken met werklijnen/subgroepen op basis van behoefte kan helpen. Of met regionale hubs met actoren die specifiek in die regio van belang zijn. Feitelijk is het erkennen en managen van de verschillende interesses en snelheden waarschijnlijk gepaster dan aansturen op één snelheid. Het succes van een grote deal hangt deels af van het blijvende enthousiasme van een meerderheid van de partners, niet alleen de kopgroep *binnen* de City Deal.

Attentie voor *Size can matter: too big to ignore* als bewuste feature:

Projectleiders en dealmakers kijken onderling anders aan tegen de onderwerpen in dit onderzoek. Een voorbeeld waar de meningen over uiteenlopen betreft de waarde van het hebben van veel partners in een City Deal qua uitstraling richting het Rijk. Dat gaat vooral over de lobbykracht die groter is met veel aangesloten partners. Hoe belangrijk dit is, wordt nogal verschillend gewaardeerd door betrokkenen bij dit onderzoek. Niemand gaat zo ver dat 'veel partners' een doel op zich is, maar tenminste de constatering dat een specifieke City Deal-community op een bepaald thema '*too big to ignore*' wordt, vinden sommigen wel degelijk relevante bijvangst, zeker richting beleidsmakers. Het is onder andere relevant omdat het implicaties heeft voor de wenselijkheid om niet te veel partijen af te laten vallen; dat zou de lobbykracht immers kunnen laten afnemen. Iedereen – actief – aangehaakt houden vergt extra communicatie, inrichting en vaardigheden. Er is dus wel degelijk een verbinding tussen dat minder breed gedragen punt (grootte heeft een functie, vooral richting Rijk) en de breder gedragen interne gevolgen (vaardigheden, communicatie, partners aangehaakt houden).

14

3.5 Omgaan met diversiteit van partners

De relevantie van diversiteit van partners wordt vooral erkend als het gaat om de *typen* partners (gemeenten, ondernemers, koepels et cetera) en de geografische verdeling. Het is niet een gegeven dat dit de belangrijkste 'dimensies' zijn. Het is praktisch gebleken dat een individuele partner los van het *type* een andere rol kan innemen dan een andere partner van hetzelfde type. Denk aan twee gemeenten die verschillende niveaus van ervaring hebben met het thema van de City Deal. Of een koepelorganisatie zoals VNG, Aedes, IPO, Bouwend Nederland, Unie van Waterschappen, voor wie het thema nu relevant is versus een koepel voor wie het later relevant gaat worden. Als verwachtingen over houding, en bijdrage aan de City Deal vooral worden gekoppeld aan het type, doet dat geen recht aan onderlinge verschillen binnen ieder type. Nu, de eerste ervaringen rijker, blijkt dat lang niet altijd terecht te zijn. Gemeenten kunnen er onderling anders inzitten, bedrijven en andere partners ook. Het type is maar één onderdeel van het profiel van een partner. Verwachtingen over wat de manier, intensiteit en timing van inhoudelijk bijdragen is mogen niet alleen van dat type afhangen.

Met betrekking tot diversiteit is onder meer het verschil tussen koplopers en anderen relevant. Daar raken we gelijk al een belangrijk ander punt, zie ook sectie 3.2: formuleringen (*framing*). Spreken we over kopgroep die niet te ver mag weglopen van het peloton, of een peloton die harder (de juiste richting op) moet gaan rijden zodat ze bij de kopgroep komen? Dit kan op exact hetzelfde slaan, maar beide formuleringen hebben wel een andere connotatie. Ook wordt weleens gezegd: als de kopgroep goede dingen doet profiteren anderen daar automatisch van. Is dat altijd zo? Door dat als aanname te hebben ga je ervan uit dat 'goede dingen' door de koplopers ook als goed, en relevant, worden ervaren door de rest. Werken met bijvoorbeeld 'snelle volgers' helpt om de groepen elkaar in het zicht te laten houden. De (snelle) volgers kunnen dan feitelijk verifiëren of het pad van de koplopers ook voor anderen geschikt is, voordat het hele peloton er later overheen komt.

