

# **Op zoek naar een passende manier om innovatieve netwerksamenwerkingen te waarderen**

Een vergelijkend casusonderzoek naar de geëvalueerde waarde van City Deals  
bekeken vanuit de deontologie, het utilitarisme, en het pragmatisme

Door

J.M. Schildkamp (6282857)

Onder begeleiding van

Dr. S.C. Douglas

Dr. K. Geuijen

Universiteit Utrecht

Masterscriptie Publiek Management

10-07-2024



**Universiteit  
Utrecht**

# Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie waarin ik op zoek ben gegaan naar een manier om innovatieve netwerksamenwerkingen te waarderen. Het onderzoek dat ik in deze scriptie beschrijf, heb ik uitgevoerd voor de masteropleiding Publiek Management aan de Universiteit Utrecht. Mijn interesse in City Deals en de casussen die ik heb onderzocht, komt voort uit het enthousiasme waarmee betrokkenen bij het programma Agenda Stad over dit instrument vertelden. In combinatie met mijn eigen kritische blik op waar de overheid publiek geld aan zou moeten besteden, vormde dit het ideale recept om de waarde van een City Deal als netwerksamenwerking te onderzoeken. Ik hoop dat het onderzoek bijdraagt aan het academische en maatschappelijke gesprek over de waardering van innovatieve netwerksamenwerkingen.

De definiëring van waarde heeft een belangrijke rol gespeeld in de academische en filosofische reis die ik de afgelopen vier maanden heb afgelegd, maar ook in mijn dagelijks leven. Het aantal manieren waarop de zinsnede van dichter Lucebert (2002) “alles van waarde is weerloos” valt te interpreteren, is toonaangevend voor de complexiteit die het begrip waarde met zich meebrengt. Deze zinsnede nodigt mij uit tot diepgaande reflectie over wat waarde betekent in verschillende contexten. Ik nodig de lezer van dit voorwoord uit om zelf na te denken over de betekenis van waarde.

Deze scriptie markeert naar verwachting het eindpunt van mijn academische carrière, en het uitvoeren van dit onderzoek was niet mogelijk geweest zonder de hulp van mijn begeleiders, de betrokkenheid van respondenten, en de steun van vrienden. Bovendien wil ik drie mensen in het bijzonder bedanken. Scott Douglas wil ik bedanken voor zijn begeleiding door het filosofische doolhof waarin ik regelmatig verstrikt raakte. Tevens wil ik Angélique Boel bedanken voor al haar relevante suggesties, feedback en enthousiasme aangaande het onderzoek dat ik heb uitgevoerd. Eveneens gaat mijn dank uit naar mijn lieve vriendin Hanna van Veeren voor haar gezelschap, feedback en aanmoediging die ik heb mogen ontvangen. Tot slot wil ik mij excuseren naar mijn vrienden en huisgenoten die ik de afgelopen tijd slechts minimaal heb gezien. Ik kijk ernaar uit om deze tijd in te halen en waardeer jullie ontzettend.

Rest mij niets anders dan de lezer veel succes en plezier te wensen met het lezen van deze scriptie.

Joop Schildkamp

9 juli 2024, te Utrecht

# Abstract

Het evalueren van waardecreatie voortkomend uit innovatieve netwerksamenwerkingen is een complexe maar belangrijke taak. Deze scriptie onderzoekt in hoeverre bestaande deontologische, utilitaristisch en pragmatische perspectieven op waarde passend zijn voor de waardering van innovatieve netwerksamenwerkingen. Het doel van dit onderzoek is onder meer om te bepalen wat een passende manier is om een innovatieve netwerksamenwerking te waarderen. De deontologie benadrukt eerlijkheid, rechtvaardigheid, en duurzaamheid met betrekking tot het creëren van waarde. Het utilitarisme focust op het maximaliseren van welzijn en het behalen van de beste resultaten voor de samenleving als geheel. Het pragmatisme richt zich op de contextuele en experimentele aard van waardecreatie. Om de doelen van dit onderzoek te bereiken, is een vergelijkend casuonderzoek naar de geëvalueerde waarde van City Deals uitgevoerd. City Deals worden beschouwd als multi-level netwerksamenwerkingen die op een innovatieve manier proberen om complexe stedelijke veranderopgaven en problemen aan te pakken. De City Deals die middels een documentenanalyse en een totaal van twaalf interviews zijn onderzocht beslaan: Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling, Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie, Eenvoudig Maatwerk, en Zorg voor Veiligheid in de Stad. Uit de resultaten blijkt dat het utilitarisme in de evaluaties van alle vier de City Deals het meest dominant naar voren komt. Op basis van de bevindingen is geconcludeerd dat de waardering van innovatieve netwerksamenwerkingen afhankelijk is van een normatief kader waarin keuzes moeten worden gemaakt tussen welke ethische en conceptuele normen zwaarder zouden moeten wegen. Bovendien wordt een passende waardering ook bepaald door het doel van een netwerksamenwerking. Het onderzoek fungeert op theoretisch vlak als een eerste aanzet om toe te werken naar een integratief bestuurskundig-filosofisch perspectief. Daarnaast biedt het onderzoek praktische aanbevelingen om de waardecreatie van City Deals te vergroten en beter te analyseren.

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>2</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>3</b>
<b>Inhoudsopgave</b> .....	<b>4</b>
<b>Lijst van figuren en tabellen</b> .....	<b>6</b>
Figuren.....	6
Tabellen.....	6
<b>Hoofdstuk 1: Inleiding</b> .....	<b>7</b>
<b>Hoofdstuk 2: Theoretisch kader</b> .....	<b>11</b>
2.1 City Deals als innovatieve netwerksamenwerkingen.....	11
2.2 Filosofische perspectieven.....	12
2.2.1 Deontologisch perspectief.....	12
2.2.2 Utilitaristisch perspectief .....	13
2.2.3 Pragmatisch perspectief.....	14
2.2.4 Overeenkomsten en verschillen tussen de filosofische perspectieven .....	15
2.3 Bestuurskundige stromingen en hieruit volgende verwachtingen.....	18
<b>Hoofdstuk 3: Methodologie</b> .....	<b>21</b>
3.1 Onderzoeksbenadering .....	21
3.2 Onderzoeksontworp .....	21
3.3 Dataverzameling .....	25
3.4 Operationalisatie zevenpuntenschaal .....	25
3.5 Kwaliteitscriteria .....	26
3.5.1 Betrouwbaarheid en validiteit.....	26
3.5.2 Ethische overwegingen .....	26
3.5.3 Methodologische beperkingen .....	27
<b>Hoofdstuk 4: Resultaten</b> .....	<b>28</b>
4.1 Verhouding en frequentie filosofische perspectieven.....	28
4.1.1 Verhouding gewogen frequentie filosofische perspectieven.....	28
4.1.2 Frequentie deelindicatoren filosofische perspectieven.....	30
4.2 Scores City Deals .....	31
4.2.1 Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling.....	32

4.2.2 Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie .....	33
4.2.3 Eenvoudig Maatwerk.....	34
4.2.4 Zorg voor Veiligheid in de Stad .....	35
4.3 Beoogde en niet beoogde waardecreatie .....	37
4.3.1 Betrokkenheid belanghebbende partijen .....	37
4.3.2 Mismatch primaire doelstelling en tussentijdse evaluatie .....	37
4.3.3 Onrechtvaardige valkuil.....	38
4.3.4 Meerwaarde volgens betrokkenen.....	38
<b>Hoofdstuk 5: Conclusie .....</b>	<b>40</b>
<b>Hoofdstuk 6: Discussie .....</b>	<b>44</b>
6.1 Theoretische implicaties.....	44
6.2 Praktische implicaties.....	44
6.2.1 Aanbevelingen voor het instrument City Deal.....	44
6.3 Reflectie op onderzoek.....	47
6.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	48
<b>Literatuurlijst .....</b>	<b>49</b>
<b>Bijlagen.....</b>	<b>58</b>
Bijlage 1: Overzicht documentenanalyse, respondenten, topiclijst, codeboom.....	58
1.1 Overzicht documentenanalyse.....	58
1.2 Overzicht respondenten .....	59
1.3 Topiclijst.....	59
1.4 Codeboom .....	62
Bijlage 2: Frequentie deelindicatoren filosofische perspectieven.....	64
Bijlage 3: Scorematrixen .....	65
3.1 Scorematrix Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling .....	65
3.2 Scorematrix Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie.....	66
3.3 Scorematrix Eenvoudig Maatwerk.....	67
3.4 Scorematrix Zorg voor Veiligheid in de Stad.....	68
Bijlage 4: Resultaten en uitkomsten City Deals .....	69

# Lijst van figuren en tabellen

## Figuren

<b>Figuur 1</b> Verhouding tussen de gewogen frequentie van filosofische perspectieven per City Deal..	29
<b>Figuur 2</b> Totale frequentie per deelindicator City Deals.....	31
<b>Figuur 3</b> Scores Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling .....	33
<b>Figuur 4</b> Scores City Deal Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie .....	34
<b>Figuur 5</b> Scores City Deal Eenvoudig Maatwerk .....	35
<b>Figuur 6</b> Scores City Deal Zorg voor Veiligheid in de Stad .....	36
<b>Figuur 7</b> Frequentie deelindicatoren filosofische perspectieven per City Deal .....	64

## Tabellen

<b>Tabel 1</b> Overzicht van filosofische perspectieven in relatie tot het creëren van waarde in de publieke sector .....	17
<b>Tabel 2</b> Operationalisatie filosofische perspectieven en indicatoren .....	20
<b>Tabel 3</b> Contextuele omstandigheden City Deal Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling .....	22
<b>Tabel 4</b> Contextuele omstandigheden City Deal Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie.....	23
<b>Tabel 5</b> Contextuele omstandigheden City Deal Eenvoudig Maatwerk.....	23
<b>Tabel 6</b> Contextuele omstandigheden City Deal Zorg voor Veiligheid in de Stad.....	24
<b>Tabel 7</b> Scorebeschrijvingen en gekoppelde numeriek.....	26
<b>Tabel 8</b> Numerieke scores Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling.....	33
<b>Tabel 9</b> Numerieke scores Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie .....	34
<b>Tabel 10</b> Numerieke scores Eenvoudig Maatwerk.....	35
<b>Tabel 11</b> Numerieke scores Zorg voor Veiligheid in de Stad .....	36
<b>Tabel 12</b> Voorbeeld evaluatieplan City Deal.....	45
<b>Tabel 13</b> Overzicht geanalyseerde documenten .....	58
<b>Tabel 14</b> Overzicht respondenten.....	59
<b>Tabel 15</b> Topiclijst semigestructureerde interviews .....	59
<b>Tabel 16</b> Codeboom deel 1 .....	62
<b>Tabel 17</b> Codeboom deel 2 .....	63
<b>Tabel 18</b> Scorematrix Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling.....	65
<b>Tabel 19</b> Numerieke scores Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling.....	65
<b>Tabel 20</b> Scorematrix Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie .....	66
<b>Tabel 21</b> Numerieke scores Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie .....	66
<b>Tabel 22</b> Scorematrix Eenvoudig Maatwerk.....	67
<b>Tabel 23</b> Numerieke scores Eenvoudig Maatwerk.....	67
<b>Tabel 24</b> Scorematrix Zorg voor Veiligheid in de Stad .....	68
<b>Tabel 25</b> Numerieke scores Zorg voor Veiligheid in de Stad .....	68

# Hoofdstuk 1: Inleiding

Innovatie is noodzakelijk om de impact van maatschappelijke problemen te minimaliseren (Grimm et al., 2013). Klimaatproblematiek, vergrijzing, het woningtekort, en de betaalbaarheid van de zorg, zijn voorbeelden van maatschappelijke problemen in Nederland die zichzelf zonder innovatie waarschijnlijk niet zullen oplossen. Waar in het verleden hoofdzakelijk de publieke sector verantwoordelijk werd gehouden voor het oplossen van deze problemen, is inmiddels de tendens dat ook de private sector hier een verantwoordelijkheid in heeft (Zadek, 2007). Bedrijven focussen zich tegenwoordig al steeds meer op maatschappelijk verantwoord ondernemen (Berger-Walliser & Scott, 2018; Velte, 2021). Daarnaast poogt de overheid ondernemingen die hier geen aandacht aan besteden middels stimuli zoals fondsen en kennis- en netwerkorganisaties toch een zetje in de goede richting te geven (Schipper-Tops et al., 2021; Adviescommissie Nationaal Groeifonds, 2023). Een volgende stap kan zijn om naast het stimuleren van verantwoord ondernemen ook de innovatiecultuur van de Nederlandse publieke en private sector te optimaliseren.

Ondanks dat overheden wereldwijd al sinds de jaren '70 proberen om via beleid innovatie in de private sector te stimuleren (Karlson et al., 2020), wordt de overheid zelf nauwelijks als innovator gezien (Teisman et al., 2016). Doordat overheden zich focussen op het realiseren van stabiliteit en voorspelbaarheid voor burgers worden ze van oudsher bestempeld als bureaucratisch en traag. Desalniettemin ontstaat er inmiddels steeds meer erkenning voor de faciliterende rol die de publieke sector vertolkt om innovatie te bewerkstelligen (Mazzucato, 2011; Schippers-Tops et al., 2021). Bovendien draagt het concept van een ondernemende staat hieraan bij door te benadrukken dat overheden niet enkel innovatie faciliteren, maar zelf ook innovatie creëren, en dus wel degelijk als innovator fungeren (Mazzucato, 2011).

Toch wordt het idee van een innovatieve en ondernemende overheid door wetenschappers ter discussie gesteld, omdat er weinig empirisch bewijs zou zijn voor de effectiviteit van een ondernemende staat (Elert & Henrekson, 2022; Karlson et al., 2020). Bovendien kunnen er vraagtekens gezet worden bij de doelmatigheid van overheidsinvesteringen omtrent innovatie (Vogelaar & Stam, 2024). Ongeacht de uitkomst van het debat over hoe succesvol overheden innoveren en ondernemen, wat vaststaat is dat er wereldwijd tal van pogingen worden gedaan om innovatie te verwezenlijken (Bason, 2018; De Vries et al., 2015). Veelal gebeurt dit in reactie op urgente maatschappelijke, technologische, economische, en politieke uitdagingen. Zodoende verandert het werk van de overheid voortdurend (Klijn & Koppenjan, 2015).

Om bij te kunnen dragen aan het debat over de mate waarin overheden succesvol innoveren, is het van belang om te kijken naar manieren waarop we de waarde van innovatie kunnen evalueren. De filosofische discipline kan hierbij uitkomst bieden doordat het een kader biedt voor het stellen van fundamentele vragen, en de filosofie het mogelijk maakt concepten en waarden die inherent zijn aan innovatie te analyseren (Bilolo, 2018). Een palet aan filosofische perspectieven dat gebruikt kan worden om de waarde van innovatie te evalueren bestaat uit: de deontologie, het utilitarisme, en het pragmatisme (Alford & Hughes, 2008; Mintzberg, 1979; Moore, 2014). Elk van deze perspectieven biedt een andere focus een andere focus. De drie perspectieven worden in het aansluitende theoretische kader uiteengezet. In het kort, de deontologie richt zich met name op hoe waarde gecreëerd wordt op een zo eerlijk en rechtvaardig mogelijke manier (Moore, 2014). Het utilitarisme richt zich op het maximaliseren van waardecreatie voor een zo groot mogelijk aantal individuen, met

de inzet van zo min mogelijk middelen (Moore, 2014). Het pragmatisme stelt dat er geen universele manier is waarop waarde het beste gecreëerd wordt, en impliceert dat waarde, afhankelijk van de context, het beste op een zorgvuldige en experimentele manier gerealiseerd kan worden (Alford & Hughes, 2008; Mintzberg, 1979). Deze drie filosofische perspectieven tezamen vormen een kader om de waarde van innovatief overheidsbeleid te evalueren, al is het onduidelijk in hoeverre dit kader daadwerkelijk fungeert als een passende manier van evaluatie. Om deze benadering te toetsen zoomt dit onderzoek in op een Nederlands innovatieprogramma: Agenda Stad.

