

# DE KUNST VAN ÉN-ÉN



Onderzoek naar de onbewuste kennis  
van 'makers' van City Deals

---

#### COLOFON

Dit onderzoek is uitgevoerd door Suzanne Potjer, expert op het gebied van experimenteren en leren in het publieke domein, en adviseur bij organisatieadviesbureau TwynstraGudde, in opdracht van Agenda Stad van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

#### AUTEUR

Suzanne Potjer

#### REDACTIE

Celestine Trienes en  
Jurian Strik

#### EINDREDACTIE

Nils von der Assen

#### MET BIJDRAGEN VAN

Rogier van der Wal en  
Irene Bronsvort

#### ONTWERP

Studio Hamid Sallali

Agenda  
Stad



TwynstraGudde

## VOORWOORD

‘Dealmaker’ is een nieuw beroep – zo nieuw dat er nog geen handleiding of opleiding voor bestaat. Dat betekent dat je veel moet zoeken, vaak valt en dan weer opstaat. Maar het betekent ook dat je kunt pionieren. En dat is mooi, want daarmee trekt het vak van Dealmaker de juiste mensen aan: mensen die houden van experimenteren en vernieuwen. Dát is immers wat we doen in City Deals: door gelijkwaardige samenwerking tussen overheden en private en publieke organisaties proefondervindelijk tot inzichten en oplossingen komen die ons helpen bij de complexe maatschappelijke vraagstukken van vandaag en morgen. Hoe bouwen we snel én duurzaam voldoende woningen? Hoe houden we de stad bereikbaar en leefbaar?

Suzanne Potjer van TwynstraGudde sprak voor haar onderzoek met dealmakers van Agenda Stad en verzamelde zo de ‘onbewuste kennis’ die van grote waarde is bij het sluiten van Deals. Dat kunnen dus ook Regiodeals of Woondeals zijn. Ik deel haar conclusie dat Dealmaken vraagt om een mix van formeel – doelbewust en strategisch werken aan een opgave – en informeel – vanuit gedeeld enthousiasme en met oog voor elkaar, omdat je ‘coalition of the willing’ je belangrijkste motorblok is.

Inmiddels is dat handboek Dealmaken geschreven – door onszelf! – en onderschrijven onderzoeksinstellingen als het Planbureau voor de Leefomgeving en de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur de innovatiekracht van City Deals. En daarom kijken we verder. Want waarom zou die aanpak van ‘samen leren en doen’ niet ook werken voor vraagstukken van kleinere gemeenten? Of voor kortcyclische kwesties, bijvoorbeeld rond een actuele crisis?

De reflectie van Suzanne Potjer heeft ons bewustere en dus betere Dealmakers gemaakt. Hopelijk plukt u er ook de vruchten van.

– FRANK RENIERS  
Programmamanager Agenda Stad

“Hij heeft geleerd.  
Er valt van hem te leren.”

GOETHE, uit Stefan Zweig's *De Wereld van Gisteren*

## LEESWIJZER

De publicatie is zo gemaakt dat je haar in principe op iedere pagina open kan slaan en iets uit het verhaal kan halen. Wil je meteen op je doel afgaan, zie dan onderstaand overzicht.

NB: door de publicatie heen vind je foto's van de *Community of Practice* (CoP) van de City Deals. In de CoP komen projectleiders, dealmakers en andere betrokkenen rond de City Deals samen om van elkaar te leren, en om gezamenlijk de City Deal werkwijze continu door te ontwikkelen.

<b>DE INTRODUCTIE</b> van dit onderzoek	p.06
<b>CITY DEALS 101</b> een korte introductie van de werkwijze rond City Deals	p.07
<b>MAKERS VAN CITY DEALS</b> wat typeert hun werk?	p.09
<b>DE KUNST VAN ÉN-ÉN</b> de introductie van de centrale analyse	p.11
<b>EEN STUKJE WETENSCHAP</b> wat onderzoek zegt over de City Deals en de kunst van én-én	p.13
<b>EEN GOED VERHAAL</b> om én-én metaforisch te illustreren	p.14
<b>7x ZEVEN ÉN-ÉN</b> de onderzoeksbevindingen	p.15
<b>SLUITSTUK</b> van de analyse	p.36
<b>EEN REFLECTIE</b> door Irene Bronsvooort van de Urban Futures Studio en Rogier van der Wal van Platform31	p.38
<b>SLOTWOORD</b> van de auteur	p.42

# INTRODUCTIE

Deze publicatie presenteert een onderzoek naar de 'onbewuste kennis' van de makers van City Deals. Onbewuste kennis is een concept van de wetenschapsfilosoof Michael Polanyi<sup>1</sup> en gaat over het type kennis dat 'in het hoofd zit' en moeilijk overdraagbaar is. Het zijn dingen als intuïtie, ervaring, routines en gewoonten. Het is kennis die je opdoet in de praktijk, bijvoorbeeld als je werkt aan een City Deal.

Het is belangrijk dat we van onbewuste kennis leren. Wie werkt aan een City Deal volgt geen geijkte pad. De werkwijze is open van aard en geeft ruimte aan betrokkenen om zélf invulling te geven aan het proces van samenwerken, experimenteren en leren. De City Deals bestaan echter inmiddels al bijna acht jaar, en in die tijd is er behoorlijk wat ervaring opgedaan met betrekking tot wat wel en niet werkt. Door die ervaring te onderzoeken en expliciet te maken, professionaliseren we de werkwijze en brengen we de Deals steeds een stapje verder.

Wie zijn de 'makers' van City Deals? Eigenlijk zijn dat een boel mensen: de bestuurders, de beleidsmedewerkers, de lokale coördinatoren, en alle mensen die bestuurlijk of uitvoerend 'partner' zijn van een Deal. In deze publicatie staan vooral de projectleiders van City Deals centraal: de mensen die de City Deals op dagelijks niveau begeleiden, en die samen met alle betrokkenen een Deal verder brengen.<sup>2</sup>

Wat is de rol van projectleiders in het opzetten, draaien, en uiteindelijk ook afsluiten en laten doorwerken van hun City Deal? Hoe doen ze het, en wat zijn de onbewuste trucjes en wijsheden van hun werk?

Dat zijn de vragen van dit onderzoek. Het antwoord dat in deze publicatie zal worden gegeven is dat het 'maken' van een City Deal een ware kunst is. Er is niet één eenduidige methode, en juist improvisatie en creatieve invulling zijn belangrijk. Dat neemt niet weg dat er wel degelijk een aantal overkoepelende patronen en slimmigheden te ontdekken zijn. Dat is wat deze publicatie laat zien.

1 Polanyi, M. (1966) The tacit dimension. Garden City, New York: Doubleday & Company.

2 Voor dit onderzoek zijn zes projectleiders van City Deals geïnterviewd. Daarnaast zijn voor een breder perspectief ook een dealmaker vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de programmanager Agenda Stad van hetzelfde ministerie geïnterviewd. Tevens is het onderzoek tussentijds besproken in de Community of Practice van City Deals, waarin alle projectleiders, dealmakers en andere betrokkenen rond de City Deals samenkomen.