Partners kunnen in meer dan één 'club' zitten binnen een City Deal structuur. Gebruikte termen zijn, 'inhoudelijke sporen', 'werklijnen', 'regionale hubs' en 'type-overleg' (alle partijen van hetzelfde type in een City Deal). Deze onderverdeling, inclusief enige mate van zelforganisatie daarbinnen, komt neer op iets van controle loslaten als kernteam. De subteams zijn deels zelf verantwoordelijk voor hoe ze dingen regelen en hun doelen willen bereiken. Maar hoe erg is dat precies? Met name een subgroep op basis van type brengt eventueel als risico met zich mee dat een dergelijke groep, bijvoorbeeld ondernemers, die toch al snel gaat alleen maar sneller wil zodra ze onder elkaar zijn. Voor specifieke onderdelen van een traject hoeft dat niet erg te zijn, als ze als groep als geheel maar enige verbinding houden met de rest, of als glashelder is dat hun snelheid voor de rest echt het pad effent. Dat laatste is vaak onuitgesproken argument voor het werken met een kopgroep maar niet een automatisch gevolg. Als iedere partner in tenminste twee groepen zit, krijg je sneller kruisbestuiving en moet men leren omgaan met verschillende belangen, snelheden et cetera. Dan is het risico dat men onbewust de anderen te ver achter zich laat kleiner.

Attentie voor: Meer types partners = meer diversiteit in snelheden, verwachtingen

Deze City Deals zijn niet alleen groter qua partners, de massa van de verschillende typen is ook (veel) groter: van iedere soort partner zijn er ook meer dan bij een 'reguliere' City Deal. Voorheen was er meestal wel een ondernemer, of koepel, of andere soort actor bij betrokken, maar het merendeel bestond toch uit gemeentes, het is niet voor niets een City Deal. Ze bestaan om, primair, gemeentes te ondersteunen bij een transitie of tenminste ontwikkeling, waar ze niet automatisch weten hoe ze een goede rol kunnen pakken. Bij de huidige drie grote deals is het partnerveld fundamenteel anders. Gemeentes zijn in percentages uitgedrukt meestal zelfs een minderheid van het totale aantal partners. Er zijn in de grote deals veel meer ondernemers of in ieder geval niet-overheidspartijen, dan in de kleinere deals. Dat is een deel van de verklaring waarom er verschillen zijn in tempo, ongeduld, manieren van werken, verwachtingen enzovoorts. Meer dan bij reguliere City Deals. Dat is niet per se een probleem, maar het vergt wel degelijk aandachtspunten, capaciteit, vaardigheden om daarmee om te kunnen gaan.

15

3.6 Startup-analogie

Zoals aangegeven in de inleiding was de uiteindelijke ervaren relevantie van de analogie met startups beperkt. In Bijlage 1 staat de eindstand van de bevindingen over die relevantie aangegeven.

Samengevat is die als volgt: Diverse onderwerpen die direct uit de startup-literatuur en praktijk komen als belangrijke aandachtspunten voor snelle schalende startups (*te snel te veel middelen, dominantie van enkele grootaandeelhouders/financiers*) lijken **nauwelijks een realistisch risico bij City Deals**.

Het kan nooit kwaad er alert op te zijn, maar meer dan dat lijkt op dit moment niet nodig.

Het risico dat de *grootte zelf* een doel wordt *zonder dat er behoefte* aan is zou kunnen worden ondervangen in de kwartiermakersfase. De *rol van de 'oprichter in organisatorische zin' (dealmaker en kwartiermaker)* is belangrijk. Er is wellicht iets meer aandacht nodig voor de evolutie van die rol, zodat die door alle partijen als 'dealhouder' wordt gezien, nadat de deal is ondertekend. Zelfs als die term niet wordt gebruikt.

De belangrijkste raakpunten lijken te zijn dat er echt heel veel aandacht nodig is voor de juiste **communicatie en verwachtingsmanagement** met betrekking tot welke resultaten verwacht mogen worden. Dat geldt overigens al voor de partners, niet alleen de buitenwacht, wie die buitenwacht ook precies is. Dat, en het goed kunnen omgaan met een groter groep van deels gedeelde, maar deels ook divergerende belangen en snelheden zijn de belangrijkste **vaardigheden die in een kernteam aanwezig** zijn. Met name deze laatste twee punten hebben daarom in bovenstaande secties wel enige aandacht gekregen.