Het innovatieprogramma Agenda Stad, onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, is een voorbeeld van een overheidsprogramma dat het ondernemende en innovatieve karakter van de Nederlandse overheid kenmerkt, maar waarbij de uiteindelijke waardecreatie<sup>1</sup> zich lastig laat meten en evalueren (AEF, 2023). Sinds 2015 houdt Agenda Stad zich bezig met het bevorderen van de groei, innovatie en leefbaarheid van steden in Nederland (Agenda Stad, 2021). Middels zogeheten City Deals ontstaan samenwerkingsafspraken tussen organisaties in het publieke domein en eventueel de private sector met als hoofdzakelijk doel om het ecosysteem van stedelijke gebieden op onder andere economisch vlak te versterken (Agenda Stad, 2021). Daarmee zijn City Deals in wezen innovatieve netwerksamenwerkingen (Ansell & Gash, 2007; Bason, 2018). Het uitvoeren van deze samenwerkingen doen ze volgens het Europees Instituut voor Openbaar Bestuur (EPIA) met succes, in 2019 verkreeg het instrument City Deal van dit Europese platform gericht op publieke excellentie namelijk een *best practice* certificaat.

Uit een tussentijdse evaluatie van Agenda Stad komt naar voren dat het systematisch in kaart brengen van de succesverhalen van City Deals zal leiden tot het vergroten van de legitimiteit en houdbaarheid van het overheidsprogramma (AEF, 2023). Echter, het onderschrijven van succesverhalen van City Deals middels een gestructureerde aanpak, en met behulp van zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens, blijkt makkelijker gezegd dan gedaan. In hoeverre de input, het proces, de resultaten en uitkomsten worden vastgelegd verschilt sterk per City Deal en gebeurt niet consequent (AEF, 2023; Hamers et al., 2017). De literatuur onderschrijft dat het concretiseren van waardecreatie in de publieke sector een complexe taak is (Benington, 2009; Moore, 2013). De aard van deze complexiteit zit onder meer in het gegeven dat publieke waardecreatie voortkomend uit netwerksamenwerkingen beschouwd kan worden als multidimensionaal (Bozeman, 2018; Meynhardt, 2015; Moore, 2013; Vivona et al., 2022). Hierdoor is het moeilijk om deze waardecreatie eenduidig te evalueren, te kwantificeren, en te vergelijken. Daarom is het des te relevanter om te onderzoeken in hoeverre de eerdergenoemde bestaande filosofische perspectieven op waarde recht doen aan de manier waarop publieke waarde in netwerksamenwerkingen wordt gecreëerd.

Een verdere urgentie om de toegevoegde waarde van City Deals te concretiseren komt voort uit de verwachting van het Centraal Planbureau (2024) dat de Nederlandse overheidsfinanciën op korte termijn onder druk komen te staan. De oorzaak hiervan wordt toegeschreven aan het expansieve overheidsbeleid van de afgelopen jaren. Om op middellange termijn genoeg geld over te houden voor maatschappelijke uitdagingen – zoals het voorkomen van een zorginfarct, behoud van onderwijskwaliteit, klimaatadaptatie, de versnelling van de energietransitie, en het stimuleren van woningbouw – zullen er spoedig keuzes gemaakt moeten worden om geld te besparen. Een optie is om financiële middelen gericht in te zetten. In de meest recente Ombuigingslijst – opgesteld door

---

<sup>1</sup> Met het gebruik van de term ‘waardecreatie’ wordt bedoeld op het creëren van waarde die voor de samenleving als belanghebbende relevant is en bovendien strookt met de heersende publieke waarden.



het Ministerie van Financiën (2023) – staan Regio Deals reeds aangemerkt als kandidaat voor potentiële bezuinigingen. Hoewel Regio Deals niet direct verwant zijn met City Deals, zijn ze wel vergelijkbaar wegens overeenkomsten in eigenschappen en doelstellingen. Wanneer het City Deals niet lukt om periodieke verslaglegging van tastbare resultaten en uitkomsten te realiseren, dan is het denkbaar dat Agenda Stad mogelijk ook op een ombuigingslijst zal verschijnen. Dit kan resulteren in het doorvoeren van bezuinigen op Agenda Stad, wat mogelijk kan leiden tot een (gedeeltelijke) stopzetting van het programma.

De hierboven beschreven urgenties vormen de aanleiding om de waarde die aan City Deals wordt toegeschreven te onderzoeken vanuit verschillende filosofische perspectieven. Zodoende kan er mogelijk iets gezegd worden over de manier waarop een City Deal, als innovatieve netwerksamenwerking, gewaardeerd kan worden. Middels een vergelijkend casusonderzoek naar de meerwaarde van vier City Deals: Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling, Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie, Eenvoudig Maatwerk, en Zorg voor Veiligheid in de Stad, kan de waarde van City Deals in kaart worden gebracht. Omwille daarvan luidt de hoofdvraag van dit onderzoek als volgt:

### **In hoeverre zijn bestaande deontologische, utilitaristische en pragmatische perspectieven op waarde passend voor de waardering van innovatieve netwerksamenwerkingen?**

Het doel van dit onderzoek is enerzijds gericht op het vinden van een passende manier om innovatieve netwerksamenwerkingen te waarderen, en indien nodig een oordeel te vormen over de relevante filosofische aspecten die in de evaluaties van de waarde van City Deals belicht zouden moeten worden. Anderzijds is het doel om te achterhalen welke waarde City Deals volgens evaluaties creëren, bekeken vanuit de deontologie, het utilitarisme, en het pragmatisme. City Deals fungeren in dit onderzoek als eenheid van analyse.

Dit onderzoek heeft om ten minste twee redenen wetenschappelijk relevantie. In de literatuur zijn condities voor netwerksamenwerkingen extensief beschreven (Ansell & Gash; 2007; Elert & Henrekson, 2022; Geuijen, 2011; Sørensen & Torfing, 2011), maar er is weinig uiteengezet over de uiteindelijke meerwaarde ervan. Door de waarde van City Deals te evalueren draagt dit onderzoek mogelijk bij aan het vergroten van het wetenschappelijke begrip omtrent de waarde die aan netwerksamenwerkingen kan worden toegeschreven, en op welke manier deze passend geëvalueerd kunnen worden. Bovendien vormt dit onderzoek een evaluatie op overheidsbeleid en -praktijk. Deze evaluatie kan de basis vormen voor aanbevelingen ten aanzien van de verbetering van het instrument City Deal, of netwerksamenwerkingen in het algemeen.

Tevens is dit onderzoek om minstens twee redenen ook maatschappelijke relevant. Allereerst bestaat de mogelijkheid dat het resultaat van dit onderzoek van belang kan zijn voor publieke beleidsmakers. Het biedt mogelijk inzicht aangaande de publieke waarden waarmee beleidsmakers rekening dienen te houden. In dit opzicht is dit onderzoek relevant middels kennisdeling. Ten tweede kan het resultaat van dit onderzoek bijdragen aan de verantwoording voor de inzet van publieke middelen bij de totstandkoming en realisatiefase van het instrument City Deals. Ofwel, het controleert het functioneren van het instrument City Deals door deze vanuit verschillende filosofische perspectieven te benaderen en te waarderen. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen

zodoende mogelijk het publieke debat omtrent het functioneren en verantwoorden van overheidsinstrumenten aanjagen.

De structuur van dit onderzoek is als volgt: aansluitend worden in het theoretisch kader netwerksamenwerkingen en de filosofische perspectieven geëxpliciteerd en geoperationaliseerd. Daarna volgt een toelichting op de vergelijkende casusanalyse, de methode die in dit onderzoek wordt gehanteerd. In de methodologie wordt ook de toegepaste zevenpuntenschaal geoperationaliseerd. Nadien volgt in het resultatenhoofdstuk een uiteenzetting van bevindingen die visueel ondersteund worden met figuren in de vorm van radardiagrammen. Daarna wordt in de conclusie het onderzoek samengevat en wordt er een antwoord geformuleerd op de hoofdvraag van het onderzoek. Tot besluit gaat de discussie in op theoretische en praktische implicaties. Bovendien wordt er in de discussie gereflecteerd op het onderzoek door de limitaties te beschrijven, en worden er aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

# Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

## 2.1 City Deals als innovatieve netwerksamenwerkingen

In essentie zijn City Deals innovatieve multi-level netwerksamenwerkingen (Ansell & Gash, 2007; Bache et al., 2016; Bason, 2018; Sørensen & Torfing, 2011). Ze bestaan uit een verankering van samenwerkingsafspraken tussen partners en komen onder meer tot stand via initiatieven vanuit steden, die gecoördineerd worden door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Deze verankering wordt gerealiseerd in de vorm van een publicatie in de Staatscourant (Potjer, 2021). Het coördinerende aspect van de deals door het ministerie bestaat uit het opzetten en onderhouden van relaties met stakeholders. De stakeholders zijn veelal divers en kunnen bijvoorbeeld bestaan uit gemeenten, overheidsdepartementen, bedrijven, kennisorganisaties, en maatschappelijke organisaties<sup>2</sup> (Potjer, 2021). Omwille daarvan is de netwerksamenwerking binnen een City Deal te classificeren als multi-level (Bache et al., 2016). Netwerksamenwerkingen binnen City Deals hebben als doel om op een innovatieve manier complexe stedelijke veranderopgaven en problemen aan te pakken (Kersten, 2021; Potjer, 2021). Daarmee omvatten City Deals zowel een innovatief component als een netwerksamenwerkingscomponent. Enerzijds zijn ze innovatief op het gebied van publieke sector innovatie: ze creëren nieuwe ideeën voor de aanpak van maatschappelijke opgaven en zetten deze ideeën om in waardecreatie voor de samenleving (Bason, 2018, p. 44). Anderzijds kunnen City Deals fungeren als een schoolvoorbeeld van een netwerksamenwerking of collaboratieve innovatie (Sørensen & Torfing, 2011). Binnen City Deals bestaan er namelijk sociale relaties tussen multi-level actoren die zich concentreren rondom een beleidsprobleem, waarbij er regelmatig interacties plaatsvinden en er gebruik gemaakt wordt van gemeenschappelijke middelen (Klijn & Koppenjan, 2015).

Echter, de daadwerkelijke publieke waardecreatie van innovatieprogramma's in de publieke sector is veelal niet eenvoudig te meten (Benington, 2009; Moore, 2013; Nabatchi, 2010; Shields, 1998). Het ontbreken van (tastbare) resultaten en effecten doet vraagtekens zetten bij de toegevoegde waarde van innovatieprogramma's (Bason, 2018). Om bijvoorbeeld te beoordelen of de waarde van City Deals opweegt tegen de gemaakte kosten, is het van belang deze waarde te evalueren vanuit drie filosofische perspectieven. Het op een passende manier kunnen evalueren van innovatieve netwerksamenwerkingen vormt daarmee een vertrekpunt van dit onderzoek, met de filosofische perspectieven als focus van het theoretisch kader.

---

<sup>2</sup> Met een minimumvereiste van vijf partners.

## 2.2 Filosofische perspectieven

### 2.2.1 Deontologisch perspectief

De deontologische positie komt voort uit een morele theorie ontwikkeld door Immanuel Kant (Poff, 2021). Kant (1997) stelt dat een handeling haar morele waarde niet ontleent aan het doel dat de handeling probeert te bereiken, maar dat morele waarde is toe te schrijven aan de manier waarop de handeling wordt uitgevoerd. Kijkend naar de waardecreatie van overheden weegt de manier waarop eventuele waardecreatie tot stand komt altijd zwaarder dan het daadwerkelijk realiseren van waarde. Ofwel, de visie van Kant staat lijnrecht tegenover de uitspraak 'het doel heiligt de middelen'. Vanuit een deontologische positie moet gedrag beoordeeld worden op basis van de aard van het handelen (De Vries & Kim, 2011). Ross (2002, p. 21) stelt dat er zeven kenmerkende componenten zijn toe te schrijven aan de aard van moreel handelen, de plicht tot: het nakomen van beloften, herstel van eigen fouten, dankbaarheid, gerechtigheid, weldadigheid, zelfverbetering, en de plicht om niet-kwaadwillend te zijn. In relatie tot de publieke waardecreatie van City Deals bestempelt dit onderzoek er twee als relevant: de plicht tot gerechtigheid en zelfverbetering.

Afgeleid van deze zeven componenten kan in het algemeen gesteld worden dat overheidshandelen eerlijk, rechtvaardig en duurzaam dient te zijn. De deontologie kijkt naar waardecreatie door vragen te stellen over de mate waarop waarde rechtvaardig en eerlijk gecreëerd wordt. Deze benadering houdt ook rekening met de mate waarin waardecreatie en de distributie daarvan over tijd consistent plaatsvinden. Bovendien legt de deontologie de nadruk op rechtvaardige verhoudingen tussen individuen en de samenleving, en op de arbitraire rol die de staat hierin speelt. De overheid kan deze arbitraire rol vervullen door diens autoriteit te gebruiken (Moore, 2014). Samenvattend wordt in dit onderzoek waardecreatie vanuit een deontologisch perspectief gezien als 'de resultaten en uitkomsten die ten goede komen aan het publiek, door het eerlijk en rechtvaardig gebruik van middelen en autoriteit'.

Voortbouwend op argumentatie van Plato (2000) is het van belang dat er eerst zorgvuldige waardeoverwegingen worden gemaakt, voordat de overheid handelt om waarde te realiseren. Vanuit het deontologische perspectief bekeken wordt waarde in de publieke sector op een rationeel gezien 'goede' manier gecreëerd zodra de manier van waardecreatie slaagt voor de imperatieve test van Kant (1930). Deze test omvat drie categorieën: plicht, waardigheid en respect, en intentie of moreel goede wil (Bowen, 2016, p. 322). Allereerst stelt de plichttest de vraag naar de aard van het van het overheidsoptreden. Daarmee wordt bedoeld of het handelen universeel morele principes handhaaft, zelfs wanneer alle andere overheden dezelfde actie zouden ondernemen (Bowen, 2016). In de praktijk kan dit vraagstuk onderzocht worden doordat een evaluator zich middels empathie verplaatst in de propositie van het betrokken publiek. Al doende neemt de evaluator afstand van diens eigen belangen en persoonlijke voorkeuren (Bowen, 2016). Ten tweede richt de test van waardigheid en respect zich op het respecteren van het publiek en het handhaven van hun waardigheid bij overheidshandelen (Bowen, 2016). Ten derde laat de test van intentie zien welke moreel goede wil ten grondslag ligt aan de oorzaak van overheidshandelen (Bowen, 2016). Een analyse van de categorische imperatieve testen van Kant (1930) en de deontologische kenmerken volgens Ross (2002) resulteert in het identificeren van de volgende indicatoren met betrekking tot

‘goede’ publieke waardecreatie: eerlijkheid, rechtvaardigheid, openbaarheid, inclusiviteit, en duurzaamheid.

De kosten van waardecreatie door overheden, gezien vanuit een deontologisch perspectief, ontstaan wanneer het proces van waardecreatie en de verdeling ervan niet voldoet aan bepaalde ethische principes. Deze principes omvatten: rechtvaardigheid, eerlijkheid, respect voor de autonomie van het individu, openbaarheid, inclusiviteit en duurzaamheid (Chatterjee et al., 2009; Kant, 1930; Ross, 2002). Wanneer deze principes worden geschonden, kunnen er verschillende negatieve gevolgen ontstaan die als kosten worden beschouwd. Uit de hierboven beschreven principes kunnen onder meer de volgende kosten worden herleid: machtsmisbruik, partijdigheid, discriminatie, misleiding, corruptie, inzet van dwang, geslotenheid, uitsluiting, vervuiling en kortetermijndenken.