6

## CITY DEALS 101

Deze publicatie gaat over City Deals. Maar wat is dit voor instrument? En wat voor City Deals zijn er eigenlijk allemaal? Een kleine introductie voor wie de City Deals nog niet kent.

In City Deals werken gemeenten, Rijksoverheid en andere partners samen aan concrete stedelijke vraagstukken. De werkwijze werd in 2013 geïnitieerd door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties om de doelstellingen van Agenda Stad te behalen: het versterken van groei, innovatie en leefbaarheid in de Nederlandse steden. Inmiddels zijn er 27 afgeronde en lopende City Deals, die ieder draaien om een ander thema: van elektrische deelmobiliteit tot maatwerk in het sociaal domein en de aanpak van ondermijnende criminaliteit.

Iedere City Deal werkt net op een andere manier. Waar de ene Deal experimenteert met één of enkele oplossingen, laat de andere Deal duizend bloemen bloeien. En waar sommige Deals samenwerken met bedrijven of kennisinstellingen, werken andere Deals juist weer met ngo's of alle soorten partners tegelijk. Wat alle Deals met elkaar delen is de basis: de ondertekende Deal waarin

partners zich committeren aan een samenwerking. Daarnaast is ook het experimentele karakter typerend. In City Deals is het de bedoeling dat partners samen nieuwe ideeën en oplossingen ontwikkelen en uitproberen, in de hoop vernieuwing te bewerkstelligen.

Gerelateerd aan de City Deals zijn ook andere werkwijzen binnen de 'Deal-familie', waaronder de Green Deals, Regio Deals, Woondeals en het Interbestuurlijk Programma Vitaal Platteland. Ook in deze werkwijzen staat het samenwerken tussen overheidslagen en partners centraal, al heeft iedere werkwijze zijn eigen accenten.

### LOPENDE CITY DEALS

Eenvoudig Maatwerk, Health Hub, Lokale Weerbaarheid Cybercrime, Kennis Maken, Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling, Zicht op Ondermijning (Data Analytics), Ruimte voor Lopen, Impact Ondernemen, Circulair en Conceptueel Bouwen, Een Slimme Stad, Zo Doe Je Dat, Energie Wijken, Duurzaam en Sociaal, Openbare Ruimte

### AFGERONDE CITY DEALS

Roadmap Next Economy, Warm Welkom Talent, Euro-lab Grensoverschrijdend Samenwerken en Ondernemen, Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie, Klimaatadaptatie, Naar een Digitale Woonomgeving, Circulaire Stad, Gelrestad (Smart Energy, Food and Health), Waarden van Groen en Blauw in de Stad, Zorg voor Veiligheid in de Stad, Voedsel op de Stedelijke Agenda, Clean Tech, Inclusieve Stad, Stedelijke Veiligheid, Woningabonnement

7



“Er is een linking pin nodig om alles aan elkaar te verbinden”



ROWINDA APPELMAN, projectleider City Deal Kennis Maken

## MAKERS VAN CITY DEALS

Wat typeert het werk van de makers van City Deals? Formeel gezien zijn het ‘projectleiders’ of ‘Dealmakers’. Maar welke termen doen nog meer recht aan hun werk?



‘Trekkers’, ‘aanjagers’, ‘matchmakers’, ‘makelaars’ en ‘linking pins’. In de interviews met de projectleiders van City Deals kwamen er allerlei termen langs. De termen vertellen ons veel over het werk van deze Dealmakers. Als trekkers en aanjagers stuwden projectleiders de samenwerking vooruit. En als matchmakers, makelaars en linking pins leggen ze verbindingen waar die er niet automatisch zijn.

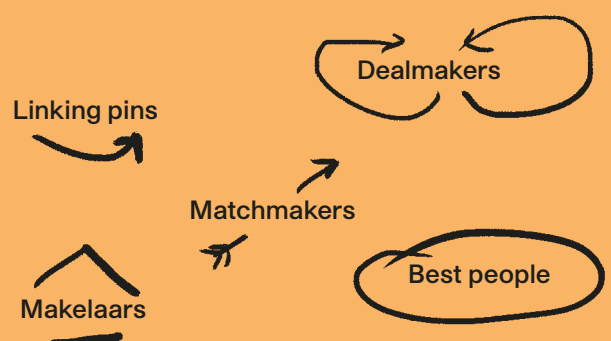
Programmamanager Frank Reniers van Agenda Stad introduceert nog een term: ‘best people’. Hij stelt: “We hebben het vaak over best practices, maar in City Deals is het juist belangrijk dat je best people selecteert. Die vragen we: wil je niet alleen werken vanuit je functie, maar ook met de (persoonlijke) affiniteit die je met een onderwerp hebt?” Best people gaat dus over méér doen dan sec gevraagd wordt. Het gaat over het zelf invulling geven aan een func-

tie. “Als iemand iets formeel kan betekenen vanuit zijn of haar functie is dat fijn,” stelt Reniers. “Maar als je meewerkt aan een opdracht vanuit passie en persoonlijk leiderschap, trek je alles naar een hoger niveau.”

“Het is artistieke vrijheid. Maar het proces, daar zijn slimmigheden in.”

Koen Haer

Koen Haer, Dealmaker vanuit Agenda Stad, voegt daar nog een element aan toe. Hij onderstreept de kunst van het maken van een Deal. “City Deals hebben geen vast stramien,” stelt hij. “Ze vragen om artistieke vrijheid. Maar het proces, daar zijn wel veel slimmigheden in.” Samen met anderen maakte Haer het ‘handboek’ voor City Deals: een document dat bomvol staat met aanwijzingen en praktische tips, op basis van eerdere ervaringen met Deals. Het idee van de kunst, daar bouwt dit onderzoek op voort. Wat is nou de kunst van het maken van een Deal?





“Als ik het zou kunnen uitleggen, waarom zou ik het dan nog dansen?”

ISADORA DUNCAN, beroemde danseres uit het begin van de vorige eeuw

## DE KUNST VAN ÉN-ÉN

Wat maakt een kunst? Daar de vinger op leggen is lastig. Een journalist vroeg eens aan de beroemde danseres Isadora Duncan of zij wilde uitleggen wat ze had willen uitdrukken met haar dans. Ze antwoordde: “Als ik het zou kunnen uitleggen, waarom zou ik het dan nog dansen?”

Ook de kunst van het maken van City Deals bevat geen allesomvattende antwoorden over wat je moet doen, geen handzame ‘vijf-stappenlijstjes’ om een City Deal tot een succesvolle praktijk te maken. Maar in de City Deals zijn er wel allerlei patronen te ontdekken, op basis van ervaringen in de praktijk. De rode draad van die patronen is de ‘én-én’.

City Deals begeven zich zowel binnen de reguliere institutionele wereld als daarbuiten. Wie een City Deal trekt moet op beide vlakken opereren en de tegenpolen met elkaar verbinden.



In de opvolgende pagina's zullen we deze rode draad verder verkennen. Eerst op basis van een aantal inzichten uit de wetenschap én een verhaal uit een mooi boek. Vervolgens duiken we in de context van de City Deals, waarbij we de ervaringen van projectleiders uitlichten en zeven én-éns bestuderen die zij toepassen in hun werk.