4 Aanbevelingen

Wat zijn nu de factoren die, analoog aan de titel, grootsheid stimuleren van grote City Deals? En wat zijn aandachtspunten voor factoren die dat kunnen remmen en manieren om dat zo goed als lukt te voorkomen? Een rode draad bij het beantwoorden van deze vragen blijkt te zijn dat de 'grootsheid' (veel effect) van een City Deal nooit kan worden gegarandeerd, wat je ook doet. Er zijn wel punten die betere *randvoorwaarden* scheppen om de kans te vergroten dat de (grote) City Deal ook echt grootse resultaten kan bereiken.



4.1 Voor de grote City Deals

Realiteit van verschillende snelheden eerder erkennen en benoemen

16

De realiteit van verschillende snelheden, verwachtingen en intensiteit van betrokkenheid bij partners kan expliciet(er) worden gemaakt. Nu is vooral het type (gemeente, bedrijf, ministerie) en het tempo dat men, bijvoorbeeld vanwege interne procedures, kan maken leidend bij het voorsorteren op een positie binnen de City Deal. Door ook expliciet de rol te bespreken die een partner, los van het type organisatie, in wil en kan nemen, zullen partners beter in hun eigen kracht worden gezet.

Aanzetten tot formuleringen die dus zeker niet definitief zijn maar, als inspiratievoorbeelden, wel meer duidelijkheid verschaffen over – bewuste verschillen in – rollen zijn bijvoorbeeld 'critical friends' (niet nu al een koploper, maar wel actief geïnteresseerd), 'snelle volgers' (partners die nog geen koploper zijn, maar zelf aangeven dat ze die ambitie hebben en graag de afstand tussen hen en het peloton beperkt willen houden), 'opschalingsactoren' (een actieve rol voor de 'echte' opschaling van resultaten is nu al realistisch als verwachting). Onder die laatste vallen bijvoorbeeld koepelorganisaties als VNG, Aedes, IPO. Zij hebben in potentie een grote rol bij het verspreiden van resultaten in hun achterban. Tot die tijd is de rol mogelijk beperkter, zoals de achterban informeren over tussentijdse resultaten. Er zijn overigens nog meer soorten rollen denkbaar. Het is dus wenselijk dat het gesprek hierover wordt gestart, binnen de City deals en het programma als geheel.

Het vergt nog wat uitproberen, maar door explicieter deze verschillende rollen te bespreken in start- en tussengesprekken, en interne projectoverleggen, komen er meer knoppen om aan te draaien om partners goed in positie te brengen, aan het begin en later. Of er consequenties nodig zijn voor de hoogtes van financiële bijdragen afhankelijk van de in te nemen rol in plaats van dat die bijdrage vooral is gebaseerd op het type partner, is een open punt. Je zou kunnen beargumenteren dat die differentiatie niet nodig is, maar dat de aandacht zoveel mogelijk moet gaan naar een rolverdeling die partners in de eigen sterkte zet. Dus liever de focus leggen op hoe iedere partner waarde kan toevoegen dan extra differentiatie aan gaan brengen in de hoogtes van financiële bijdrages.

“Critical friends kunnen zo relevant zijn dat het een sterke overweging waard is er een rol van te maken, zeker als dat helpt om partijen actief betrokken te houden.”

Expliciet tijd en gelegenheid inruimen voor tussenevaluaties

Alle huidige lopende grote deals staan op een geschikt punt om een vorm van tussenevaluatie met partners uit te voeren. Met name de constatering dat partners gedurende de periode in een andere rol het beste tot hun recht kunnen komen rechtvaardigt om dat expliciet te bespreken. Dat is ook een goed moment om partners die van belang gaan worden bij opschalingsstappen explicieter in die rol te betrekken, zodat zij makkelijker stokjes kunnen overnemen, op termijn of eerder. Het is evident dat deze tussenevaluaties capaciteit vergen van het kernteam van een City Deal. Als die nu niet goed is ingeregeld, is het wenselijk daar op een slimme manier wel voor te gaan zorgen. Tevens is het inplannen van dergelijke capaciteit een belangrijke les voor volgende deals.