## 2.2.2 Utilitaristisch perspectief

Het utilitarisme richt zich met name op het maximaliseren van het algemene geluk of welzijn voor een zo groot mogelijk aantal individuen. Het legt hierbij minder de nadruk op rechtvaardigheidsbeginselen. ‘Goed’ handelen bestaat volgens het utilitarisme uit het verrichten van handelingen die leiden tot resultaten en uitkomsten waar individuen naar verlangen (Moore, 2014). Vanuit de utilistische dimensie kan worden gesteld dat City Deals waarde creëren indien er resultaten en uitkomsten uit voortvloeien waar belastingbetalers naar verlangen of hetgeen wenselijk is voor de samenleving als geheel. Daarmee is te stellen dat deze dimensie zich focust op waarden als efficiëntie, effectiviteit, tevredenheid, flexibiliteit en responsiviteit (Moore, 2014, p. 472).

Wat waardecreatie kost vanuit een utilistisch perspectief wordt vaak benaderd vanuit de economische discipline met behulp van de kostprijs van een product of dienstverlening. Om de kostprijs te specificeren gebruikt de samenleving geld als gemeenschappelijke taal. Ook bij waardecreatie in de private sector wordt de mate van waardecreatie normaliter gerepresenteerd door de concrete resultaten van een organisatie in geld uit te drukken. Voor de publieke sector is het lastiger om waardecreatie uit te drukken omdat publieke waarde zich niet één op één naar geld laat vertalen. Overheden of organisaties die hun waardecreatie willen meten kunnen ervoor kiezen om hun resultaten en uitkomsten te monetariseren (Moore, 2014). Het monetariseren van waardecreatie is echter een complexe activiteit omdat hiervoor geen universele manier bestaat. De volgende aspecten bemoeilijken het monetariseren van waardecreatie in de publieke sector: normativiteit, causaliteit, tijdspanne, ongrijpbare effecten, en de waardering van immateriële resultaten en uitkomsten (Bason, 2018; Faber & Mulders, 2012; Mayne, 2001; Meynhardt, 2009).

Ondanks dat het monetariseren van waarde een complexe activiteit is, biedt het uitdrukken van waarde in geld een nuttig perspectief om de gevolgen met betrekking tot de welvaart en het welzijn, van zowel individuen als de samenleving in het geheel, in kaart te brengen. Bovendien kan het monetariseren van waarde een bijdrage leveren aan het versterken van de legitimiteit van en steun voor overheidsprogramma's en -projecten (Moore & Benington, 2011; Faber & Mulders, 2012). Het *public value account* is een methode om de prestaties van organisaties ten aanzien van publieke waardecreatie te meten. De methode neemt zowel financiële prestaties als bredere sociale en ecologische effecten in acht (Moore, 2014). Om af te kunnen wegen of de waardecreatie van City Deals opweegt tegen de gemaakte kosten is het van belang de desbetreffende kosten in kaart te

brengen. Dit is mogelijk met behulp van het operationaliseren van de *public value chain* van City Deals. De public value chain (Moore, 2013, p. 120) is een instrument om publieke middelen (zoals geld en de inzet van autoriteit) te linken aan vier fasen van publieke waardecreatie: inputs, productieproces, resultaten, en uitkomsten.

Ondanks dat er voordelen zitten aan het monetariseren van waarde, is het met betrekking tot waardecreatie in de publieke sector niet wenselijk om enkel te kijken naar het financiële plaatje (Alford & O'Flynn, 2009; Roy & Teasdale, 2021). Bovendien past het operationaliseren en opstellen van een public value account en public value chain niet binnen de scope van dit onderzoek. Het utilitaristische perspectief komt in dit onderzoek daarom tot stand vanuit een analyse op de waarden die zijn genoemd in de eerste alinea van deze paragraaf, te weten: efficiëntie, effectiviteit, tevredenheid, flexibiliteit en responsiviteit (Moore, 2014, p. 472).

### **2.2.3 Pragmatisch perspectief**

Het pragmatisme benadrukt dat de context bij waardecreatie zeer van belang is. Afhankelijk van het probleem en bijkomende omstandigheden is de aanpak om tot een oplossing van het probleem te komen verschillend. Daarmee stemt het pragmatisme in met de contingentiebenadering: er is geen universele beste manier van organiseren, het oplossen van problemen, of het creëren van waarde (Alford & Hughes, 2008; Mintzberg, 1979). Overheden kunnen waarde creëren door een object te creëren of in stand te houden (Nabatchi, 2010). Dit object kan bijvoorbeeld bestaan uit het leveren van diensten of het eerlijk verdelen van middelen en het toezien hierop. Vanuit het gedachtegoed van Dewey (2003) is waardecreatie in de publieke sector te benaderen als product van een levende democratie. De werknemers betrokken bij City Deals die pogen om waarde te creëren opereren binnen een levende democratie, waarbij het van belang is om voortdurend te evolueren en te reageren op de behoeften en stemmen vanuit de samenleving (Shields, 1998). Het zo goed mogelijk vervullen van het proces van waardecreatie kan door het afleggen van verantwoording, effectief gebruik van schaarse middelen en het rekening houden met democratische waarden (Shields, 1998). Oftewel, het realiseren van waarde op een pragmatische manier.

In het proces van waardecreatie is een overheid over het algemeen bezig met het oplossen van problemen. De manier waarop een overheid dit proces vormgeeft en uitvoert is te omschrijven als haar *problem-solving ethos* of oplossingsgerichte mentaliteit (Alford & Hughes, 2008). Een pragmatische benadering in de bestuurskunde focust zich op drie criteria: de mate van (1) probleemstelling, (2) deliberatie, en (3) experimenteren (Ansell & Geyer, 2016). Deze benadering neemt in besluitvorming zowel ethische overwegingen als praktisch bewijs in acht (Ansell, 2016). Het eerste criterium, de mate van probleemstelling focust zich op de probleemdefiniëring en hoe deze tot stand komt. Pragmatisten stellen ironisch genoeg dat problemen op zichzelf problematisch zijn. De reden hiervoor is dat de definiëring en omvang van een probleem vaak onzeker en omstreven zijn doordat ze niet eenduidig worden geconstrueerd. Omwille daarvan is het van belang dat er onderzoek plaatsvindt naar het probleem voordat er naar oplossingen wordt gekeken. Het zorgvuldig onderzoeken van de probleemstelling kan worden gedaan middels reflectief handelen. Bijvoorbeeld door te stellen dat een probleemstelling voorlopig is en gedurende een project of onderzoek opnieuw geëvalueerd moet worden (Ansell & Geyer, 2016). Als tweede criterium houdt deliberatie in dat er bij het oplossen van een probleem gebruik gemaakt dient te worden van actieve communicatie tussen stakeholders en beleidsmakers. Dit is een voorbeeld van een participatieve

manier om tot een oplossing te komen en kan zelfs leiden tot co-creatie. Deliberatie slaat niet alleen bruggen tussen individuen maar kan ook helpen bij het definiëren en construeren van identiteiten, waarden, en relaties van betrokkenen (Ansell, 2016). Het derde criterium stelt dat experimenteren kan leiden tot een creatieve probleembenadering en stelt bovendien dat men leert door te doen. Dit heeft een positieve invloed op het probleemoplossende en lerende vermogen van een organisatie (Ansell & Geyer, 2016; Shields, 1998). Uit een analyse van de pragmatische positie ten opzichte van waardecreatie vloeien de volgende indicatoren voort: doelgerichtheid, leercapaciteit, reflexiviteit, adaptiviteit, zorgvuldigheid, iterativiteit, en participativiteit.

#### **2.2.4 Overeenkomsten en verschillen tussen de filosofische perspectieven**

De deontologische, utilistische en pragmatische perspectieven bevatten onderscheidende kenmerken voor de benadering van het creëren van waarde. In Tabel 1 is een overzicht weergegeven van de verschillende perspectieven in relatie tot waarde. De kenmerken van ieder perspectief kunnen – afhankelijk van de desbetreffende kenmerken – zowel complementair als onverenigbaar zijn. In andere woorden, enerzijds zijn de perspectieven te structuren door ze te scheiden of te verenigen, anderzijds zijn ze ook te contrasteren (Douglas & Noordegraaf, 2015). In Tabel 2 is een overzicht weergegeven van de indicatoren voor het identificeren en evalueren van waardecreatie en hun relatie tot de in dit onderzoek beschreven filosofische perspectieven. Hieruit volgt een overeenkomst tussen het utilistische en pragmatische perspectief. Beide perspectieven analyseren de mate van effectiviteit van waardecreatie. Wel benaderen ze effectiviteit vanuit een andere invalshoek. De pragmatiek richt zich op feitelijke resultaten en het lerend vermogen, terwijl het utilitarisme eerder de mate van effectiviteit uitdrukt middels nutsmaximalisatie en een kwantitatieve analyse. Daarnaast zijn de indicatoren tevredenheid (utilitarisme) en inclusiviteit (deontologie) complementair aan elkaar omdat een inclusief proces van waardecreatie waarschijnlijk leidt tot meer publieke tevredenheid. Verder bestaan er raakvlakken tussen de indicatoren adaptiviteit (pragmatisme) en duurzaamheid (deontologie), gezien een adaptieve manier van waardecreatie rekening houdt met veranderende omstandigheden en daardoor naar verwachting duurzamer is op de lange termijn.

Daarentegen zijn er ook indicatoren van filosofische perspectieven die met elkaar contrasteren. Dit leidt mogelijk tot het ontstaan van dilemma's en conflicten. Ter illustratie worden vier voorbeelden van botsingen tussen de beschreven filosofische perspectieven geëxpliceerd. Allereerst botsen efficiëntie (utilitarisme) en zorgvuldigheid (pragmatisme) met elkaar doordat efficiëntie zich focust op het maximaliseren van waardecreatie met zo min mogelijk middelen, terwijl zorgvuldigheid een grondige aanpak en probleembenadering impliceert, ook als dit relatief gezien meer tijd en geld kost. Bovendien staat de indicator efficiëntie (utilitarisme) in contrast met eerlijkheid (deontologie). De deontologie stelt eerlijkheid boven efficiëntie, ook als dit niet het meest efficiënte resultaat oplevert. Voor het utilitarisme staat het maximaliseren van waarde voorop, ongeacht of dit ten koste gaat van individuele rechten of eerlijkheid. Ten derde bestaat er het contrast tussen tevredenheid (utilitarisme) en reflexiviteit (pragmatisme). Tevredenheid legt namelijk nadruk op het bereiken van resultaten die voldoen aan behoeften van het publiek, waar reflexiviteit als doel heeft om te leren van ervaringen, zelfs wanneer dit niet direct leidt tot het tevredenstellen van publiek. De indicator tevredenheid (utilitarisme) botst eveneens met rechtvaardigheid vanuit de deontologische positie. De reden hiervoor is dat het utilitarisme de gevolgen van acties – het maximaliseren van de totale tevredenheid van het publiek – verkiest boven ethische principes.

Door contextualiteit en de relativiteit in ogenschouw te nemen kan een integratief bestuurskundig-filosofisch perspectief mogelijk uitkomsten bieden in het afwegen van dilemma's, conflicten, en het vellen van een normatief oordeel over de uiteindelijke meerwaarde van City Deals. Het uitwerken van een dergelijk integratief perspectief past vanwege de beschikbare tijdsduur echter niet binnen de begrenzing van dit onderzoek.



**Tabel 1**

*Overzicht van filosofische perspectieven in relatie tot het creëren van waarde in de publieke sector*

	<b>Wat is waarde?</b>	<b>Wat zijn de kosten van waarde?</b>	<b>Wat is een 'goede' manier om waarde te creëren?</b>
<b>Deontologie</b>	Resultaten en uitkomsten die ten goede komen aan het publiek door het eerlijk en rechtvaardig gebruik van middelen en autoriteit.	Ontstaan wanneer proces van waardecreatie niet in lijn is met rechtvaardigheid, eerlijkheid, voor de autonomie van het individu, openbaarheid, inclusiviteit. Voorbeelden van kosten zijn machtsmisbruik, partijdigheid, discriminatie, misleiding, corruptie, inzet van dwang, uitsluiting, vervuiling, en kortetermijndenken.	Door de rechtvaardige orde van relaties in stand te houden en het proces van waardecreatie zo eerlijk, openbaar, en duurzaam mogelijk vorm te geven.
<b>Utilitarisme</b>	Maximaliseren van resultaten en uitkomsten die bijdragen aan het algemene geluk of welzijn voor een zo groot mogelijk aantal individuen.	De tijd, inspanning en (financiële) middelen die nodig zijn om publieke waarde te realiseren.	Door met zo min mogelijk middelen zo veel mogelijk waarde te creëren.
<b>Pragmatisme</b>	Het resultaat van effectief en doelgericht overheidsbeleid, inclusief de implementatie en uitvoering ervan. Reflexiviteit, deliberatie en experimenteren zijn hierbij van belang.	De tijd en middelen die het kost om waarde vanuit programma of beleid te creëren. Hierin ligt de nadruk op kosten die nodig zijn om: de samenwerkingsverbanden op te zetten en te coördineren, flexibiliteit en adaptiviteit te realiseren, probleemstelling problemen te onderzoeken, gewenste resultaten en uitkomsten te bereiken, te evalueren, en te verantwoorden.	Door op basis van ethische overwegingen en praktisch bewijs via een zorgvuldige probleemdefiniëring, deliberatie, en experimenteren uiteindelijk tot waardecreatie te komen.

*Notitie.* Geïnspireerd door Hood (1991) & Noordegraaf (2015). Deel van informatie in de cellen aangepast en overgenomen uit artikelen Moore (2014) en Ansell & Geyer (2016).

## 2.3 Bestuurskundige stromingen en hieruit volgende verwachtingen

De deontologie, het utilitarisme, en het pragmatisme zijn respectievelijk te koppelen aan drie invloedrijke stromingen binnen publiek management literatuur: *Traditional Public Administration*, *New Public Management*, en *New Public Governance*. Het beknopt uiteenzetten van deze bestuurskundige stromingen in relatie tot de filosofische perspectieven ondersteunt de onderbouwing van de verwachtingen die in deze paragraaf worden opgesteld.

Traditional Public Administration kan worden gezien als de oorspronkelijke bestuurskundige lens van waaruit er naar overheidshandelen gekeken wordt (Waldo, 2007; Lynn Jr, 2001). Deze lens legt de focus op 'hoe' waarde gerealiseerd dient te worden en benadrukt het idee van een centrale bureaucratische overheid (Lynn Jr, 2001). Kernelementen van Traditional Public Administration zijn: de leidende rol van de rechtstaat, het vaststellen van regels en richtlijnen voor processen en het beheersen van inputs, een duidelijke splitsing tussen politieke en uitvoerende macht, incrementeel budgetteren, en de dominante rol van professionals in het leveren van publieke diensten (Osborne, 2006, p. 378). Vanwege de nadruk op wet- en regelgeving bij hoe publieke dienstverlening tot stand komt is Traditional Public Administration te verbinden aan het deontologische perspectief.

Hierop volgt vanaf het einde van de jaren '70 een tweede bestuurskundige lens die meer de focus legt op productiviteit en prestatie door bijvoorbeeld verspilling en kosten te minimaliseren (Evetts, 2009). Het aanbrengen van deze focus is in lijn met de opvatting dat het in de publieke sector toepassen van managementtechnieken uit de private sector kan bijdragen aan het verbeteren van efficiëntie en effectiviteit in de publieke sector. Het hoofdzakelijke gedachtegoed van New Public Management betreft verder: de groei van zowel operationeel management als organisaties waarbij de beleidsimplementatie op afstand staat van de beleidsmakers, de aandacht voor ondernemend leiderschap, de nadruk op controle inputs en outputs inclusief de evaluatie ervan middels prestatiemeting en kostenefficiëntie, het opsplitsen van organisaties naar basale eenheden waardoor prestaties beter meetbaar zijn, en het meer gebruik maken van marktwerking, competitie en contracten bij publieke dienstverlening en de allocatie van middelen (Hood, 1991; Osborne, 2006, p. 379; Van Gestel et al., 2019). Dit gedachtegoed strookt met het utilitaristische filosofische perspectief doordat er prioriteit wordt gegeven aan de maximalisatie van prestatie.