# “Binnen en buiten zijn als olie en water: alleen door beweging ontstaat vermenging.”



MARTINE DE JONG in *Tweebenig samenwerken*

## EEN STUKJE WETENSCHAP...

Wat zegt onderzoek over de werkwijze van de City Deals? En wat is de theoretische grondslag voor het denken in termen van én-én?

Naar de City Deals is inmiddels al aardig wat onderzoek gedaan. Het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) evolueerde de werkwijze<sup>1</sup>, de Urban Futures Studio volgde de City Deals als onderdeel van haar werk naar ‘experimenteel bestuur’<sup>2</sup>, en Platform31 schreef een publicatie over de opschaling van City Deals<sup>3</sup>. Recent kwam daar een interessante studie bij: het essay *Leren Institutionaliseren*<sup>4</sup>, waarin onderzoekers van het PBL en de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur verkennen hoe binnen verschillende Deal-aanpakken (zoals City Deals, Green Deals en Regiodeals) wordt geleerd.

In de publicaties is een duidelijke lijn te herkennen. Allemaal beschouwen ze de City Deals als een vernieuwende werkwijze in het publieke domein. Kenmerkend zijn bijvoorbeeld het directe samenwerken tussen overheidslagen en maatschappelijke partners, het inzetten op experimenten, en de doelstelling om met elkaar (en van elkaar) te leren. Allemaal benoemen ze ook de uitdaging van zo’n vernieuwende werkwijze. City Deals vragen om een nieuw handelingsrepertoire van betrokkenen, met daarin twee duidelijke kanten: er moet én iets ‘buiten’ gebeuren in het

gezamenlijke experimenteerproces, én ‘binnen’ in bestaande instituties, in het ruimte maken voor deze manier van werken en het landen van lessen en resultaten.

Hoe doe je dat én-én op een goede manier? Het werk van onderzoeker en adviseur Martine de Jong biedt inspiratie<sup>5</sup>. Zij schrijft over ‘grenswerkers’: mensen die op het grensvlak van binnen en buiten werken. Waar veel mensen een neiging hebben tot of-of – ze zijn óf sterk in het werk binnen, óf in het werk buiten – doen grenswerkers beide tegelijkertijd. Daarin lopen ze continu tegen tegenstellingen aan. Bijvoorbeeld: ze zoeken én vrije experimenteer ruimte op, én worden verwacht directe resultaten te behalen. Volgens de Jong zit succesvol grenswerken in het niet uit de weg gaan van dit soort tegenstellingen, maar juist in het omarmen ervan. Door de spanning op te zoeken, en steeds te kijken naar waar verbindingen wél mogelijk zijn, brengen grenswerkers de twee werelden bij elkaar. In de woorden van de Jong: “Binnen en buiten zijn als olie en water. Alleen door beweging ontstaat vermenging.”

1. Hamers, D., Dignum, M. & D. Evers (2017), *Evaluatie City Deals*. Planbureau voor Leefomgeving voor Leefomgeving.  
2. Potjer, S. (2019) *Experimenteel bestuur*. Van mogelijke, naar haalbare, naar gangbare vernieuwing. Urban Futures Studio, Utrecht  
3. Kersten, W. & R. van der Wal (2020) *Opschaling van City Deals*. Ad hoc of met voorbedachten rade? Platform31.

4. Schulz, M., Kunseler, E., Ophoff, P. & M. van der Steen (2020) *Leren Institutionaliseren*. Reflecties bij het leren door de Rijksoverheid in de deal-aanpak. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, Den Haag.  
5. De Jong, M. (2018) *Tweebenig spelen: een pleidooi voor het lichtvoetig tegemoet treden van de ander en het andere*. Tweebenig samenwerken. Vakmedianet Management BV.

## ...ÉN EEN GOED VERHAAL

Wat bepaalt de kwaliteit van de motor?  
Is dat de mechaniek? Of is het het  
reizen?

In de cultklassieker *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance* (1974) bespreekt auteur Robert Pirsig grote onderwerpen aan de hand van de metafoer van de motor. In het boek reizen vader en zoon op de motor door Amerika. Terwijl het landschap aan hen voorbij glijdt, reis je als lezer mee in de gedachten van de vader, die zich maar niet losmaken van een ingewikkelde filosofische vraag: *wat is kwaliteit?* Wanneer is iets goed – en wanneer is iets fout?

Het is een vraag die typerend was voor de jaren '70 van de vorige eeuw, de periode waarin het boek is geschreven. Generaties stonden in die tijd recht tegenover elkaar, ook in hun denken over goed en fout. De opbouwers van het naoorlogse Amerika, zij van de jaren '50-generatie, hadden een heilig geloof in structuur. Zij zagen kwaliteit in orde. Ze steunden de oorlog in Vietnam en stelden vertrouwen in gezag. De jonge generatie daarentegen, die van de hippies, zag kwaliteit in vrijheid. Zij waren wars van gezag en vaste verhoudingen. Zij zochten naar ervaringen, soms op het puur genotzuchtige af.

De vader overziet deze kloof en komt tot de conclusie dat in beide manieren van denken een kern van kwaliteit zit. Hij trekt de vergelijking met de motor. Want wat bepaalt de kwaliteit van dat ding? Is dat de mechaniek? De structuur en functie die een motor doen rijden? Of is het wat je ermee kunt doen? De ervaring en betekenis van het reizen? De tegenstelling is een valse, want het een kan niet zonder het ander: zonder de mechaniek is het reizen onmogelijk, en zonder het reizen is de mechaniek betekenisloos. Kwaliteit zit in de gecombineerde waarde van de twee.



14

## 7x ÉN-ÉN

**FORMEEL  
COMPLEX  
ONTWERPEN  
BIJ DE LES HOUDEN  
POSITIE  
ZELF  
LANDEN**

...

**INFORMEEL  
CONCREET  
INSPELEN  
ENTHOUSIASMEREN  
BEVLOGENHEID  
SAMEN  
SPIN-OFFS**

...

15





City Deal Elektrische Deelmobiliteit



Studiereis City Deal Kennis Maken

16

Iedere City Deal begint met – hoe kan het ook anders – de ‘Deal’: een formele afspraak om samen te werken. Maar hoe ga je daarna verder? Hoe zorg je voor leven in je Deal?

De officiële start van een City Deal is een symbolisch moment. Vóór de coronacrisis schaarden bestuurders en andere partners zich achter een bord vol handtekeningen en lieten ze zich samen op de foto zetten. Met de lockdown is een nieuw ritueel ontstaan, de ‘bekrachtigingsvideo’, waarin alle partners de revue passeren en zich samen uitspreken voor de Deal.

Achter dit symbolische moment zit een formele basis: de Dealttekst. In dit document zetten de partners op hoofdlijnen uiteen hoe ze met elkaar gaan samenwerken. De tekst wordt officieel ondertekend en gepubliceerd in de Staatscourant (uitgave van de overheid waarin officiële maatregelen worden aangekondigd). En dat doet zijn werk.