4.2 Agenda Stad

Een belangrijke categorie aanbevelingen geldt voor het interbestuurlijk programma Agenda Stad. De grote deals vergen bepaalde ondersteuning die beter vanuit het programma ondersteund kan worden dan dat iedere deal individueel zaken moet uitvinden en oppakken, die in hoge mate te standaardiseren zijn. Deze ontwikkeling past goed in het huidige stadium van volwassenheid van het programma:

Professionalisering in proces- en projectmanagement. Voorbeelden van verdere professionalisering in de centrale aansturing vanuit het programma die zijn genoemd door betrokkenen zijn: (meer) ondersteuning bij generieke zaken als visuele communicatie (zie ook sectie 4.3) en opzetten van een deal-specifieke website anders dan een pagina op de site van Agenda Stad. Dit zijn dan vervolgstappen op eerdere professionaliseringslagen zoals het handboek (zie ook 4.3) en ondersteuning bij de financiële administratie. Naast voordelen voor het tempo in het begin van een City Deal zal dit naar verwachting ook voordelen hebben qua overall kosten van het programma en kruisbestuiving tussen City Deals. Juist een goede website kan de binding met en tussen partners, en met de buitenwacht, vergemakkelijken. Als projectleiders minder tijd kwijt zijn met opzetten, kunnen zij zich beter richten op de kerntaken. Dat is zeker in het eerste jaar belangrijk.

17

Bestaande structuren beleven in plaats van lezen. Dealmakers borgen idealiter samen met de projectleider bovenstaande praktische zaken, vroeger liever dan later. Dat kan dan onderdeel zijn van de stap om gezamenlijk, live het Handboek te doorlopen zodat er gelijk een gezamenlijk beeld ontstaat wat er moet gebeuren. Arrangeer ook actieve ondersteuning in de vorm van het koppelen van de projectleider aan een collega met ervaring, liefst in deals met veel partners en/of dynamiek.

Organiseren van de dealmakers groep. Op enkele momenten tijdens de looptijd is het wenselijk om de tussenstand op te maken. Dat geldt zowel binnen een deal, als vanuit Agenda Stad. Dat kan tot de conclusie leiden dat de betreffende dealmaker meer moet worden vrijgespeeld voor de betreffende City Deal. Dat zou in theorie ook kunnen in geval van een kleinere City Deal. Hoe dan ook lijkt de opkomst van grote City Deals het nog wenselijker te maken dat de bestaande groep van dealmakers zich zo organiseert dat dergelijke capaciteitsbijsturing mogelijk is. Bij voorbaat een dealmaker koppelen aan slechts één of twee deals uit voorzorg om te verzekeren dat diegene voldoende tijd beschikbaar heeft, is vooralsnog niet nodig, zo blijkt uit het onderzoek.

4.3 Handboek

Inmiddels is er een Handboek voor City Deals. Zaken die hierin zijn 'gecodificeerd' worden dan in principe niet makkelijk vergeten om aandacht aan te besteden. Specifieke punten die hier op basis van dit onderzoek aan kunnen worden toegevoegd zijn:

- Bij alle deals, maar bij een deal die groot lijkt te worden helemaal, een **stakeholder- en netwerkanalyse** uitvoeren. Daarbij met nadruk aandacht hebben voor de langere termijn: partners die nu actief zijn als kopgroep zijn niet per se degenen die uiteindelijke opschaling van resultaten gaan organiseren.

- Naar aanleiding van die analyse **start'kapitaal' gesprekken voeren**: bij het aanhaken van partners expliciet aandacht besteden aan hun (gewenste) rol, met oog voor de differentiatie die daarbij in de praktijk kan optreden.
- **Tips en voorbeelden voor het werken met infographics** als communicatiemiddel zijn welkom. Specifieke voorbeelden waar dit voor kan worden gebruikt is het aangeven van de (wind)richting, en een zogeheten *BHAG (Big Hairy Audacious Goal*, een bekende term voor een inspirerend punt op de horizon) en de belangrijkste eigenschappen van het landschap op de reis naar dat punt. Of het verplicht wordt is, een beslissing voor Agenda Stad. In dat geval is expertise hiervoor beleggen in het programma een logische consequentie, zie sectie 4.1.
- Arrangeer zeker in de voorbereiding en eerste fase **gesprek(ken) tussen de projectleider en andere ervaren collega's**, in de City Deal context. Ook Deals die niet per se veel partners, maar wel veel dynamiek kenden, herbergen lessen die zich moeilijk naar papier laten vertalen.
- Voor zover nog niet het geval kunnen **templates** voor dealteksten en projectplannen worden toegevoegd met daarin verwerkt ook **bekende valkuilen en aandachtspunten** die zo automatisch onder de aandacht worden gebracht van (nieuwe) projectleiders. Dit kan nieuwe projectleiders tijdig op ideeën brengen hoe de deal in te richten en hoe partners te organiseren.