New Public Governance overstemt de dichotomie tussen administratie (Traditional Public Administration) en management (New Public Management). Deze lens benadrukt netwerksamenwerking en co-creatie, en kijkt naar de overheid als partner in plaats van hiërarchische actor (Van Gestel et al., 2019). Samenwerkingen tussen overheden, bedrijven en burgers kunnen de beperkingen van overheidshiërarchieën en competitie op de markt overkomen. Op basis van deze denkwijze sluit New Public Governance goed aan bij het pragmatische perspectief, waarin onder andere reflexiviteit, adaptiviteit en participativiteit centraal staan (Ansell & Geyer, 2016; McGuire & Agranoff, 2011; Osborne, 2006; Shields, 1998).

Kijkende naar de beschreven literatuur in relatie tot de vier City Deals<sup>3</sup> die in dit onderzoek geanalyseerd worden zijn er een aantal verwachtingen. Eén van deze verwachtingen geldt voor alle City Deals: de verwachting dat het utilitaristische perspectief als meest dominant naar voren komt.

---

<sup>3</sup> Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling, Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie, Eenvoudig Maatwerk, en Zorg voor Veiligheid in de Stad.

Ondanks de opkomst van New Public Governance als derde bestuurskundige lens met betrekking tot managementtechnieken in de publieke sector is binnen het Nederlandse openbaar bestuur New Public Management nog altijd in overgrote mate aanwezig (Koppenjan, 2012; 2022). De prestatiegerichte en instrumentele denkwijze blijkt een aanhoudende manier van denken van bestuurders, ambtenaren, en politici (Putter, 2021; Tjeenk Willink 2018; 2021). Omwille daarvan is de verwachting dat uit dit onderzoek blijkt dat in de evaluaties van City Deals het utilitarisme als meest dominant naar voren komt.

Daarnaast is de verwachting dat het pragmatische perspectief het meest dominant is in de evaluatie van City Deals die voornamelijk resultaten realiseren in het sociale domein. De reden hiervoor het vermoeden dat er bij City Deals actief in het sociale domein gestuurd wordt op waardecreatie vanuit participatie in plaats van de focus op concrete resultaten, wat naar verwachting bij City Deals in het fysiek domein eerder aan de orde is.

Om te beoordelen of deze verachtingen uitkomen zijn in Tabel 2 de filosofische perspectieven gekoppeld aan de indicatoren genoemd in Hoofdstuk 2.2. Tevens zijn de indicatoren geoperationaliseerd. In het aansluitende Hoofdstuk 3 wordt onder meer relevante informatie uiteengezet met betrekking tot hoe deze operationalisatie past binnen het ontwerp van dit onderzoek.

**Tabel 2***Operationalisatie filosofische perspectieven en indicatoren*

Nr.	Indicatoren	Operationalisatie
<u>Deontologie</u>		
D1	Eerlijkheid	Is het beleid(sproces) en zijn de resultaten en uitkomsten als eerlijk <sup>4</sup> te beschouwen?
D2	Rechtvaardigheid	Is het beleid(sproces) en zijn de resultaten en uitkomsten in lijn met de rechtstaat en/of morele en ethische normen?
D3	Openbaarheid	Is het beleid(sproces) en zijn de resultaten en uitkomsten transparant, beschikbaar, en begrijpelijk?
D4	Inclusiviteit	Is het beleid(sproces) of de evaluatie toegankelijk en met inbegrip van diversiteit tot stand gekomen, en wordt er waarde gecreëerd voor alle belanghebbenden?
D5	Duurzaamheid	Zijn de resultaten en uitkomsten zichtbaar over verloop van tijd en is er rekening gehouden met mogelijke negatieve gevolgen voor mens of milieu?
<u>Utilitarisme</u>		
U6	Efficiëntie	Worden tijd, inspanning, en (financiële) middelen zo efficiënt <sup>5</sup> mogelijk ingezet en besteed?
U7	Effectiviteit	Ligt er focus op hoe de bepaalde resultaten of uitkomsten te bereiken en worden deze ook bereikt?
U8	Tevredenheid	Zijn de betrokkenen/belanghebbenden tevreden over de resultaten en uitkomsten?
U9	Flexibiliteit	Zijn de betrokken partijen op korte termijn met betrekking tot plannen, samenwerken en besluitvorming bereid en in staat om te veranderen?
U10	Responsiviteit	Reageren de City Deals snel en adequaat op reacties vanuit betrokkenen, nieuwe uitdagingen, informatie, en veranderende omstandigheden?
<u>Pragmatisme</u>		
P11	Doelgerichtheid	Zijn er duidelijke doelen geformuleerd die volgen uit de probleemstelling en wordt de voortgang van deze doelen (tussentijds) geëvalueerd en beoordeeld op basis van o.a. meetbare resultaten?
P12	Leercapaciteit	Hebben de betrokken partijen het vermogen om te leren van (tussentijdse) resultaten door eventueel hun aanpak aan te passen met als doel betere resultaten te behalen?
P13	Reflexiviteit	Wordt er gedurende de looptijd regelmatig en kritisch gereflecteerd op processen, waarden, de probleemdefiniëring, en wordt er geleerd van fouten?
P14	Adaptiviteit	Is er een leerproces rondom experimenten vormgegeven en wordt er adequaat en flexibel gehandeld op verschillende niveaus?
P15	Zorgvuldigheid	Is de probleemdefiniëring en analyse van behoeften zorgvuldig en <i>evidence-based</i> tot stand gekomen?
P16	Iterativiteit	Is het proces rondom sturing en implementatie cyclisch vormgegeven?
P17	Participativiteit	Worden belanghebbenden toegankelijk betrokken bij de implementatie van City Deals en worden resultaten onder alle betrokkenen geëvalueerd?

*Noot.* Deels aangepast overgenomen uit "Identifying and interpreting government successes: An assessment tool for classroom use", door S. Douglas et al., 2022, *Teaching Public Administration*, 40(2), p. 286 (<https://doi.org/10.1177/01447394221079687>).

<sup>4</sup> In dit onderzoek wordt iets als eerlijk beschouwd wanneer er sprake is een betrouwbare en gelijke inbreng, behandeling en/of verdeling.

<sup>5</sup> Onder efficiënt wordt in dit onderzoek verstaan wanneer de verspilling of het onnodige gebruik van hulpbronnen minimaal is, en de inzet van middelen bijdraagt aan het toewerken naar het doel.

# Hoofdstuk 3: Methodologie

## 3.1 Onderzoeksbenadering

Het doel van dit onderzoek is meerledig. Enerzijds is het doel om te achterhalen wat een passende manier is om innovatieve netwerksamenwerking te waarderen, en bevindingen te delen met betrekking tot welke relevante filosofische aspecten bij evaluaties van netwerksamenwerkingen in ogenschouw kunnen worden genomen. Anderzijds is het doel om te bepalen welke waarde City Deals volgens evaluaties creëren bekeken vanuit de deontologie, het utilitarisme, en het pragmatisme. Om de waarde die evaluaties toeschrijven aan City Deals te bekijken vanuit filosofische perspectieven is in dit onderzoek een diepgaande analyse uitgevoerd. Deze analyse is zowel intersubjectief als normatief. Om de doelen van dit onderzoek te bereiken is een vergelijkende casusanalyse van vier City Deals uitgevoerd. De kennis in dit onderzoek is vergaard op een empirische en constructivistische manier.

Het onderzoek is zowel deductief als inductief uitgevoerd. Aan de ene kant deductief omdat er op basis van literatuur verwachtingen uiteen zijn gezet met betrekking tot welke filosofische perspectieven dominant naar voren zullen komen in de evaluatie van de waarde City Deals. Aan de andere kant inductief omdat er middels een bottom-up benadering gepoogd is om toe te werken naar het vaststellen van filosofische aspecten die bij de evaluatie van de waardering van een City Deal relevant zijn.

## 3.2 Onderzoeksontwerp

Aan de hand van een vergelijkende casusanalyse is de waarde van vier City Deals onderzocht: Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling, Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie, Eenvoudig Maatwerk, en Zorg voor Veiligheid in de Stad. Deze City Deals hebben resultaten gerealiseerd in zowel het fysieke als sociale domein.

Er is gekozen voor een vergelijkende casusanalyse omdat deze onderzoeksmethode geschikt is voor het doelbewust behandelen van contextuele omstandigheden ten opzichte van een fenomeen (Yin, 2003, p. 13). City Deals kunnen in dezen beschouwd worden als contextuele omstandigheden en de waardering vanuit filosofische perspectieven als het fenomeen. Bovendien kan een vergelijkende casusanalyse een bredere fundering vormen voor de mogelijkheid om conclusies te trekken over aspecten die voor de evaluatie van de waarde van City Deals relevant zijn (Bryman, 2016).

De contextuele omstandigheden van de vier City Deals zijn beschreven op basis van informatie die is verzameld gedurende in interviews met betrokkenen en een documentenanalyse, zie Tabel 3, 4, 5, en 6. De contextuele omstandigheden bestaan uit de volgende onderdelen: doel, aanleiding, deelnemers, looptijd, en bijzonderheden.

De waarde van de City Deals bekeken vanuit de deontologie, het utilitarisme en het pragmatisme is onderzocht door te analyseren op welke manier en hoe vaak deelindicatoren van elk perspectief in de evaluaties naar voren komen. Hiervoor heb ik gebruik gemaakt van de geoperationaliseerde indicatoren zoals weergegeven in Tabel 2. Voor de deontologie zijn dit de indicatoren: eerlijkheid, rechtvaardigheid, openbaarheid, inclusiviteit, en duurzaamheid. Voor het

utilitarisme zijn dit: efficiëntie, effectiviteit, tevredenheid, flexibiliteit en responsiviteit. Voor het pragmatisme zijn dit de indicatoren: doelgerichtheid, leercapaciteit, reflexiviteit, adaptiviteit, zorgvuldigheid, iterativiteit, en participativiteit.

Na de bovenstaande analyses zijn de resultaten de vier City Deals in een gemodificeerde *Public Value Scorecard* (radardiagram) weergegeven (Meynhardt, 2015, p. 165). Elk radardiagram is tot stand gekomen door het koppelen van een numerieke waarde aan een zevenpunten schaal. De precieze werkwijze wordt in het deelhoofdstuk over de operationalisatie van de zevenpuntenschaal beschreven. De resultaten van dit onderzoek worden in Hoofdstuk 4 gepresenteerd in drie onderdelen: de verhouding en frequentie van de filosofische perspectieven, de scores van de City Deals, en de bevindingen over beoogde en niet beoogde waardecreatie.

**Tabel 3**

*Contextuele omstandigheden City Deal Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling*

<b>City Deal Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling (EDSG)</b>	
<b>Doel</b>	Het versnellen van een doorbraak naar het gebruik van elektrische deelmobiliteit in stedelijke gebiedsontwikkelingen.
<b>Middel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoek naar onder welke omstandigheden elektrische deelmobiliteit aantrekkelijk wordt, hoe er ingespeeld kan worden op mobiliteit als dienst, en hoe overheden en ontwikkelaar dit optimaal kunnen aanjagen.</li> <li>• Pilots.</li> <li>• Leren van ervaringen en inzet van leerdoelen.</li> </ul>
<b>Aanleiding</b>	Elektrische deelmobiliteit vormt een antwoord op de stedelijke verdichtingsopgave en kan de druk op parkeren en de openbare ruimte aanzienlijk verminderen. Bijkomende positieve effecten van het gebruik van elektrische deelmobiliteit in stedelijke gebiedsontwikkeling staan in lijn met het regeerakkoord van Rutte-III en de afspraken uit Klimaatakkoord gesloten in Parijs.
<b>Deelnemers</b>	21: Amersfoort, Amstelveen, Amsterdam, Apeldoorn, Den Haag, Rotterdam, Utrecht, Gouda, Provincie Zuid-Holland, ministerie BZK & IenW, BPD Ontwikkeling, Syntrus Achmea, Synchron, Heijmans, NEPROM, ElaadNL Smart Solar Charging, Forum Invest, AM, en Buurtauto.
<b>Looptijd</b>	2018-2021
<b>Bijzonderheden</b>	Twee tussentijdse evaluaties en twee eindrapporten verschenen. Hierin worden onder andere experimenten geanalyseerd die niet vanuit de City Deal zijn voortgekomen. Heeft samen met andere aanleidingen geresulteerd in de start van het Samenwerkingsprogramma Deelmobiliteit in 2023.

*Noot.* Overgenomen uit interviews; Bruins Slot, 2023; *City Deal Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling*, door Agenda Stad, 2018.

**Tabel 4***Contextuele omstandigheden City Deal Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie*

<b>City Deal Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie (BB&amp;T)</b>	
<b>Doel</b>	Inzicht vergroten in maatregelen en inzet die nodig zijn om te komen tot het aantoonbaar versnellen van binnenstedelijke gebouw- en gebiedstransformatie
<b>Middel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilots in zeven gemeenten, waarbij nieuwe allianties en business cases gevorm worden.</li> <li>• Vaststellen of een combinatie van maatregelen, voortvloeiend uit het MIRT-onderzoek Stimuleren Stedelijk Wonen, leidt tot een daadwerkelijke versnelling van transformatie</li> <li>• Kennisdeling binnen de Zuidelijke Randstad, G32 &amp; de rest van het land.</li> </ul>
<b>Aanleiding</b>	Toenemende vraag naar binnenstedelijk wonen in combinatie met het voorlopende MIRT-onderzoek Stimuleren Stedelijk Wonen.
<b>Deelnemers</b>	17: Alphen aan den Rijn, Den Haag, Dordrecht, Gouda, Leiden, Rotterdam, Schiedam, Provincie Zuid-Holland, ministerie WenR & IenM, Bouwend Nederland, Vereniging Deltametropool, Vastgoed Belang, BNG Bank, IVBN, Watertorenberaad, en NEPROM.
<b>Looptijd</b>	2016-2017
<b>Bijzonderheden</b>	Geen evaluatiedocumenten beschikbaar die zich specifiek richten op deze City Deal. Desondanks zijn de gesproken respondenten positief over en tevreden met de resultaten van de City Deal.

*Noot.* Overgenomen uit interviews; *City Deal Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie*, door Agenda Stad, 2016.

**Tabel 5***Contextuele omstandigheden City Deal Eenvoudig Maatwerk*

<b>City Deal Eenvoudig Maatwerk (EM)</b>	
<b>Doel</b>	Maatwerk makkelijker maken.
<b>Middel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionals middels o.a. trainingen leren om maatwerk te leveren en te legitimeren.</li> <li>• Uitvoering voor het leveren van maatwerk door professionals makkelijker maken, door o.a. het verstrekken van maatwerkbudget.</li> <li>• Veranderen van regels en routines door o.a. op bewijs gebaseerd lobbywerk.</li> </ul>
<b>Aanleiding</b>	De City Deal Eenvoudig Maatwerk is een initiatief van de samenwerking tussen Programma Sociaal Domein en Agenda Stad. De City Deal trekt de leerervaringen door die zijn opgedaan in de City Deal Inclusieve Stad.
<b>Deelnemers</b>	(20): Amsterdam, Delft, Den Haag, Enschede, Leeuwarden, Rotterdam, Tilburg, Utrecht, Zaanstad, ministerie JenV, BZK, SZW & VWS, CAK, UWV, Belastingdienst, SVB, Divosa, IWW, en PMM.
<b>Looptijd</b>	2019-2023
<b>Bijzonderheden</b>	Beschikt niet over een specifieke City Deal overeenkomst. Bovendien zijn er geen gerichte evaluatiedocumenten verschenen, enkel vier magazines waarin resultaten en doorbraken

worden besproken. Uit de magazines en interviews is hoofdzakelijk een sterk positieve boventoon op de te maken. Deel van het netwerk en de kennis die is vergaard is voortgezet in het programma PMM.