“Het maakt het serieuzer,” stelt Martine de Vaan, projectleider van de City Deal Ruimte voor Lopen. “Het dwingt mensen om een handtekening op te halen bij hun wethouder of directeur. En het feit dat een minister ondertekent, helpt weer om wethouders over de streep te trekken.”

Ook in de City Deal Elektrische Deelmobiliteit maakte de formele deal een verschil. Het zorgde ervoor dat autofabrikant Renault wilde instappen in experimenten met

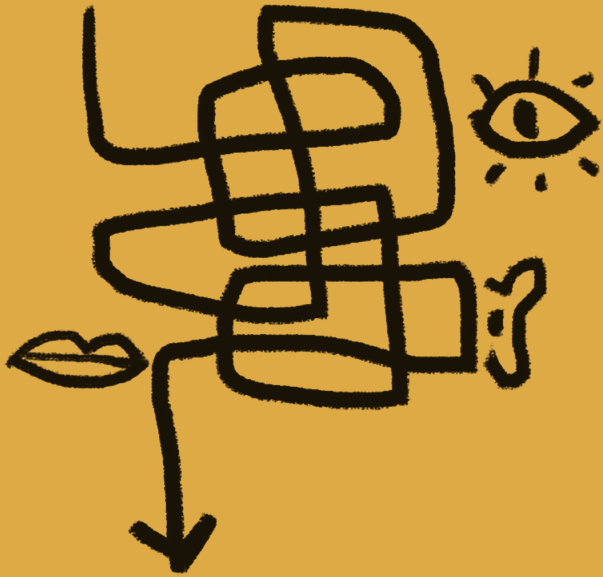
elektrisch deelvervoer. De schaal en commitment van de samenwerking maakten het aantrekkelijk voor het bedrijf om mee te doen.

Toch is de formele kant van de Deal slechts een begin. Met alleen het papiertje kom je er niet. Nadat de City Deal Zicht op Ondernijning was ondertekend, zocht projectleider Marc Noordhoek naar een goede manier om de samenwerking af te trappen. Hij organiseerde een 24-uurs bootreis op het IJsselmeer, samen met alle uitvoerende partners. Het doel was om tot een werkplan te komen, maar ook om elkaar op een andere manier te leren kennen. Partners gingen serieus aan het werk, maar speelden ’s avonds ook spelletjes met elkaar. Noordhoek: “Mensen die erbij waren zeggen: toen zijn we pas echt gestart. Vanaf dat moment hadden we elkaar gevonden.”

**“Met de reis leggen we het fundament voor het nieuwe jaar.”**  
Rowinda Appelman

Ook projectleider Rowinda Appelman van de City Deal Kennis Maken kan het belang van informele activiteiten onderschrijven. Voor haar City Deal organiseert ze ieder jaar een studiereis, met steeds andere betrokkenen uit haar Deal. “Door die 40-50 mensen één keer per jaar mee te nemen, leggen we het fundament voor het komende jaar,” stelt Appelman. “Tijdens die trip wordt sociaal zoveel met elkaar opgebouwd, dat steden elkaar daarna veel makkelijker zien.”

17



18

Een complexe stedelijke opgave waarin niemand het alleen kan, en waarin gemeenten, Rijk en andere partners elkaar nodig hebben. Dat klinkt als materiaal voor een City Deal. Maar hoe maak je het vervolgens concreet? Hoe kom je, met elkaar, vooruit?

De City Deal Eenvoudig Maatwerk wil voor elkaar krijgen dat er in het sociale domein meer ruimte komt voor op maat gemaakte oplossingen. Nog te vaak lopen burgers die behoefte hebben aan zorg vast in een ingewikkeld systeem van beleid, regels en verkokerde hulpverlening. Dat moet anders. Maar hoe pak je zo'n groot probleem aan?

Voor de City Deal begint het met een grondige probleemanalyse. "We kijken naar het probleem aan de hand van drie ordes van leren," stelt projectleider Pieter Hilhorst. "Op het niveau van de professional, de organisatie en het systeem. Hoe kunnen we maatwerk ontwikkelen en legitimeren? Hoe richten we organisaties zo in dat maatwerk makkelijker wordt? Welke interventies zijn er nodig op systeemniveau om maatwerk mogelijk te maken?" Voor iedere vraag formuleert de City Deal concrete activiteiten. Men organiseert bijvoorbeeld het platform Mooi Maatwerk op de website van 1sociaaldomein, voert experimenten uit met nieuwe ideeën zoals een 'maatwerkbudget',

en betrokken gemeenten doen actieonderzoek naar de voor hen ingewikkelde systeemvragen. Alle acties leveren inzichten op voor de drie ordes van leren. Op die manier maakt de City Deal de slag van complex naar concreet en weer terug.

De dynamiek tussen complex en concreet speelt vanaf het allereerste begin van een Deal. Frank Reniers, programamanager Agenda Stad: "In de 'verkoop' van een nieuwe Deal is het belangrijk zo concreet mogelijk te zijn. Schets een beeld van wat je wil, en hoe het eruit zou zien voor een gemeente. Maar benadruk ook: het is niet zomaar geregeld. Systeem bij elkaar is een kluwen van ingewikkeldheid waar je niet uitkomt, zeker niet als stad in je eentje. Daarvoor zijn wij."

'Zo concreet mogelijk': dat lijkt dus het adagium voor City Deals. Want ook iets kleins wordt automatisch groot. Sturen op concreetheid is daarom een belangrijk onderdeel van het werk van een projectleider. "Ik bepaal niet wat partners doen, maar stuur wel op het proces," stelt Rowinda Appelman, projectleider van de City Deal Kennis Maken. "Als een stad 'wijkaanpak' oppert, stel ik de vraag: 'Oké, en wat houdt dat precies in?' Het moet concreet zijn. Met iets abstracts krijg je mensen niet mee."

"De kunst is tot iets concreets komen."  
Frank Reniers

19

## BONUS: DE KRACHT VAN HET CONCREET MAKEN



In maart 2018 bevond de City Deal Zicht op Ondernijning zich op een kantelpunt. Al twee jaar was de Deal bezig met een project van grootschalige data-analyse om de risicofactoren van ondernijning in beeld te krijgen. Een moment van tussenevaluatie was aangebroken en men neigde naar de conclusie dat de doelstellingen misschien toch te ambitieus waren. Er waren allerlei stappen gezet, maar echt iets tastbaars was er nog niet.