Mogelijk nog belangrijker dan deze specifieke punten is de **manier en het moment van gebruiken van het handboek**.

“Als je het Handboek als nieuwe projectleider zelf te vroeg ter hand neemt, zegt het nog niks, en als je eenmaal goed onderweg bent heb je er geen tijd meer voor.”

18

De dealmaker kan hier een goede rol in vervullen door hier in een 'live' sessie op een goed moment in het traject samen met de projectleider doorheen te lopen. Mogelijk aangevuld met een ervaringsdeskundige wat betreft City Deals. Door het handboek met aandachtspunten, templates en checklists interactief door te lopen, gaan de punten ook meer leven en ontstaat gelijk een gezamenlijk beeld waar extra aandacht voor nodig is.

4.4 Andere soorten acties

Niet alle bevindingen berusten op volledige consensus onder betrokkenen. Als de ervaring van dit onderzoek iets leert, is dat de meeste meerwaarde ontstaat bij interactie tussen die betrokkenen. Het is dan ook aan te raden om deelonderwerpen uit dit rapport te agenderen tijdens live activiteiten. Dat kan bijvoorbeeld een Community of Practice (CoP) bijeenkomst zijn, maar ook andere settings zijn denkbaar, zolang projectleiders en dealmakers elkaar maar actief ontmoeten. Iets gedurfter zou zijn om daar ook 'gewone' partners uit de (grote) City Deals bij te betrekken, dus juist niet kernteam-leden.

Een andere bekende reguliere vorm om onderwerpen in te bespreken is intervisie. Dealmakers doen dit al periodiek.

Bijlage 1 Hoofdpunten deskresearch en relevantie voor City Deals

De relevantie van de aangedragen thema's vanuit de startup-analogie was beperkt, in ieder geval in de ogen van de directbetrokkenen. Hieronder volgt de 'eindstand' van die onderzoekslijn. De volgorde is bepaald door de afnemende mate van gebleken relevantie van het betreffende thema, naar het oordeel van de betrokkenen. Kortom de laatste punten werden als het minst relevant gezien. De samenvatting hiervan is opgenomen in sectie 3.6.

Communicatie/ verwachtingsmanagement: er zijn bij een grotere deal al snel hogere verwachtingen dan bij een kleine. Dat is niet erg, wel realiteit, en dus goed om van bewust te zijn. De grootte creëert een eigen verwachtingsdynamiek, ook bij actieve partners (ondertekenaars). Het feit dat er bij City Deals vaak sprake is van een mate van experimenteren, is niet een garantie dat betrokkenen en anderen begrijpen dat resultaten anders kunnen uitpakken dan gehoopt. Enig verwachtingsmanagement is zeker wenselijk.

Vaardigheden: het is niet moeilijk in te zien dat om een groep van zestig tot honderd actoren (partners) te coördineren en organiseren andere, aanvullende vaardigheden nodig zijn dan een kleine groep. Vaardigheden liggen nog meer op het gebied van proces- en relatiemanagement, kunnen uitzoomen (helicopteren), als het lukt charisma, wanneer daarom gevraagd wordt besluitvaardigheid. Speciale aandacht is nodig voor de realiteit dat bij veel meer partners en meer verschillende typen, de snelheden en belangen meer uit elkaar lopen dan bij een kleine meer homogene groep. Dit komt in het hoofdrapport uitgebreid terug.