*Noot.* Overgenomen uit interviews; *Maatwerk Magazine*, door City Deal Eenvoudig Maatwerk & Programma Sociaal Domein, 2020.

## Tabel 6

### Contextuele omstandigheden City Deal Zorg voor Veiligheid in de Stad

City Deal Zorg voor Veiligheid in de Stad (ZVS)	
<b>Doel</b>	<p>Bijdrage leveren aan het voorkomen van criminaliteit en overlast door op de lange termijn te dragen aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De realisatie van systeemvernieuwingen die ervoor zorgen dat kwetsbare personen minder in aanraking komen met justitie en hun recidive vermindert;</li> <li>• Het beter laten aansluiten van het zorg- en veiligheidssysteem bij de leefwereld en mogelijkheden van burgers;</li> <li>• Een verbeterd fundament voor gegevensuitwisseling tussen het sociale domein en het veiligheidsdomein, waarbij per doelgroep specificaties mogelijk zijn;</li> <li>• Het signaleren van onvolkomenheden, botsende logica's, knelpunten bij gemeenten en de ministeries resulterend in concrete voorstellen voor aanpassingen werkprocessen en wet- en regelgeving.</li> </ul>
<b>Middel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het sociale domein (zorg, werk en inkomen, participatie) en veiligheidsdomein met elkaar verbinden.</li> <li>• Zeven experimenten waarin innovatieve werkwijzen worden ingezet om knelpunten op te lossen.</li> <li>• Gezamenlijke leerkringen opgezet rondom de experimenten.</li> </ul>
<b>Aanleiding</b>	<p>Uit de interviews blijkt dat de City Deal top-down vanuit ministeries tot stand is gekomen. De City Deal vormt volgens de overeenkomst een aanvulling op de programma's: Personen met Verward Gedrag, Continuïteit van de Zorg, Sociaal Domein, en op City Deal Inclusieve Stad.</p>
<b>Deelnemers</b>	<p>(11): Almere, Breda, Leeuwarden, Maastricht, Nijmegen, Tilburg, Zoetermeer, ministerie VenJ, VWS, SZW &amp; BZK.</p>
<b>Looptijd</b>	<p>2017-2019</p>
<b>Bijzonderheden</b>	<p>De betrokken domeinen in deze City Deal, te weten zorg en veiligheid, zijn enorm breed en lastig te verenigen. De gemeenschappelijke deler is hierdoor in de samenwerking veelvuldig niet terug te zien. Daarnaast valt op dat er geen private partijen of uitvoeringsinstanties bij de City Deal zijn betrokken.</p>

*Noot.* Overgenomen uit interviews; *City Deal Zorg voor Veiligheid in de Stad*, door Agenda Stad, 2017a.



### 3.3 Dataverzameling

In dit onderzoek heb is data verzameld middels documentanalyses en semigestructureerde interviews. De documenten die zijn onderzocht bevatten zowel kwalitatieve als kwantitatieve data en besloegen: evaluaties, adviesrapporten, voortgangsrapportages, overeenkomsten, en kamerbrieven die betrekking hebben op de geselecteerde City Deals<sup>6</sup>. Zodoende zijn er naar verwachting brede concepties gemaakt met betrekking tot de geëvalueerde waarde van City Deals. Middels semigestructureerde interviews met stakeholders zijn concepties over de geëvalueerde waarde van City Deals gevalideerd en waar nodig uitgebreid. Dit is bijvoorbeeld voorgekomen wanneer er evaluaties ontbraken of tekortschoten om een analyse op uit te voeren. De drie stakeholders die zijn geïnterviewd verschillen per City Deal. De interviews hebben plaats gevonden met betrokkenen (voorheen) werkzaam bij ministeries (n=6), provincies (n=3), gemeenten (n=1), of als zelfstandigen (n=2). Zie Tabel 14 in Bijlage 1.2 voor een geanonimiseerd overzicht van de respondenten, en Tabel 13 in Bijlage 1.1 voor een overzicht van de geanalyseerde documenten.

### 3.4 Operationalisatie zevenpuntschaal

Bij het evalueren van de waarde die City Deals creëren vanuit de drie verschillende filosofische perspectieven is gebruik gemaakt van een zevenpuntschaal zoals beschreven in de publicatie van Douglas et al. (2022, p. 288). Deze zevenpuntschaal kent de volgende scorevariëaties: +++, ++, +, 0, -, --, ---<sup>7</sup>. Zie ook Tabel 3. Volgens Dawes (2008) blijkt dat het gebruik van een zevenpuntschaal ten opzichte van een schaal met minder punten een positieve invloed heeft op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Belangrijk is dat een + score niet betekent dat een City Deal op de desbetreffende indicator als 'goed' beoordeeld wordt. Eveneens houdt een - score niet in dat de City Deal negatief beoordeeld wordt. De + en - scores weerspiegelen in hoeverre een bepaalde indicator positief (+) of negatief (-) naar voren komt in gesprekken en geanalyseerde documenten. Een totaaloverzicht hiervan biedt perspectief op welke indicatoren sterk en minder sterk in evaluaties naar voren komen. Daarmee kunnen uitspraken worden gedaan over dominante filosofische perspectieven die voortvloeien uit de geanalyseerde data.

---

<sup>6</sup> Zie Bijlage 1.1 voor een overzicht van de geanalyseerde documenten.

<sup>7</sup> De zevenpuntschaal wordt om visualisatie in radardiagrammen mogelijk te maken geconverteerd naar getallen.

**Tabel 7***Scorebeschrijvingen en gekoppelde numeriek*

Score	Beschrijving	Getal
+++	Indicator komt zeer sterk positief naar voren	0
++	Indicator komt sterk positief naar voren	17
+	Indicator komt positief naar voren	33
0	Indicator komt neutraal naar voren	50
-	Indicator komt negatief naar voren	67
--	Indicator komt sterk negatief naar voren	83
---	Indicator komt zeer sterk negatief naar voren	100

## 3.5 Kwaliteitscriteria

### 3.5.1 Betrouwbaarheid en validiteit

In wetenschappelijk onderzoek refereert betrouwbaarheid over het algemeen aan de mate waarin onderzoeksresultaten gerepliceerd kunnen worden (Merriam & Tisdell, 2015). Voor kwalitatief wetenschappelijk onderzoek is de mate van replicerbaarheid minder relevant gezien menselijk gedrag dynamisch is, en doordat data en ervaringen door ieder individu anders geïnterpreteerd kunnen worden. Daarentegen is de mate waarin de onderzoeksresultaten consistent zijn op basis van de verzamelde data wel relevant voor kwalitatief onderzoek. Een manier om de consistentie van kwalitatief onderzoek te vergroten is door het uitvoeren van triangulatie (Merriam & Tisdell, 2015). Triangulatie is in deze studie toegepast om de validiteit van het onderzoek te waarborgen. De validiteit van kwalitatief onderzoek is een poging om de mate van nauwkeurigheid van de onderzoeksresultaten te bepalen (Creswell, 2007). Datatriangulatie is in dit onderzoek toegepast door het gebruik van verschillende bronnen voor dataverzameling. Theoretische triangulatie is in dit onderzoek toegepast door het uiteenzetten van verschillende theoretische filosofische perspectieven op de waarde van City Deals.

### 3.5.2 Ethische overwegingen

Door deelnemers van dit onderzoek voorafgaand aan de interviews informatie te verschaffen over de doelen, verwachte duur, en mogelijke voor- en nadelen van het onderzoek, zijn de ethische kwesties gedurende het proces van dataverzameling naar verwachting geminimaliseerd. Bovendien vroeg is er aan respondenten mondeling of schriftelijk om toestemming gevraagd om vrijwillig deel te nemen aan dit onderzoek. Voorafgaand hieraan zijn de respondenten tevens geïnformeerd over het anonimiseren van de data die op basis van de interviews verzameld zijn. Tot besluit van de ethische overwegingen onthield de onderzoeker zich zoveel mogelijk van het delen van persoonlijke

ervaringen met respondenten. Dit kan namelijk invloed uitoefenen op de bereidheid van respondenten om informatie met de onderzoeker te delen, en op het vermogen van de onderzoeker om de interpretaties van respondenten zo goed mogelijk te begrijpen (Creswell, 2007).

### **3.5.3 Methodologische beperkingen**

Door de onderzoeksvraag te beantwoorden, en de doelen van het onderzoek te behalen, beoogt dit onderzoek zowel maatschappelijk als wetenschappelijk een bijdrage te kunnen leveren aan kennis over de eventuele meerwaarde van City Deals, of zelfs van innovatieve netwerksamenwerkingen in het algemeen. Desalniettemin kunnen in potentie drie factoren het resultaat van dit onderzoek ondermijnen. De eerste factor heeft betrekking op de minimale omvang van het onderzoek waardoor het mogelijk beperkt generaliseerbaar is. De reden voor de minimale omvang heeft betrekking op de gelimiteerde tijd die beschikbaar was om het onderzoek af te ronden. Dit begrensde tijdslimiet fungeert ook direct als tweede beperkende factor. Er bestaat een mogelijkheid dat het tijdslimiet waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd leidt tot een minder diepgaande analyse van de waarde die City Deals creëren. Ter afronding is een derde methodologische beperking de mogelijkheid dat de kwaliteit van beschikbare evaluatierapporten van City Deals ondermaats is. Bijvoorbeeld doordat er evaluaties ontbreken, niet meer beschikbaar zijn of doordat de beschikbare evaluaties zeer beknopt zijn. Dit zou invloed kunnen hebben op de mate van betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

# Hoofdstuk 4: Resultaten

Het resultatenhoofdstuk is gestructureerd in drie onderdelen. Allereerst komen de bevindingen met betrekking tot de verhouding en frequentie van filosofische perspectieven aan bod. Nadien worden de scores op basis van de opgestelde scorematrixen van de City Deals gepresenteerd. Ten derde worden resultaten met betrekking tot beoogde en niet beoogde waardecreatie uiteengezet.

## 4.1 Verhouding en frequentie filosofische perspectieven

### 4.1.1 Verhouding gewogen frequentie filosofische perspectieven

Middels de zevenpuntenschaal zijn er verspreid over alle type brongegevens in totaal 475 punten aan indicatoren toegewezen<sup>8</sup>. 122 punten hiervan zijn toegewezen aan deelindicatoren gerelateerd aan de deontologie, 157 aan het utilitarisme, en 196 aan het pragmatisme. Aangezien het pragmatisme uit zeven deelindicatoren bestaat, en de overige twee perspectieven beiden uit vijf deelindicatoren, is de keuze gemaakt om per City Deal en filosofisch perspectief een gewogen gemiddelde te berekenen. Een overzicht van de verhouding tussen de gewogen frequentie van de filosofische perspectieven per City Deal is te zien in Figuur 2, 3, en 4. Gebaseerd op de gewogen gemiddelde frequentie en de verhouding hiervan tussen de drie perspectieven, is te stellen dat het utilitarisme met afstand bestempeld kan worden als het meest dominante perspectief. Voor drie van de vier City Deals is hierna het pragmatisme het meest, en de deontologie het minst dominant. De City Deal Eenvoudig Maatwerk is een uitzondering op deze bevinding: hier is de deontologie het op een na meest dominante perspectief, gevolgd door het pragmatisme, dat relatief gezien het minst aanwezig is. Dit is opvallend omdat het woord maatwerk kan impliceren dat er bij het leveren van maatwerk rekening wordt gehouden met de specifieke belangen van de persoon bij wie het maatwerk terechtkomt. Dit is in de kern een pragmatische methode. Mogelijk is dit resultaat te verklaren doordat er voor deze City Deal geen overeenkomst is opgesteld, en daardoor ook niet is geanalyseerd. Een andere verklaring is dat de evaluatiedocumenten van deze City Deal bestaan uit magazines. Hierin wordt de City Deal niet specifiek geëvalueerd, maar is dit eerder een bijkomstigheid. De magazines staan voornamelijk uit anekdotische (succes)verhalen.

Uit de vier radardiagrammen in Figuur 1 valt op te maken dat de gewogen frequentie voor de City Deal Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling het hoogst is, gevolgd door Zorg voor Veiligheid in de Stad, en Eenvoudig Maatwerk. De gewogen frequentie voor de City Deal Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie is relatief gezien het kleinst. Dit kan worden toegeschreven aan het ontbreken van evaluatiedocumenten die specifiek gericht zijn op de City Deal. Een overzicht van de geanalyseerde documenten en interviews per City Deal is te vinden Bijlage 1.1.

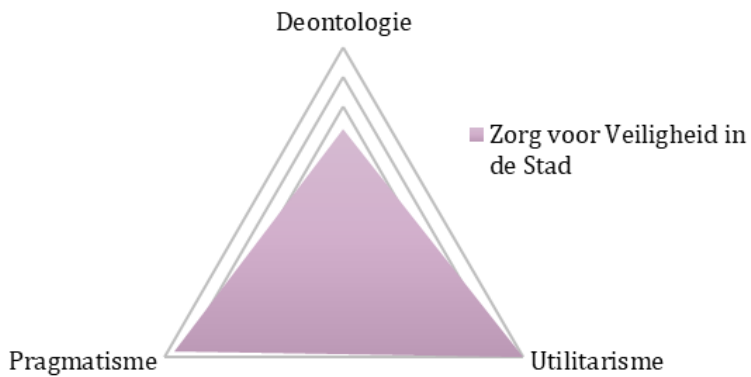
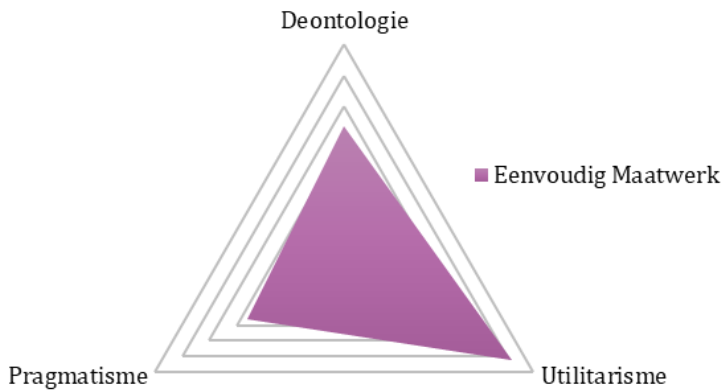
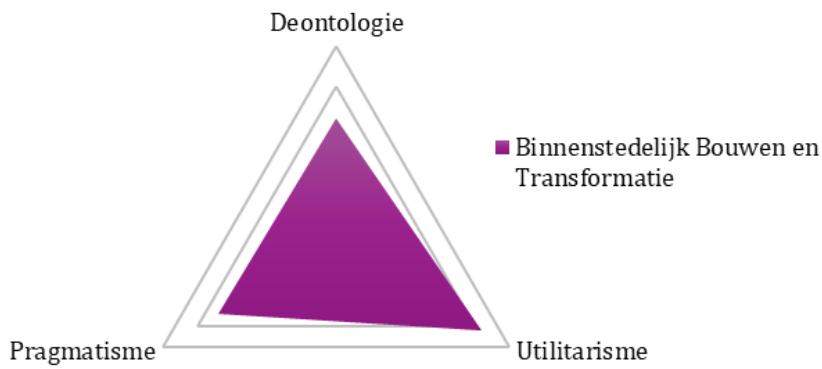
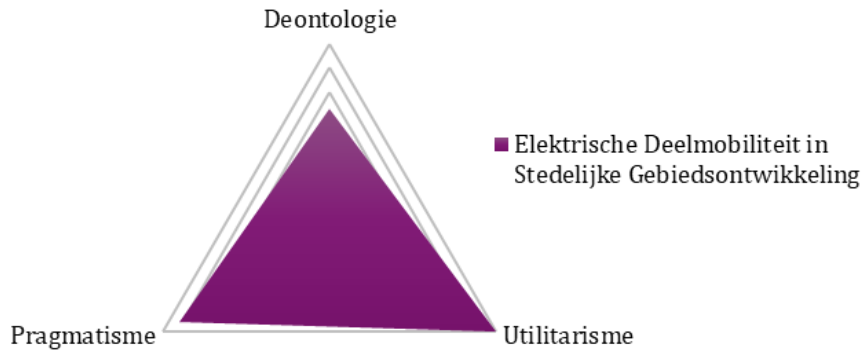
---

<sup>8</sup>

Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling:	234
Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie:	61
Eenvoudig Maatwerk:	78
Zorg voor Veiligheid in de Stad:	102

**Figuur 1**

*Verhouding tussen de gewogen frequentie van filosofische perspectieven per City Deal*



#### 4.1.2 Frequentie deelindicatoren filosofische perspectieven

In Figuur 2 is de totale frequentie per deelindicator weergegeven. Hierin valt op dat de hoogste frequentie verdeeld is over de volgende drie deelindicatoren: effectiviteit (U7, n=62), leercapaciteit (P12, n=45), en reflexiviteit (P13, n=40). De operationalisaties van deze indicatoren overlappen deels, maar verschillen wel substantieel van elkaar. Effectiviteit (U7) onder de categorie utilitarisme gaat in op de focus om bepaalde resultaten of uitkomsten te bereiken, en de vraag of deze doelen ook daadwerkelijk behaald worden. De frequentie van deze deelindicator is tevens voor alle vier de City Deals het hoogst ten opzichte van de frequentie van andere deelindicatoren. Leercapaciteit (P12) onder het perspectief pragmatisme richt zich op het vermogen om te leren van resultaten en het eventueel aanpassen van de aanpak om zodoende betere resultaten en uitkomsten te kunnen behalen. Doordat de geanalyseerde documenten veelal uit evaluaties in retrospectief bestaan, en er veelvuldig wordt ingegaan op de leerdoelen en geleerde lessen van experimenten, is het niet opvallend dat deze twee deelindicatoren het meest frequent terugkomen.