Totdat een betrokken analist langskwam bij projectleider Marc Noordhoek om de resultaten van de analyses te demonstreren. Hij had een tooltje gebouwd op de laptop dat de analyse visueel maakte: als je iets aanvinkte, veranderden de beelden en kreeg je op overzichtelijke wijze een nieuw brokje informatie. ‘Aha!’ dacht Noordhoek. Nu werd het concreet. ‘Doe mij een kopie van deze weergave!’ Dat was de eerste versie van het *dashboard*, de centrale tool die in de City Deal is ontwikkeld. Met het dashboard in handen kon Noordhoek ineens heel makkelijk het ver-

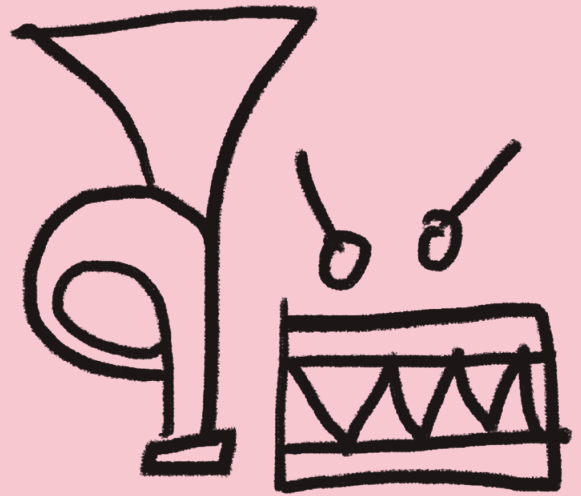
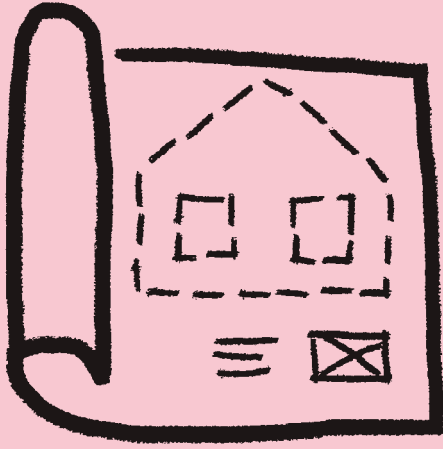
haal vertellen, en belandde hij op de agenda van de directeur-generaal en minister die relevant waren voor zijn Deal. Noordhoek: “Omdat het zo concreet was, ging het leven. Dan vertelde je het complexe verhaal van data-analyse en dergelijke, maar kon je ook laten zien: ‘En dit zouden we ermee kunnen doen.’”



“Omdat het zo concreet was,  
ging het leven.”  
Marc Noordhoek

20





Het trekken van een City Deal is een kunst waarbij improvisatie heel belangrijk is. Maar is er ook een rol voor ontwerp? Hoe kan effectieve samenwerking verankerd worden in een slim ontwerp van een Deal?

Voor een City Deal bestaat geen vast format. De contouren zijn helder: een Deal verzamelt een aantal partners, men schrijft een Dealktekst en gaat aan de slag. Maar hoe dat proces zich voltrekt, dat verschilt per deal. En dus is het ook aan de projectleider om (samen met partners) te zoeken naar de meest passende vorm.

Willemien Vreugdenhil, projectleider van de City Deal Impact Ondernemen, vergelijkt het met een jamsessie: “Als je aan het musiceren bent, kun je dan direct zeggen: dit wordt de partituur? Nee, dat weet je niet. Je bent aan het jammen, aan het uitproberen.” In de opmaat naar haar Deal werd er heel wat afgejamd. Vreugdenhil sprak met talloze mensen en onderzocht samen de behoeften en mogelijkheden.

Toch is er wel degelijk een rol voor ontwerp binnen een Deal. Hoe de vraagstukken worden afgebakend, hoe de financiering wordt georganiseerd, welke rollen er aan wie worden gegeven en binnen welke governance-structuur; op al dit soort aspecten legt een goed ontwerp de basis voor vruchtbaar improviseren.<sup>1</sup>

Zou je ook ambitie expliciet kunnen verankeren in het ontwerp van een Deal? Dealmaker Koen Haer van Agenda Stad geeft een voorbeeld: “In de City Deal Circulair Bouwen geven gemeenten aan dat bepaalde normen in het bouwbesluit of de milieuprestatienormen te laag zijn, en dat de markt daar met twee vingers in de neus aan voldoet.” Die constatering roept bij Koen de vraag op: “Zouden we daar niet iets over kunnen opnemen in een Dealktekst? Dat als experimenten laten zien dat het makkelijk te realiseren is, we er sneller een nieuwe norm voor verzinnen?”

Dergelijke ‘als-dan’-mechanismen zijn tot nu toe niet opgenomen in Dealkteksten, maar vormen wel een interessant idee. In het publieke domein bestaan er in de brede zin steeds meer voorbeelden van dit soort vernieuwing-aanjagende mechanismen. Denk aan het *right to challenge*, waarmee burgers overheden kunnen ‘uitdagen’ om een gemeentelijke taak over te nemen als ze denken dat ze het beter kunnen doen.

**“Het is als een jamsessie.  
Je bent aan jammen, aan het uitproberen.”**  
Willemien Vreugdenhil

<sup>1</sup> In dit kader is ook een handboek voor City Deals ontwikkeld, met daarin allerlei nuttige tips voor het vormgeven van een Deal, op basis van ervaringen met eerdere Deals in de praktijk.



Betrokkenheid van partners: in de City Deals is het een groot goed. Maar hoe zorg je voor commitment? En hoe houd je het vast, ook als het moeilijk wordt?

Een City Deal drijft op enthousiasme. Projectleider Rowinda Appelman van de City Deal Kennis Maken trok in de maanden na het sluiten van de Deal langs alle betrokken bestuurders en directeuren. Ze stelde hen de vraag: ‘Wat wordt jullie inzet?’ Het enthousiasme bleek meteen groot. Het investeren in dat enthousiasme is belangrijk volgens Appelman: “Door de energie die er in het netwerk zit, zie je dat mensen uit zichzelf meedenken en zelf extra partners aandragen. Dat bijvoorbeeld het Centraal Bureau voor de Statistiek wil meedoen, of dat er een studentenlaag ontstaat en evenementen en dagen voor studenten.”

Ook projectleider Martine de Vaan van de City Deal Ruimte voor Lopen investeert in enthousiasme. “Het is belangrijk dat bijeenkomsten de moeite waard zijn en inspireren. Mensen moeten er blij van worden om dingen samen te doen.”

Maar commitment kan ook via de andere route worden bereikt. Soms moet je partners een beetje bij de les houden – of doen partners dat zelfs met elkaar. Zo was Bart Stoffels, projectleider van de City Deal Ruimtelijk Beheer, in gesprek met een directeur stadsbeheer. Het onderwerp: mogelijke deelname aan de nieuwe Deal, inclusief de bijbehorende financiële bijdrage. “Hoezo 10.000 euro per jaar?”, vroeg de directeur. “Daar kunnen we niks mee. Ik leg 40.000 in en wil dat iedereen dat doet.”

Dit bij de les houden mag misschien nog wel meer aandacht krijgen in de Deals. Echte innovatie gaat immers gepaard met schuren. Leren binnen de context van institutionele vernieuwing is niet alleen het *bijleren* van nieuwe oplossingen, het is ook het *afleren* van oude praktijken en routines. Zo kreeg één projectleider in een City Deal te maken met serieuze weerstand vanuit een partner. Een moeilijke situatie, want de plannen van de City Deal bleken een kwetsbaarheid bloot te leggen van de betreffende organisatie. De projectleider bereikte uiteindelijk een doorbraak door zich enerzijds te verdiepen in het referentiekader van de partner, en tegelijkertijd te volharden in de plannen.