Rol dealmaker: in startup-termen zou je dit, in organisatorische zin, de 'oprichter' kunnen noemen. Hoewel diegene meestal niet het inhoudelijke thema bedenkt, geldt in de praktijk wel dat zonder diegene een deal niet tot stand komt. Diegene blijft tijdens de City Deal betrokken. Het breed gedragen beeld is dat die betrokkenheid, en voldoende tijd daarvoor beschikbaar hebben, van de dealmaker ook tijdens de City Deal belangrijk is. Het blijkt lastig om precies te onderbouwen waarvoor, behalve dat diegene de gangen binnen het ministerie het beste kent en korte lijnen heeft met relevante beleidscollega's. Herijking van de rol na bijvoorbeeld een jaar lijkt geen slecht idee, dat kan ook tot gevolg hebben dat de rol nog *groter* wordt. Dat vergt dan gelijk ook wat van de flexibiliteit in de pool van deal makers: het moet dan mogelijk zijn iemand meer vrij te spelen voor een of twee deals. Maar niet bij voorbaat.

19

Grootte als resultaat of doel: bij startups waarbij het grote volume de *driver* is, terwijl er geen signaal is dat daar behoefte aan is, krijgen al snel problemen. Zeker als er wel fors is geïnvesteerd. Bij City Deals is in principe het maatschappelijke doel leidend. In de kwartiermakersfase maken de resultaten van alle gevoerde gesprekken dan duidelijk dat of er 'behoefte in de markt' is. Of het kunnen laten zien van veel behoefte, door het meedoen van veel partijen, een doel op zich wordt ten behoeve van bijvoorbeeld lobby-doeleinden ('*too big to ignore*') was een onderwerp waar sterk verschillend over wordt gedacht. Dat hangt waarschijnlijk deels ook af van het thema zelf.

Dominantie groot-betalers: bij startups hebben de hoofdinvesteerders ook gelijk veel macht om beslissingen te sturen. Dat kan leiden tot beslissingen waar het bedrijf zelf niet blij mee is. Bij City Deals wordt dit risico als heel laag ervaren omdat gelijkwaardigheid van partners hoog in het vaandel staat en er altijd een maatschappelijk thema en belang centraal staan. Dat gedeelde doel zorgt voor een minder overspannen sfeer qua machtssituatie.

Beschikbare (financiële) middelen: deze zijn groter dan bij kleinere deal, maar er moet ook meer voor gebeuren. Het risico dat dit leidt tot ondoordachte uitgaven, zoals bij startups die vroegtijdig hoge investeringen binnen krijgen wel gebeurt, is bij City Deals heel laag.

Bijlage 2 Bronnen t.b.v. startup-analogie

Deze artikelen, vooral uit vakliteratuur, hadden primair betrekking op de start-up analogie. Op aanvraag is een bloemlezing uit deze artikelen te verstrekken. Vanwege de afnemende gebleken relevante gedurende het onderzoek gaat het te ver die hier op te nemen. Er zijn nog meer artikelen over dit thema, de centrale onderwerpen zijn steeds hetzelfde.

- [Do's and don'ts of rapid scaling for startups](#), *First Round Review*. Gelezen: juni 2021.
- Harnish, V., [Top-10 reasons why startups fail after the first growth spurt](#), *Growth Institute* Gelezen: juni 2021.
- Patel, N., [How to Avoid the Premature Scaling Death Trap](#), *Entrepreneur*, 2015. Gelezen: juni 2021.
- [Three strategies for scaling your startup sustainably](#), *FastCompany*. 2015. Gelezen: juli 2021.
- [Avoid these three mistakes when scaling your business](#), *FastCompany*. 2015. Gelezen: juli 2021.
- Rowe, A., [Why scaling fast is nearly impossible](#), *Tech.co*, 2016. Gelezen: juni 2021.
- Superteam. [The 7 deadly sins of premature startups: premature scaling](#), *Medium*, 2018. Gelezen: juli 2021.
- De Heer, E., [De vijf grootste valkuilen voor elke startup](#), *EY*, 2019. Gelezen: juni 201
- Vis, R., [Avoid the 'Too Fast, Too Furious' Approach to Scaling a Startup](#), *Entrepreneur*, 2018.: juni 2021.
- Striletskyi, Y., [Biggest challenges of scaling and how to tackle them](#), *Apiko*, 2018. Gelezen: juni 2021.
- [Crawl before you can sprint](#), *FastCompany*, 2021. Gelezen: juli 2021.
- Eisenmann, T., [Why startups fail](#), *Harvard Business Review*, May-June 2021.