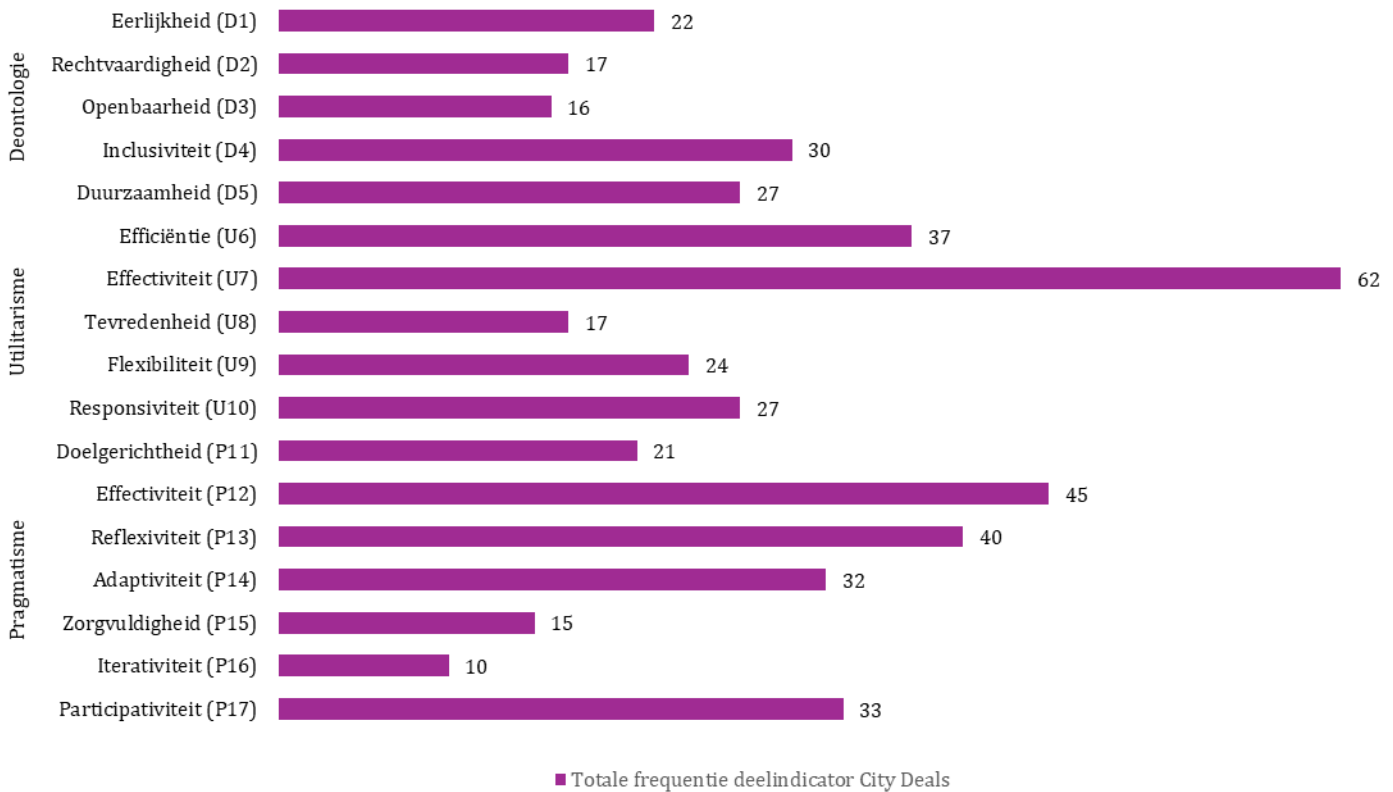
De drie deelindicatoren die op basis van de geanalyseerde documenten en interviews het minst frequent naar voren komen zijn iterativiteit (P16, n=10), zorgvuldigheid (P15, n=15), en openbaarheid (D3, n=16). De operationalisatie van iterativiteit (P16) heeft betrekking op de vraag of het proces sturing en implementatie cyclisch is vormgegeven. Allereerst laat een korte looptijd van een City Deal, zoals bijvoorbeeld bij Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie, zich lastig lenen om sturing en implementatie cyclisch vorm te geven. Daarbij heeft deze City Deal specifiek ook geen concrete evaluatiedocumenten. De frequentie van deze indicator is voor de City Deal Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie dan ook 0. Wat betreft de overige City Deals wordt in de geanalyseerde documenten niet tot nauwelijks gereflecteerd op de manier van sturing en implementatie, maar meer op geleerde lessen, bereiken van leerdoelen, en op de voortgang van experimenten. Tevens is het opmerkelijk dat de frequentie zorgvuldigheid (P15) relatief laag is. Een verklaring hiervan kan zijn dat er voor de City Deal Eenvoudig Maatwerk geen overeenkomst is opgesteld. Een andere reden voor de relatief lage frequentie is mogelijk dat de doelen van City Deals hoofdzakelijk betrekking hebben op het bijdragen aan, en het versnellen van maatschappelijke transitieopgaven. De urgentie van deze transitieopgaven en de analyse van behoeften is daardoor mogelijk al beter bekend. Hoewel, op basis van de geanalyseerde documenten is er ook zeer lage frequentie met betrekking tot de zorgvuldigheid van experimenten. Ten derde is het noemenswaardig dat in dit onderzoek naar boven komt dat de frequentie van de deelindicator openbaarheid (D3) relatief laag is. Voor Eenvoudig Maatwerk is de frequentie van deze indicator zelfs 0. Ook hiervoor zou het ontbreken van een overeenkomst bij deze City Deal een verklaring kunnen. Kenmerkend voor de frequentie van 0 is misschien wel dat slechts twee van de vier onderzochte magazines openbaar – online – te vinden waren. De overige magazines zijn via een respondent achterhaald. Mogelijk is het ontbreken van openbare tussentijdse evaluaties van de City Deal Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie en Zorg voor Veiligheid in de Stad ook een oorzaak van de lage frequentie voor de deelindicator openbaarheid (D3) in het algemeen.

Ter afsluiting van deze paragraaf zijn er nog een aantal bevindingen met betrekking tot lage frequenties van deelindicatoren voor specifieke City Deals die nog niet aan bod zijn gekomen (zie voor een visuele uiteenzetting Figuur 7 in Bijlage 2. Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie heeft een frequentie van 0 voor rechtvaardigheid (D2). Dit betekent niet dat het beleidsproces en de opbrengsten haaks staan op de rechtstaat en morele normen, maar wel dat het in de overeenkomst

van de City Deal en de interviews niet is aangehaald. Eveneens hebben de geanalyseerde magazines en interviews geleid tot een frequentie voor 0 voor de City Deal Eenvoudig Maatwerk op de deelindicator participativiteit (P17).

## Figuur 2

Totale frequentie per deelindicator City Deals



## 4.2 Scores City Deals

Aan elk van de 475 citaten (frequenties) is een positief of negatief punt toegewezen. De punten zijn toegewezen op basis van een positieve (+) of negatieve (-) lading. De som van deze ladingen kan vervolgens +++, ++, +, 0, -, --, of --- zijn. Voor een compleet overzicht van de scorebeschrijvingen en gekoppelde numeriek is Tabel 3 in Hoofdstuk 3 te raadplegen. Belangrijk om te vermelden is dat de toegewezen scores niet tot stand komen vanuit een oordeel van mij als onderzoeker dat een City Deal negatief of positief scoort op een bepaalde indicator. Er is enkel geprobeerd om de toon die in een citaat naar voren komt te weerspiegelen als positief of negatief. In Figuur 7 is een overzicht van de scores per City Deal weergegeven in radardiagrammen. De scorematrixen zijn te vinden in Bijlage 2. De scores zijn gecategoriseerd in vier verschillende soorten brontypen, de: (1) Overeenkomst, (2) Evaluatie City Deal, (3) Evaluatie experimenten, en (4) Interviews. Per brontype en per deelindicator kan op basis van de gebruikte zevenpuntenschaal de maximale score +++ of --- zijn. Hierbij kan een respondent (in een interview) per deelindicator maximaal ++ of -- scoren. De som van de drie respondenten in een City Deal kan er toe leiden dat het brontype interview per deelindicator +++ of

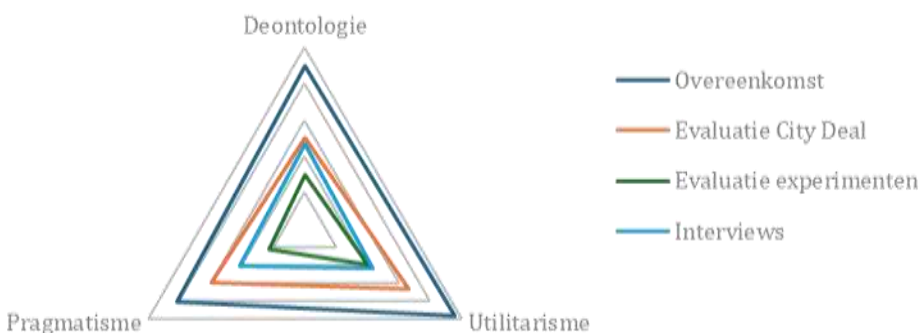
--- scoort. Zodoende komt een uiteindelijke score gewogen tot stand. Het resultaat van deze som wordt geconverteerd naar een numeriek getal op basis van Tabel 3. De gemiddelde numerieke getallen per brontype, perspectief, en City Deal zijn weergegeven in Tabel 8, 9, 10, en 11. De visualisatie van deze getallen in een radardiagram is te zien in Figuur 3, 4, 5, en 6. Voor elke City Deal zijn bepaalde spanningen en opvallendheden zichtbaar, deze worden aansluitend per City Deal beschreven. Voorafgaand aan deze beschrijvingen is er een bevinding die toepasbaar is op iedere City Deal: de overeenkomsten van iedere City Deal komen relatief gezien positiever terug in vergelijking met de geanalyseerde evaluatiedocumenten en interviews. Deze spanning is te omvatten in het concept beoogde en niet beoogde waardecreatie. Bevindingen aangaande dit concept komen na de scorebeschrijvingen van de City Deals in Hoofdstuk 4.4 aan bod.

#### **4.2.1 Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling**

De filosofische perspectieven in de City Deal Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling scoren negatief op de brontypes evaluatie experimenten en interviews, terwijl de overige twee brontypes neutraal tot positief scoren, zie scorematrix in Bijlage 3.1 voor een specificatie per deelindicator. De ondergrens hiervan is een numerieke score van 22 voor het brontype evaluatie experimenten binnen het pragmatistische perspectief. Een markant verschil dat hieraan ten grondslag ligt is dat inclusiviteit (D4) en participativiteit (P17) op basis van de overeenkomst een score hebben van +++, maar in de evaluatiedocumenten een score van ---. Een verklaring voor de negatieve score is te vinden in eindrapport 2 (Den Hartog & Bijlsma, 2024) en het interview met Respondent 3. In eindrapport 2 van de City Deal wordt genoemd: “In dit evaluatieonderzoek zijn vijf City Deal projecten onderzocht waarbij het perspectief van de ontwikkelaar, gemeente, mobiliteitsaanbieder én bewoner aan bod komt.” (Den Hartog & Bijlsma, 2024, p. 4). Dit betekent dat niet alle perspectieven van de deelnemende partijen zijn meegenomen. Zo ontbreekt bijvoorbeeld onder meer de perspectieven van de Provincie Zuid-Holland en kennisinstituten. Hierdoor wordt aan dit citaat een negatief punt toegewezen voor de indicatoren D4 en P17. In de interviews komen D4 en P17 respectievelijk sterk negatief en neutraal naar voren. Een respondent (R3) geeft aan dat er meer uit de City Deal gehaald had kunnen worden wanneer er meer verschillende projecten in de deal werden opgenomen. Dan pas zou er echt naar de uitdagingen toegewerkt kunnen worden. Tevens geeft deze respondent aan dat er in deze City Deal waarde gecreëerd is, “[v]oor selecte groepjes. Voor wie het eigenlijk niet eens het meest spannend was.” Er lag volgens de respondent te weinig focus op het realiseren van meer woningen, het gebiedsontwikkeling gedeelte van de City Deal. Dit is door de respondent aangekaart bij de uitvoerder van de evaluatie, maar hier is niets mee gedaan. Bovendien speelde de ontwikkelaars volgens de respondent geen open kaart. Dit tezamen resulteert in een negatieve punten voor openbaarheid (D3) en inclusiviteit (D4).

Daarnaast valt op dat de experimenten voor effectiviteit (U7) als sterk negatief worden aangemerkt, terwijl deze in de overige type brongegevens positief tot zeer sterk positief scoren. Dit komt doordat de leerdoelen van de experimenten veelvuldig niet zijn behaald. Redenen hiervoor zijn: het verzamelen van te weinig data, beoogde (leer)doelen die niet goed meetbaar waren of omdat er naar deze leerdoelen uiteindelijk geen onderzoek meer gedaan is.