“Het is belangrijk dat bijeenkomsten de moeite waard zijn en inspireren.”  
Martine de Vaan

# POSITIE

# &

# BEVLOGENHEID



Minister Cora van Nieuwenhuizen ondertekent City Deal



Projectleider Martine de Vaan van City Deal Ruimte voor Lopen

26

Bestuurders, directeuren, Dealmakers, lokale coördinatoren en projectleiders: het zijn de poppetjes van een Deal. Maar hoe spelen zij hun spel? Doen ze dat vanuit hun positie, of juist vanuit hun bevoegdheid?

Als projectleider van een City Deal schakel je op verschillende borden. Je betreft bestuurders en directeuren en creëert bestuurlijke commitment voor een Deal. Je werkt met lokale coördinatoren en stuurt ze de goede richting op voor actie in hun stad. Je organiseert een werkgroep en houdt doorlopend het gesprek gaande tussen steden en Rijk. Al die lagen doen ertoe – en ook dat mensen in de positie zijn om hun steentje bij te dragen.

Pieter Hilhorst van de City Deal Eenvoudig Maatwerk: “Je kan als projectleider niet zeggen wat er moet gebeuren binnen een City Deal. Je bent afhankelijk van de kracht van lokale coördinatoren, die meer doen dan alleen City Deals, en die op hun beurt weer afhankelijk zijn van medewerking binnen hun eigen organisatie.” Daarom is het cruciaal dat coördinatoren in de positie worden gebracht om hun werk te doen, stelt Hilhorst, en hij organiseert dit ook vanuit de stuurgroep van zijn Deal (waarin directeuren van aangesloten organisaties plaatsnemen.)

Toch is de opstelling op orde hebben maar een deel van het verhaal. City Deals zijn experimenteel en vallen buiten de reguliere werkzaamheden van organisaties. Juist daarom is ook bevoegdheid cruciaal. Dat begint in veel gevallen bij de projectleider zelf. Martine de Vaan van de City Deal Ruimte voor Lopen heeft een grote affiniteit met het thema lopen en ziet het als haar missie om meer ruimte te maken voor lopen in ons leven. Ze richtte onder andere *Weeting* op, een initiatief om lopend vergaderen tot een gangbare praktijk te maken.

Dit patroon zie je terug bij alle projectleiders: het zijn stuk voor stuk mensen die vanuit hun passie en bevoegdheid pionieren op een onderwerp, binnen en buiten hun Deal. Deze ‘pioniers-spirit’ is eigenlijk in alle lagen van de Deal nodig. “Je moet binnen een Deal samenwerken op een gelijk niveau met ‘peers,’” stelt Marc Noordhoek van de City Deal Zicht op Ondernijming. “Rangen en standen zijn in die zin niet zo belangrijk. Het belangrijkste is dat je elkaar serieus neemt vanuit de rol dat je een bijdrage levert.”

**“Coördinatoren moeten, wanneer ze knelpunten zien, een sterke positie en genoeg tijd hebben om doorbraken te forceren.”**

Pieter Hilhorst

27

“Geen van ons kan het  
alleen,  
samen kunnen  
we het wel.”

MARC NOORDHOEK, projectleider City Deal Zicht op Ondernijning

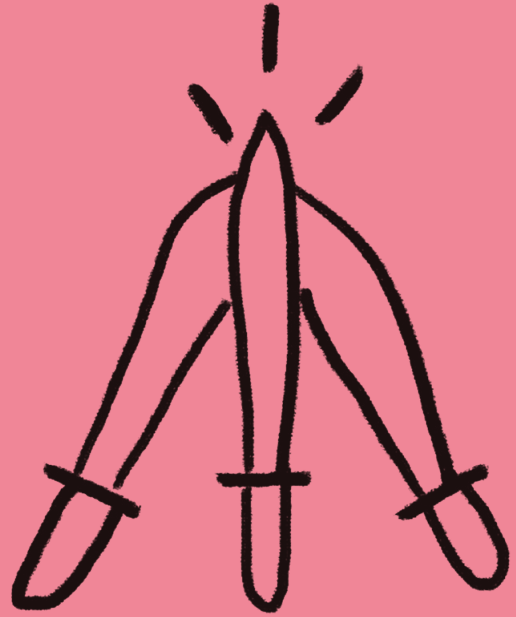


# ZELF



&

# SAMEN



30

City Deals gaan over samenwerking over de schotten heen: ‘Geen van ons kan het alleen. Samen kunnen we het wel.’ Maar hoe creëer je samenwerking? Wat motiveert partners om mee te doen?

Of het nu gaat om klimaatadaptatie of digitalisering, City Deals richten zich bij uitstek op ingewikkelde vraagstukken waar niemand alléén het antwoord op heeft. Overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijven, kennisinstellingen; ondernemers, onderzoekers, ontwerpers en burgers: iedere speler heeft een stukje van de puzzel in handen. Maar iedereen heeft ook zijn eigen belangen, perspectief en dagelijkse realiteit. Hoe kom je in zo’n geheel tot samenwerking?

In de City Deals begint het met het snappen en aanspreken van ieders referentiekader. Projectleider Bart Stoffels van de City Deal Klimaatadaptatie geeft een voorbeeld, met zijn inzicht over het betrekken van ministeries. “Wil je dat de Rijksoverheid participeert in je City Deal,” stelt hij, “dan moet je in hun programma’s duiken. Ministeries doen pas mee als ze denken: deze groep steden is een leuke club om bij onze programma’s te betrekken.”

Voor gemeenten spelen weer andere motieven om mee te doen aan een Deal. Zij willen bijvoorbeeld door middel van de samenwerking hun capaciteit vergroten op complexe dossiers. Of ze zoeken invloed op bepalingen die komen vanuit het Rijk. Andere partners zoals maatschappelijke organisaties en bedrijven willen op hun beurt een nieuwe visie of business case ontwikkelen, en zoeken naar een relevant netwerk om dat mee te kunnen doen.

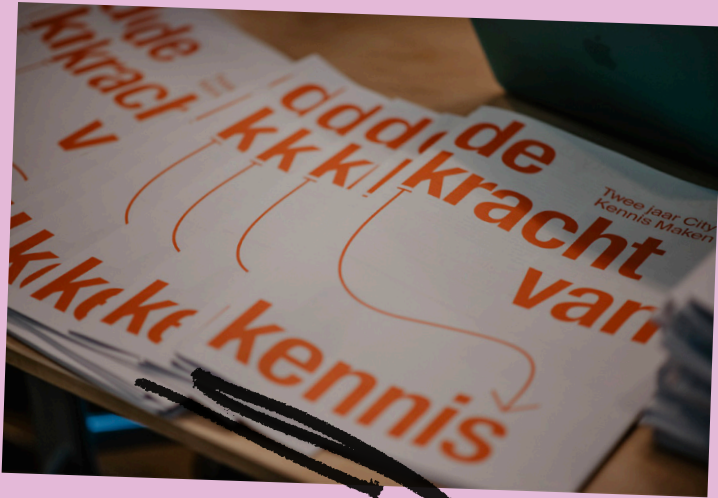
“Voor veel partijen is het zo dat ze hun eigen doelen sneller bereiken door mee te werken,” stelt projectleider Martine de Vaan van de City Deal Ruimte voor Lopen. “Ja, het kost tijd, maar ze krijgen er veel voor terug.” Projectleider Willemien Vreugdenhil van de City Deal Impact Ondernemen benoemt echter de uitdagende kant: “De meest logische vraag is: ‘what’s in it for me?’ Maar dat moet nog blijken uit de samenwerking. Het gaat om de *goodwill* die ik weet te creëren in gesprekken.”