**Figuur 3***Scores Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling***Tabel 8***Numerieke scores Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling*

	Overeenkomst	Evaluatie City Deal	Evaluatie experimenten	Interviews
Deontologie	90	50	30	47
Utilitarisme	96	67	40	43
Pragmatisme	81	60	22	42

#### 4.2.2 Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie

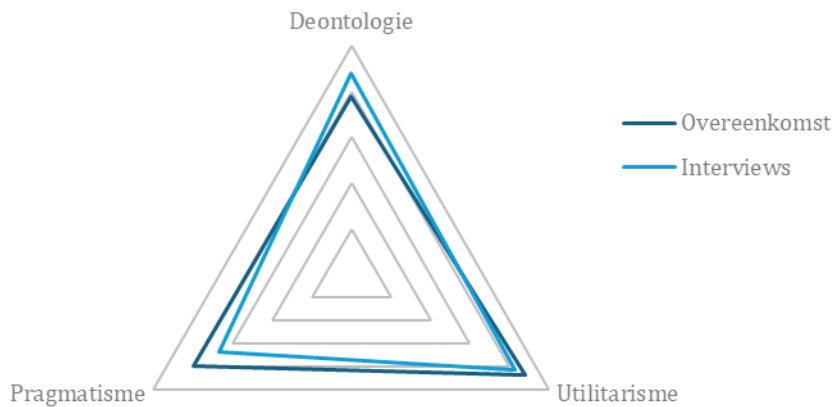
In tegenstelling tot de andere City Deals liggen de scores van de City Deal Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie per brontype redelijk op één lijn. Echter, er zijn maar twee verschillende brontypen geanalyseerd. Voor de City Deal heb zijn geen openbare evaluatiedocumenten kunnen achterhaald die specifiek zijn gericht op de resultaten van een evaluatie van de City Deal Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie. Respondent 4 onderschrijft dit. Er zijn drie documenten gevonden die slidedecks beslaan en zijn opgesteld door een externe partij in opdracht van de City Deal (Rebelgroup 2016a, 2016b, 2018). Twee van deze documenten gaan “... in op feitelijke [financiële] praktijkverkenning van cases in gebiedstransformaties om te komen tot evidence-based voorstellen.” (Rebelgroup, 2016, p. 10). Het derde document gaat in op getrokken lessen uit de City Deal, maar bevat voornamelijk sleutelwoorden. Kortom, deze drie documenten zijn daarom niet compatibel om een scorematrix op toe te passen. De scorematrix is te vinden in Bijlage 3.2.

De interviews wijzen uit dat alle indicatoren tussen neutraal en zeer sterk positief scoren, mits er een frequentie aanwezig is. De indicatoren eerlijkheid (D1), openbaarheid (D3), inclusiviteit (D4), en tevredenheid (U8) scoren het hoogst (+++). De deontologische dimensie komt dan ook het meest positief naast voren volgens de scorematrix. Onder andere de bereidheid van betrokken partijen om open kaart te spelen over (financieel) gevoelige informatie ligt hieraan ten grondslag. De utilitaristische en pragmatische dimensie scoren naar verhouding minder hoog, maar respectievelijk nog steeds sterk positief en positief. Het grootste verschil, al is dit verschil relatief nog steeds erg klein, is te zien voor het pragmatisme, waarbij de overeenkomst een score van 80 heeft en de

interviews een score van 67. Het is de onderzoeker niet gelukt om hiervoor een eenduidige verklaring te achterhalen.

#### **Figuur 4**

*Scores City Deal Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie*



#### **Tabel 9**

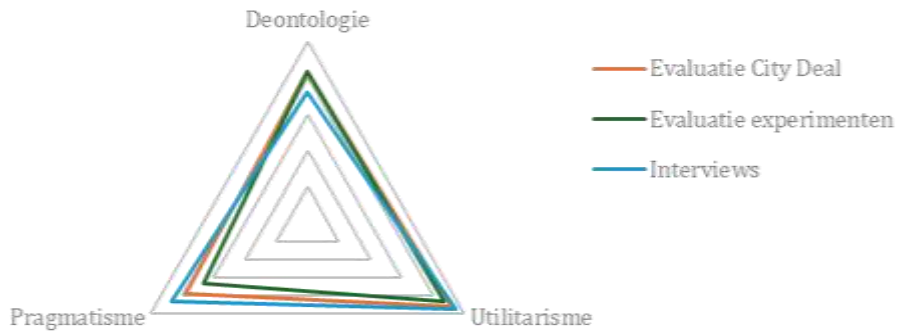
*Numerieke scores Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie*

	Overeenkomst	Evaluatie City Deal	Evaluatie experimenten	Interviews
Deontologie	78	n.a.	n.a.	88
Utilitarisme	88	n.a.	n.a.	83
Pragmatisme	80	n.a.	n.a.	67

#### **4.2.3 Eenvoudig Maatwerk**

De City Deal Eenvoudig Maatwerk is voortgekomen uit de City Deal Inclusieve Stad en beschikt niet over een overeenkomst. In een Maatwerk Magazine dat door de City Deal jaarlijks werd uitgebracht is informatie over de City Deal en de projecten in deelnemende gemeenten te vinden. Echter, doordat een overeenkomst ontbreekt zijn er slechts drie soorten brongegevens zichtbaar in Figuur 5.

De scores zijn over overwegend zeer positief tot zeer sterk positief. Een reden hiervoor kan zijn dat de anekdotische vorm waarin magazines worden geschreven zich goed laat lenen voor het positief presenteren van resultaten. Op basis van Figuur 5 lijkt er een discrepantie te zijn betreffende de evaluatiedocumenten experimenten en het pragmatische perspectief ten opzichte van de overige brontypen. Deze discrepantie is echter verwaarloosbaar, doordat het perspectief voor dit brontype in totaal een frequentie van één heeft voor deelindicator adaptiviteit (P14). De overige scores zijn overeenstemmend.

**Figuur 5***Scores City Deal Eenvoudig Maatwerk***Tabel 10***Numerieke scores Eenvoudig Maatwerk*

	Overeenkomst	Evaluatie City Deal	Evaluatie experimenten	Interviews
Deontologie	n.a.	83	83	72
Utilitarisme	n.a.	92	87	94
Pragmatisme	n.a.	78	67	87

#### 4.2.4 Zorg voor Veiligheid in de Stad

Afhankelijk van het brontype zijn er voor diverse filosofische perspectieven aangaande de City Deal Zorg voor Veiligheid in de Stad negatieve scores te zien in Figuur 6. Voor het brontype evaluatie City Deal geldt dit voor het pragmatisme (43) en de deontologie (33). Voor de evaluatie experimenten heeft dit betrekking op het pragmatisme (39) en utilitarisme (38), en kijkende naar de interviews geldt dit eveneens voor het pragmatisme (37) en utilitarisme (43). Zie Bijlage 3.4 voor een overzicht van de deelindicatoren die deze negatieve score veroorzaken. Aansluitend volgt een greep uit de resultaten die negatieve scores veroorzaken.

Doelen in de City Deal overeenkomst (Agenda Stad, 2017a) zijn onduidelijk geformuleerd. Zie Tabel 6 in Hoofdstuk 3.2 voor de opgestelde doelen. In lijn met deze onduidelijke formulering zijn de initieel opgestelde projectplannen bij aanvang van de City Deal. Deze bevatten onduidelijke vraagstellingen en onvolledige plannen. Hier is ruim na de start van de deal nog veel tijd ingestoken (City Deal Zorg voor Veiligheid in de Stad, 2019a).

Bovendien is zorgvuldigheid (P15) als sterk negatief beoordeeld. Uit een gesprek met Respondent 11 bleek dat "... een paar gemeenten [zijn ingestapt] zonder een helder plan aan de voorkant. Waarbij soms ook weinig bestuurlijk commitment aanwezig was." De negatieve scores komen overeen met wat eruit de experimenten en interviews naar voren komt. Respondent 11 geeft aan dat er voorafgaand aan de start van de City Deal veel scherper toegezien had moeten worden op de aanwezigheid van basisvereisten, zoals capaciteit, de aanwezigheid van expertise aangaande onderzoeksthema's, (bestuurlijke) commitment, een volwaardig projectplan, en een gemeenschappelijke deler. Dit wordt ook bevestigd in het eindrapport (City Deal Zorg voor Veiligheid in de Stad, 2019a, p. 39). Bovendien schat Respondent 11 in dat de City Deal top-down – vanuit het ministerie – tot stand is gekomen.

In de evaluatiedocumenten komt terug dat de effectiviteit (U7) voor meerdere experimenten niet kan worden bepaald. De score voor deze deelindicator is dan ook (sterk) negatief. Een citaat dat dit weerspiegelt:

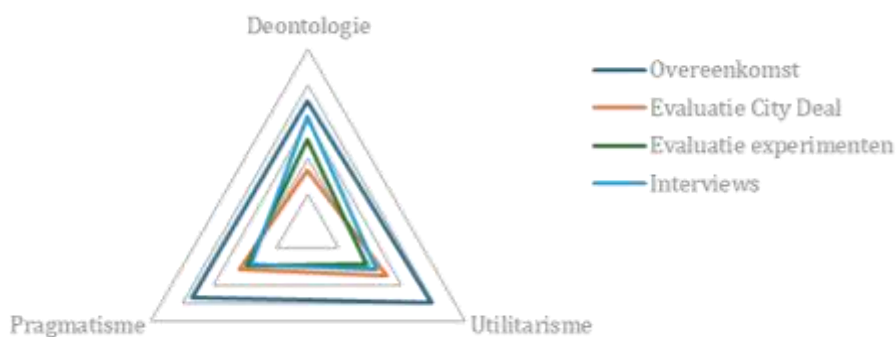
De experimenten van deze City Deal bevonden zich weliswaar allen op het snijvlak zorg en veiligheid, de inhoudelijke opgave(n) binnen de experimenten liepen zeer uiteen. Dit maakte het moeilijker om inhoudelijk van elkaar te leren. Projectleiders werkten aan geheel andere onderwerpen waardoor hun behoeften uit elkaar liepen. Daardoor lag het accent van de kruisbestuiving binnen de groep meer op de proceskant van de experimenten. Bij de gemeenten Breda en Tilburg was de inhoudelijke kruisbestuiving wel te zien, doordat zij werkten aan dezelfde onderwerpen. (City Deal Zorg voor Veiligheid in de Stad, 2019a, p. 32).

Wanneer iemand zoals een projectleider wegviel bij een gemeente door bijvoorbeeld personele wisselingen, was er geen vervanging geregeld en werd dit niet adequaat opgepakt door de desbetreffende gemeenten. Omwille daarvan heeft adaptiviteit (P14) relatief veel negatieve punten gekregen.

Wat tot slot voor deze City Deal nog meer opvalt is dat de score van eerlijkheid (D1) niet in lijn is tussen de brontypen evaluatie City Deal en de interviews. Aan citaten uit gesprekken met respondenten zijn positieve punten toegewezen waardoor D1 sterk positief scoort. Echter, omdat het format waarmee steden zich moesten aanmelden voor de City Deal zich leende voor (en wat resulteerde in) het verschaffen van onbetrouwbare informatie, heeft de City Deal voor dit brontype een negatieve score verkregen.

### Figuur 6

*Scores City Deal Zorg voor Veiligheid in de Stad*



### Tabel 11

*Numerieke scores Zorg voor Veiligheid in de Stad*

	Overeenkomst	Evaluatie City Deal	Evaluatie experimenten	Interviews
Deontologie	71	33	50	63
Utilitarisme	79	50	38	43
Pragmatisme	74	43	39	37

### **4.3 Beoogde en niet beoogde waardecreatie**

Er zijn diverse spanningen en mogelijke synergiën te herkennen tussen de plannen zoals vastgelegd in de City Deal overeenkomst en de praktische uitwerking hiervan. Daarnaast worden percepties van betrokkenen over de meerwaarde van de City Deal beschreven, waarin men benadrukt dat de meerwaarde van City Deals niet enkel zit in het behalen van vooraf gestelde doelen, maar breder van aard is.

#### **4.3.1 Betrokkenheid belanghebbende partijen**

In de City Deal overeenkomst van Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling staat “Gedragsverandering van bewoners/gebruikers is cruciaal. Het gaat niet om het opleggen van innovatieve oplossingen, maar om samen met bewoners/gebruikers te kijken naar de voordelen en randvoorwaarden.” (Agenda Stad, 2018, p. 5). Dit draagt bij aan een positieve score voor inclusiviteit (D4) en participativiteit (P17) met betrekking tot de overeenkomst, maar staat haaks op de scores van de evaluatiedocumenten en interviews. Bovendien wekken de evaluaties de indruk dat er voornamelijk is bijgestuurd in experimenten gebaseerd op het gebruik van de deelmobiliteit en overleg tussen aanbieders en gemeente, maar niet gebaseerd op uitvraag bij bewoners. Respondent 2 geeft aan dat uiteindelijke bewoners van de nieuwbouwprojecten wel indirect zijn betrokken doordat ze in contact stonden met projectontwikkelaars, deelmobiliteitaanbieders, en gemeenten. Echter, op experimentniveau wordt er matig gecommuniceerd naar toekomstige bewoners met betrekking tot het aankaarten van de beschikbaarheid van elektrische deelmobiliteit, of de communicatie is aan te merken als niet effectief. Dit wordt onderschreven door Eindrapport 2, waaruit blijkt dat ruim 40% van de respondenten aangeeft pas na de verhuizing naar de wijk tot de ontdekking te zijn gekomen dat er deelmobiliteit aanwezig was. Bijzonder is dat minstens 12% aangeeft nog steeds niet weten dat er sprake is van deelmobiliteit in de wijk (Den Hartog & Bijlsma, 2024).

Aangaande inclusiviteit en participativiteit is het tevens interessant om te noemen dat een organisatie die de belangen van huurders behartigt (zoals de Woonbond) en woningcorporaties, niet op City Deal niveau betrokken zijn. Mogelijk zouden hierdoor het aantal leerdoelen ook al voorafgaand aan de interview behaald kunnen worden.

Kortom, het oorspronkelijke plan om samen met bewoners/gebruikers te kijken naar randvoorwaarden voordelen en randvoorwaarden is niet volledig tot uiting gekomen. Hierboven zijn situaties beschreven waarbij valt te stellen dat er bij gelegenheid uitsluiting heeft plaatsgevonden. Een andere vorm van uitsluiting komt naar voren in het interview met Respondent 3. Er is gedurende de looptijd van de City Deal door een deelnemende partij aangegeven dat er te weinig gefocust werd op het thema stedelijke gebiedsontwikkeling, wat toch voor 50% in de naam van de City Deal zit. Hier is in de eindevaluatie geen rekening mee gehouden.

#### **4.3.2 Mismatch primaire doelstelling en tussentijdse evaluatie**

De eerste tussentijdse evaluatie van de City Deal Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling bevat doelstellingen die niet aansluiten op het primaire doel zoals gesteld in de overeenkomst: “Het versnellen van een doorbraak naar het gebruik van elektrische deelmobiliteit in

stedelijke gebiedsontwikkelingen.” (Agenda Stad, 2018, p. 6). De hoofddoelstelling genoemd in eerste tussentijdse evaluatie luidt namelijk:

De City Deal heeft als hoofddoelstellingen om het beslag van parkeren op de openbare ruimte te reduceren, de uitstoot van CO<sub>2</sub> te reduceren door meer ‘schone kilometers’ en meer en sneller nieuwe woningen te kunnen bouwen door lagere stichtingskosten van betaalbare woningen. Daarnaast zijn er secundaire doelstellingen, zoals het leveren van een bijdrage aan de energietransitie en vervoersarmoedebestrijding. (Arcadis, 2020, p. 2).

De mismatch tussen de primaire doelstelling en tussentijdse evaluatie komt ten aanzien van de hoofddoelstelling van de City Deal mogelijk niet ten goede met betrekking tot de effectiviteit (U7) van de City Deal.

### **4.3.3 Onrechtvaardige valkuil**

In het Maatwerk Magazine (2020) geeft de City Deal aan dat het op drie verschillende niveaus wil leren. Hieronder valt het derde niveau: het veranderen van regels en routines. Omwille van dit plan is het volgende citaat (R8) opvallend te noemen:

Maar er was best vaak dat als wij een kwestie aan de orde stelden dat we dan als antwoord van het ministerie kregen... Zo zit de wet in elkaar. Of zo zitten regelingen in elkaar. En dat heeft me wel verrast. Dat je meedoet en dat je uiteindelijk toch in de valkuil trapt. Dat je gaat nog een keer gaan uitleggen hoe de regelingen in elkaar zitten. (Respondent 8).