**“Wil je dat de Rijksoverheid participeert in je City Deal, dan moet je in hun programma’s duiken.”**

Bart Stoffels

31





City Deal Kennis Maken



City Deal Klimaatadaptatie

Een City Deal heeft een begin en dus ook een einde. Maar waar werk je in een Deal eigenlijk naartoe? Hoe rond je een Deal af? En hoe ga je misschien ook juist verder?

Met het einde kun je niet vroeg genoeg beginnen. Dat is een les die verschillende projectleiders leren in hun City Deal. Een jaar, anderhalf jaar, soms zelfs twee jaar van tevoren beginnen ze met nadenken over de afronding van hun Deal. En zelfs dat voelt niet altijd lang genoeg.

“Ik sta op een keerpunt,” stelt projectleider Rowinda Appelman van de City Deal Kennis Maken. Vier jaar lang heeft haar Deal de wereld van hogescholen en universiteiten flink opgeschud. Met nieuwe netwerken, experimenten, kennisdelingsdagen en projectsubsidies vanuit Ministerie OCW is een ware beweging gestart van vernieuwend onderwijs en onderzoek. Maar wat is de volgende stap? Appelman: “Kunnen we dit inbedden in de fundamenten van ons hoger onderwijs?”

Deze inbeddingsvraag wordt vaak gesteld richting het einde van een Deal. “Een City Deal is een geleegenheids-samenwerking met een bepaald doel,” stelt Marc Noordhoek van de City Deal Zicht op Ondernijning. “Als het dan werkt en succesvol blijkt, dan is het de kunst om de hybride organisatie van een City Deal ergens te laten landen. Daar

zijn we nu mee bezig.” Noordhoek onderzoekt in zijn Deal of de tool die ze hebben ontwikkeld kan worden ondergebracht in één van de betrokken organisaties.

Maar afronden gaat niet alleen over het laten landen van resultaten. Vernieuwing houdt immers nooit op, en ook het einde van een City Deal kan het begin zijn van iets nieuws. De City Deal Klimaatadaptatie sloot vier jaar samenwerken af met een slotconferentie en een ritueel: op alle acties van de Deal werden de stokjes letterlijk doorgegeven. Oude én nieuwe partners namen zich – terwijl de camera erop stond – voor om verder te gaan met de thema’s. Er startte zelfs een nieuwe Deal: de City Deal Openbare Ruimte, waarin thema’s zoals klimaatadaptatie worden verkend in de context van het ‘reguliere’ domein van stedelijk beheer. Op deze wijze ontstaan er uit een City Deal dus ook allerlei nieuwe *spin-offs*.

“Het is de kunst om de hybride organisatie van een City Deal ergens te laten landen.”  
Marc Noordhoek

“Wie goed is voorbereid,  
heeft meer geluk.”

PIETER HILHORST, projectleider City Deal Eenvoudig Maatwerk



# SLUITSTUK

## “Het formele informeel uitnutten.”

Inmiddels is het duidelijk: het trekken van een City Deal vraagt om én-én. Maar hoe laat je de twee kanten op elkaar inwerken? Hoe breng je het experimentele en het reguliere samen?

Het werken aan een City Deal heeft twee kanten. Aan de ene kant gaan City Deals om een nieuwe, experimentele manier van werken, buiten de bestaande kaders. Enthousiasme, bevlogenheid, samenwerken en steeds weer verder gaan met vernieuwen: dat zijn voorbeelden van wat die kant van het werken met Deals vraagt.

Maar aan de andere kant is juist het inspelen op die bestaande kaders net zo belangrijk. Formele procedures, de posities van mensen, het institutioneel laten landen van resultaten: dat zijn voorbeelden van de andere kant van het werken met deals.

“Het gaat erom dat we het formele informeel uitnutten,” is de kernconclusie van programmamanager Frank Reniers van Agenda Stad. “Juist door informeel in te spelen op de formele kant van ons bestuur helpen we een onderwerp verder.”

Van die dynamiek kunnen we **DRIE VOORBEELDEN** geven.

36



### TECHNISCHE BRIEFING TWEDE KAMER

Hoe zorg je dat er geld vrijkomt voor het onderwerp van jouw Deal?

In de City Deal Klimaatadaptatie belden betrokken wethouders van de Deal met Tweede Kamerleden. Ze wezen hen op de expertise die de City Deal inmiddels had vergaard. De City Deal werd uitgenodigd om een technische briefing te geven in de Tweede Kamer. Het parlement besloot daarop vanuit het Deltafonds geld vrij te maken voor klimaatadaptatieve maatregelen op lokaal en stedelijk niveau. Of dit expliciet het resultaat is van de City Deal, is lastig te zeggen. “Maar het zal zeker hebben bijgedragen,” aldus projectleider Bart Stoffels.



### PARAGRAAF COALITIEAKKOORD

De City Deal Voedsel op de Stedelijke Agenda worstelde met het probleem van geringe aandacht. Op gemeentelijk niveau is het thema van voedsel niet standaard een onderwerp van gesprek. In de City Deal bedacht men een slimme oplossing. De gemeenteraadsverkiezingen waren net achter de rug. Terwijl nieuwe coalities bezig waren met formeren werd vanuit de Deal een standaardparagraaf voor in de coalitieakkoorden geschreven en rondgestuurd langs alle partners. Zo kwam het thema voedsel uiteindelijk in vele coalitieplannen terecht en ontstond er ruimte om te werken aan de Deal.



### HET DOORBRAAKOVERLEG

Soms gaat een City Deal over het pakken van een kans op het juiste moment. Met de coronacrisis ontstond zo'n moment voor de City Deal Eenvoudig Maatwerk. Burgemeesters van grote steden in Nederland hadden een dringende oproep gedaan aan het Rijk voor meer hulp voor kwetsbare huishoudens. Daardoor ontstond op het ministerie een 'doorbraakoverleg' op hoog-ambtelijk niveau. Pieter Hilhorst van de City Deal Eenvoudig Maatwerk mocht aanschuiven bij het overleg. Een ongeplande maar wezenlijke manier van invloed uitoefenen.

“Wie goed is voorbereid, heeft meer geluk,” stelt projectleider Hilhorst. “We waren al met de City Deal bezig, toen kwam de kans, en toen kon het voorwerk dat al gedaan was gebruikt worden om te zeggen: deze manier van denken is nodig om doorbraken te forceren. En dan merk je ineens dat zij die doorzettingsmacht hebben.”

37

# REFLECTIE

## én Irene Bronsvooort



## én Rogier van der Wal



38

De kunst van én-én. Wat hebben we eraan? En wat zijn de volgende stappen? Irene Bronsvooort van de Urban Futures Studio (Universiteit Utrecht) en Rogier van der Wal van Platform31 reflecteren op het onderzoek.

Irene Bronsvooort en Rogier van der Wal zijn beiden betrokken bij de ontwikkeling van de Community of Practice. Hoe kijken zij naar de onbewuste kennis die bij de makers van City Deals is opgehaald? Bronsvooort: “Deze publicatie bevestigt voor mij dat werken aan transitie meer vraagt dan een technische blik. Het gaat om sociale innovatie. Hoe werk je samen met andere partijen? Hoe neem je mensen mee in je verhaal? Hoe vorm je coalities? Dat is waar projectleiders in de City Deals mee bezig zijn.”

Van der Wal vult aan: “Als City Deal-gemeenschap brengen we de werkwijze steeds verder. De Community of Practice die we organiseren, de verdiepende publicaties die over de City Deals geschreven worden, de instrumenten die we opleveren zoals het handboek voor projectleiders van City Deals: allemaal zaken waarmee we een nieuwe laag aanboren in de wijze waarop we werken en experimenteren.”

De relevantie daarvan is breed. Bronsvooort: “De City Deals zijn een uiting van een andere manier van werken, waarin de verhoudingen tussen overheid, markt en samenleving verschuiven. De inzichten van dit onderzoek zijn niet

alleen nuttig voor mensen die werken in City Deals, maar eigenlijk voor iedereen die in nieuwe typen samenwerkingsverbanden werkt aan transitievraagstukken.” Van der Wal: “Als Community of Practice kijken we ook steeds nadrukkelijker buiten de eigen deur. Van welke grotere ontwikkeling zijn de City Deals onderdeel? Van wie kunnen wij leren, en wie van ons?”

Wat betreft de volgende stap komen van der Wal en Bronsvooort allebei tot een eigen advies. Van der Wal: “We zouden nog een laag dieper kunnen. Vernieuwing in de City Deals wordt voortgestuwd door mensen. Ik denk aan de ‘trage vragen’ van hoogleraar humanistiek Harry Kunneman. Vragen die niet onmiddellijk te beantwoorden zijn, maar die ons wel een perspectief geven op wat ons ten diepste beweegt. Dit zou een nieuwe én-én kunnen zijn, vertraging als aanvulling op de versnelling die ook met City Deals wordt beoogd.”

Bronsvooort, die onderzoek doet naar burgerbetrokkenheid in de energietransitie, wijst op een missing link in de City Deal-werkwijze: “De City Deals zouden directer met burgers kunnen samenwerken. Bij complexe kwesties zoals ‘aardgasvrije wijken’ worden burgers nog te vaak als een probleem gezien, terwijl hun perspectief en (onbewuste) kennis juist van groot belang zijn voor het bereiken succes. Zouden we hen vanaf moment één kunnen betrekken, en misschien zelfs partners kunnen maken in een Deal?”

39

“Er ontstaat een beetje  
een hallelujasfeer..”

PROFESSOR JAN ROTMANS, Tijdens de online conferentie van de Green Deal GWW 2.0 in 2021



# SLOTWOORD

## “Elkaar uitdagen om het moeilijke te doen.”

De werkwijze van de City Deals ontwikkelt zich steeds verder. Maar wat is de basis? Waartoe zijn de City Deals op aarde? Een slotwoord van de auteur.

Acht jaar geleden begonnen de City Deals als een goed idee om samen met steden, Rijk en partners op een nieuwe manier om te gaan met stedelijke vraagstukken. Inmiddels is de werkwijze flink doorontwikkeld, staat de teller van het aantal City Deals op 27, en is veel ervaring en (al dan niet) onbewuste kennis opgedaan in het werken met Deals. Deze publicatie vangt die ervaring en kennis, en laat zien dat de mensen *achter* de Deals misschien wel het belangrijkste instrument zijn.

Toch is het in alle ontwikkeling belangrijk om stil te blijven staan bij de basis. Wat zouden City Deals moeten bereiken, en hoe krijgen we dat voor elkaar? Die vragen brengen ons op een laatste én-én.

42

### ÉN ENERGIE ÉN MOEILJK

City Deals drijven op energie. Op de kansen pakken waar ze liggen, en op datgene doen waar mensen voor willen gaan. Die energie kan worden gezien als de levensbron van iedere Deal. En toch is ook het andere uiterste nodig. De maatschappelijke opgaven waar we in steden en in Nederland voor staan zijn immers niet gering. De energietransitie, het veranderen van onze relatie tot natuur en klimaat, het zorgen voor leefbaarheid en kansgelijkheid in onze steden. Stuk voor stuk vragen ze om omvangrijke en ambitieuze actie, van alle partijen op alle niveaus. Juist nu de City Deals als werkwijze steeds verder komen, is het belangrijk om elkaar scherp te houden, en in iedere City Deal de vraag te blijven stellen: doen we ook het moeilijke? Ik illustreer dit met een voorbeeld.

### EEN ROTMANS OP HET PODIUM

In februari 2021 houdt de zogeheten ‘Green Deal GWW 2.0’ (verwijzend naar Grond-, Water- en Wegenbouwprojecten) een conferentie om vier jaar samenwerken te vieren. In de Green Deal werken meer dan honderd partners samen om duurzaamheid integraal onderdeel te maken van de infrastructurele sector. De conferentie ademt optimisme. Veelbelovende projecten passeren de revue en partners spreken beurt na beurt hun waardering uit voor de samenwerking. Maar dan komt professor Jan Rotmans. “Er ontstaat een beetje een hallelujasfeer,” stelt hij. “Maar is dat ook terecht?” Want wat heeft de Deal nou eigenlijk opgeleverd? Beter samenwerken, ja. Mooie voorbeeldprojecten, ja. Maar hoe zit het met de bijdrage aan duur-

zaamheidsdoelen? Heeft de Green Deal ook al reëel sectorbreed effect? “NEE,” stelt Rotmans met een genadeloze opsomming van een aantal feiten en cijfers.

Rotmans’ verhaal eindigt (gelukkig) met een oproep om vooral te blijven samenwerken. Desalniettemin herinnert zijn relaas ons eraan wat er op het spel staat. Vernieuwing is niet iets voor erbij, maar moet in de breedte van onze instituties doordringen. Werkwijzen als de Green Deals en City Deals kunnen daaraan een wezenlijke bijdrage leveren, mits partners zichzelf en elkaar blijven uitdagen om het moeilijke te doen. Projectleiders spelen daarin een cruciale rol: zij jagen het proces aan, zij plegen allerlei slimme en creatieve interventies, en zij zetten een Rotmans op het podium om de boel scherp te houden. Dat is de kunst van het maken van een Deal, en die moeten we vooral blijven doorontwikkelen.



43



Community of Practice van City Deals



De mensen die dagelijks vormgeven aan een City Deal, volgen geen geïjkt pad. Het werken met een City Deal is open en experimenteel van aard, en vraagt om ontwikkelen en uitproberen in de praktijk. Deze publicatie presenteert een onderzoek naar de ‘onbewuste kennis’ van makers van City Deals. Wat hebben zij inmiddels geleerd? En wat zijn de impliciete wijsheden en trucjes van hun werk, die ons ook veel vertellen over het nieuwe vak van ‘dealmaken’?