Hieruit blijkt dat leren op het derde niveau (wet- en regelgeving) bemoeilijkt wordt door ministeries, terwijl zij als ministerie zelf wel bij de City Deal betrokken waren.

### **4.3.4 Meerwaarde volgens betrokkenen**

Volgens respondenten en betrokkenen overstijgt de meerwaarde van City Deals enkel het (gedeeltelijk) realiseren van de doelen die in de City Deal overeenkomsten zijn vastgesteld. Er wordt gesteld dat de meerwaarde van City Deals ook zit in:

#### Gelijkwaardigheid

- “Dat op basis van gelijkwaardigheid verschillende partners, partijen die elkaar over het algemeen niet zo makkelijk vinden. In zo’n City Deal samenwerken met elkaar.” (Respondent 10).

#### Duurzaamheid

- City Deal oplossingen ten aanzien van lastige opgaven omzetten in beleid (Respondent 9).

### Inclusiviteit en participativiteit

- “Wat wel bijzonder voor hen is, zeg maar, dat [bedrijven] in één keer mee kunnen praten over dingen wat potentieel super belangrijk voor hen is. Dat je het samenbouwt, nieuw beleid. Ja. Dat is gewoon super uniek.” (Respondent 2).

### Efficiëntie

- Het versnellen van een vraagstuk waar urgentie en energie op zit (Respondent 4).

### Effectiviteit

- “Het City Deal-netwerk is voor mij goud waard. Sparren met collega’s bij andere gemeenten en het Rijk die precies met dezelfde thema’s bezig zijn als ik, is echt een feestje. Samen komen we tot concrete acties om onze dienstverlening nog beter aan te laten sluiten op de vragen van inwoners die ons hard nodig hebben.” (Professionals voor Maatwerk Multiproblematiek, 2024)
- De mogelijkheid om taboe op bepaalde thema’s – bijvoorbeeld parkeernormen – te doorbreken (Respondent 2).
- Het realiseren van orde-effecten (City Deal Eenvoudig Maatwerk & Programma Sociaal Domein, 2023).
- Betrokkenheid van het Rijk kan momentum genereren op (politiek) stedelijk niveau (Respondent 3).

### Leercapaciteit

- Het delen van ervaringen, successen en geleerde lessen (CROW, 2022).

### Netwerksamenwerkingen

- “Sterk aan de City Deal is dat we gevoed worden vanuit de praktijk. De oplossingen voor weerbarstige vraagstukken komen tot stand samen met de werkvloer. Alle lagen zijn vertegenwoordigd: van directeurs van departementen tot professionals. Dat maakt ook dat we snelheid kunnen maken om processen aan te passen als dat nodig is.” (City Deal Eenvoudig Maatwerk & Programma Sociaal Domein, 2020, p. 8)
- Interdepartementale samenwerkingen (Respondent 4).

Deze elf bevindingen zijn te categoriseren binnen de drie filosofische perspectieven die in dit onderzoek worden behandeld. Gelijkwaardigheid, duurzaamheid, inclusiviteit, en participativiteit te scharen onder de deontologie. Efficiëntie en effectiviteit zijn in te delen bij het utilitarisme. De categorieën leercapaciteit en netwerksamenwerkingen zijn toe te schrijven aan het pragmatisme.

# Hoofdstuk 5: Conclusie

In dit onderzoek is toegewerkt naar het beantwoorden van de vraag:

**In hoeverre zijn bestaande deontologische, utilitaristische en pragmatische perspectieven op waarde passend voor de waardering van innovatieve netwerksamenwerkingen?**

Om deze vraag te beantwoorden zijn City Deals gebruikt als eenheid van analyse. De beantwoording van de bovenstaande hoofdvraag heeft enerzijds als doel om te achterhalen wat een passende manier is om innovatieve netwerksamenwerking te waarderen, en bevindingen te delen over welke filosofische aspecten bij evaluaties van netwerksamenwerkingen in ogenschouw kunnen worden genomen. Anderzijds beoogt dit onderzoek te bepalen welke waarde City Deals volgens evaluaties creëren, bekeken vanuit de deontologie, het utilitarisme, en het pragmatisme.

Het theoretische kader, waarin de drie filosofische perspectieven centraal stonden, bood een belangrijke leidraad in dit onderzoek. Hierin is een City Deal geclassificeerd als een innovatieve multi-level netwerksamenwerking. Bovendien zijn in het theoretisch kader de drie filosofische perspectieven uiteengezet: de deontologie, het utilitarisme, en het pragmatisme.

De deontologie, funderend op morele theorie van Immanuel Kant, legt de nadruk op de aard en de rechtvaardigheid van het handelen. De waardecreatie binnen innovatieve netwerksamenwerkingen moet volgens deze benadering eerlijk, rechtvaardig en duurzaam zijn. De deontologie stelt dat de manier waarop waarde wordt gecreëerd belangrijker is dan de uitkomsten zelf. Waarden zoals eerlijkheid, rechtvaardigheid, openbaarheid, inclusiviteit en duurzaamheid zijn relevant voor het beoordelen van de meerwaarde vanuit een deontologische perspectief.

Het utilitarisme richt zich op het maximaliseren van het algemene geluk of welzijn voor een zo groot mogelijk aantal individuen. City Deals worden vanuit deze blik als waardevol beschouwd als zij leiden tot resultaten en uitkomsten die wenselijk zijn voor de samenleving. Hoewel het utilitariseren of monetariseren van waardecreatie in de publieke sector complex is, eveneens als de evaluatie ervan, kan dit perspectief nuttige inzichten bieden over de efficiëntie, effectiviteit, tevredenheid, flexibiliteit en responsiviteit van City Deals.

Het pragmatische perspectief veronderstelt dat contextualiteit bij het creëren van waarde zeer relevant is. Waardecreatie wordt vanuit deze visie gezien als een product van een levende democratie. Dit perspectief erkent dat er geen universele beste manier is om waarde te creëren en pleit voor een benadering die zich aanpast aan de specifieke omstandigheden en behoeften van de samenleving. Concepten zoals effectiviteit, doelgerichtheid, reflexiviteit, adaptiviteit, zorgvuldigheid, iterativiteit en participativiteit zijn hierbij van belang.

De waarde van City Deals is in dit onderzoek geëvalueerd door het analyseren van documenten en twaalf afgenomen interviews vanuit de deontologie, het utilitarisme en het pragmatisme. In deze analyse is gebruik gemaakt van de operationalisatie van deelindicatoren per filosofisch perspectief, een aantal frequenties op basis van citaten, een zevenpuntenschaal, en radar diagrammen, om inzicht te verkrijgen in mogelijke spanningen en opvallendheden tussen de filosofische perspectieven. Aansluitend worden de belangrijkste resultaten en bevindingen samengevat.



Door in netwerkverband te leren van pilots en experimenten pogen City Deals bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke transitieopgaven in stedelijke gebieden. De totstandkoming van een City Deal gebeurt zowel bottom-up vanuit steden als top-down vanuit een ministerie. Echter, redenerend vanuit het deontologische en pragmatische perspectief is de waardering van een innovatieve netwerksamenwerking groter wanneer deze bottom-up tot stand komt.

Op basis van de verhouding tussen de gewogen frequentie van filosofische perspectieven is vast te stellen dat het utilitarisme in de onderzochte City Deals het meest dominant is, gevolgd door het pragmatisme, en hierna de deontologie. Kijkend naar de ongewogen totaalrequentie wordt het pragmatisme aangemerkt als het meest frequent, gevolgd door het utilitarisme en de deontologie. Afhankelijk van de rekenwijze wordt de eerste verwachting van dit onderzoek zoals beschreven in het Hoofdstuk 2 bevestigd: de verwachting dat in de evaluaties van de City Deals het utilitarisme als meest dominant naar voren komt. De tweede verwachting was dat het pragmatische perspectief het meest dominant is voor de City Deals die voornamelijk actief zijn in het sociale domein, betreffende Eenvoudig Maatwerk en Zorg voor Veiligheid in de Stad. Dit is voor de City Deal Eenvoudig Maatwerk niet het geval. Dit komt mogelijk doordat er geen overeenkomst was van de City Deal om te analyseren. Voor Zorg voor Veiligheid in de Stad is het opnieuw afhankelijk van de rekenmethode die gekozen wordt. Indien het gewogen gemiddelde genomen wordt is het utilitarisme het meest dominant, maar wanneer gekeken wordt naar de totaalrequentie dan is het pragmatisme het meest dominant. Positieve of negatieve correlaties tussen filosofische perspectieven zijn in dit onderzoek niet vastgesteld. Wel is op basis van het onderzoek te concluderen dat de frequentie van de deelindicatoren: effectiviteit (U7, n=62), leercapaciteit (P12, n=45), en reflexiviteit (P13, n=40) de bovengrens vormen. De ondergrens wordt gevormd door de deelindicatoren iterativiteit (P16, n=10), zorgvuldigheid (P15, n=15), en openbaarheid (D3, n=16).

Uit de analyse van de scores van de City Deals valt op te maken dat evaluaties van de City Deals te rangschikken zijn van zeer sterk positief, naar neutraal, naar negatief in deze volgorde: (1) Eenvoudig Maatwerk, (2) Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie, (3) Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling, en (4) Zorg voor Veiligheid in de Stad<sup>9</sup>. Middels een visuele weergave van de scorekaarten in radardiagrammen is het mogelijk om onregelmatige verhoudingen tussen de filosofische perspectieven en tussen de verschillende type brongegevens op te merken. Zo is naar aanleiding van dit onderzoek vast te stellen dat in de geanalyseerde City Deal overeenkomsten de deelindicatoren voor alle perspectieven aanzienlijk sterker positief naar voren komen dan in de evaluatiedocumenten en interviews. De scorematrixen en -diagrammen zouden in de toekomst gebruikt kunnen worden voor beoordelingen van City Deals. Een tweede mogelijkheid is om de scorematrixen en -diagrammen – net als in dit onderzoek – meer op een meta-niveau te gebruiken, zoals ook is gedaan in dit onderzoek, om de bestaande evaluaties en reflecties van betrokkenen te evalueren. Enkele aanbevelingen voor aanpassingen met betrekking tot de scorematrix komen terug in het discussiehoofdstuk. Ten derde impliceren de resultaten en codes van dit onderzoek dat er van zowel de positieve als van de negatieve scores geleerd kan worden. Er zit een leerdimensie in een positieve score doordat er eigenschappen van een innovatieve netwerksamenwerking in naar voren

---

<sup>9</sup> Hierbij moet vermeld worden dat evaluatiedocumenten van Eenvoudig Maatwerk bestaan uit magazines waarin opbrengsten en processen van de City Deal anekdotisch zijn beschreven. De City Deal Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie heeft geen specifieke evaluatiedocumenten die in dit onderzoek geanalyseerd zijn.

komen die worden gewaardeerd. Daarentegen is het ook mogelijk om te leren van negatieve scores, omdat hierin ontwerpfouten van een innovatieve netwerksamenwerking worden blootgelegd.

Er zijn diverse discrepanties te herkennen tussen de beoogde waardecreatie, zoals vastgelegd in de plannen van City Deals, en de niet beoogde waardecreatie naar aanleiding van de uitwerking van de City Deal in de praktijk. Voorbeelden zijn het onregelmatig uitsluiten van belanghebbende partijen, een mismatch tussen primaire doelstellingen en diens evaluaties, en het trappen in onrechtvaardige valkuilen. Daarnaast is de gepercipieerde waardecreatie volgens betrokkenen beschreven. Hierin wordt benadrukt dat de waarde van City Deals niet slechts beperkt blijft tot het (gedeeltelijk) behalen van vastgestelde doelen, maar onder meer te vinden is in: gelijkwaardige samenwerking en het actief kunnen meebouwen aan nieuw beleid (deontologie), het genereren van momentum om stedelijke vraagstukken aan te pakken, inclusief de orde-effecten die hieruit kunnen volgen (utilitarisme), en het creëren van een gelaagd thematisch netwerk om kennisdeling en gezamenlijke actie te vergroten (pragmatisme). Op basis van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat de waarden die betrokkenen aan City Deals toeschrijven binnen de gebruikte filosofische perspectieven in dit onderzoek vallen, hoewel er zeker deelindicatoren kunnen worden toegevoegd.

Uitgaande van de in het theoretisch kader beschreven connectie tussen de bestuurskundige stromingen (Traditional Public Administration, New Public Management & New Public Governance) en de filosofische perspectieven (respectievelijk deontologie, utilitarisme, pragmatisme), zijn City Deals te bestempelen als een geschikte exemplificatie van innovatieve netwerksamenwerkingen, die past binnen de bestuurskundige stroming New Public Governance. Omwille daarvan zit de waarde van een City Deal, gezien het ontwerp, van origine in het tot uiting komen van het pragmatisme. Echter, de geanalyseerde evaluaties in dit onderzoek leggen op basis van de gewogen frequentie meer nadruk op het utilitarisme. Bovendien zijn de scores van de City Deals ook positiever geëvalueerd voor het utilitarisme dan voor het pragmatisme en de deontologie.

Zoals eerder vermeld bevatten de filosofische perspectieven deelindicatoren die complementair aan elkaar kunnen zijn, maar ook met elkaar in contrast kunnen staan. Terugkomend op het beantwoorden van de onderzoeksvraag, om te bepalen of bestaande deontologische, utilitaristische en pragmatische perspectieven passend zijn om innovatieve netwerksamenwerkingen te waarderen, is het essentieel om een standpunt in te nemen met betrekking tot wat een 'passende waardering' is. Dit is afhankelijk van normatieve keuzes omtrent welke ethische en conceptuele normen zwaarder zouden moeten wegen. Indien de uitgangspositie is dat het pragmatische karakter van City Deals terug dient te komen in de waardecreatie en bijbehorende waardering, dan zal een City Deal, inclusief de evaluatie ervan, op basis van dit onderzoek, meer zorgvuldig, adaptief, en iteratief ingericht moeten worden. Dit contrasteert met de uitgangspositie van de deontologie: de waarde van innovatieve netwerksamenwerkingen zit hoofdzakelijk in de gelijkwaardige samenwerking tussen multi-level actoren. Kijkend naar de onderzochte City Deals dan hecht het utilitarisme waarde aan onder meer de maatwerk oplossingen die in beleid zijn vastgelegd, en aan experimenten die middels het gebruik van elektrische deelmobiliteit stedelijke gebiedsontwikkeling hebben versneld. Tot besluit de uitgangspositie van het pragmatisme: City Deals moeten gericht zijn op praktische resultaten en het voortdurend leren en aanpassen aan nieuwe situaties en inzichten. Gebaseerd op de onderzochte City Deals dan zit de

waarde van het instrument in het bieden van praktijkgerichte oplossingen die voor elke City Deal contextafhankelijk tot stand komen.

Naast de uitgangspositie aangaande normatieve keuzes omtrent welke ethische en conceptuele normen zwaarder zouden moeten wegen wordt wat een 'passende waardering' is ook bepaald door het doel van een innovatieve netwerksamenwerking. Wanneer het doel is om met de inzet van een City Deal als instrument op een innovatieve manier complexe stedelijke veranderopgaven en problemen aan te pakken. Dan moet er verantwoord worden naar het publiek hoe er, op een pragmatische en deontologische manier, en met het utilitarisme in acht nemend, zoveel mogelijk impact gemaakt wordt met betrekking tot het aanpakken van problemen en veranderopgaven. Huidige evaluaties van de vier onderzochte City Deals brengen dit onvoldoende naar voren. Zo ontbreken er bijvoorbeeld geregeld evaluaties, en wanneer deze er wel zijn dan zijn ze veelal niet kritisch ingestoken. Hoe Agenda Stad bijvoorbeeld leert van City Deals is hierdoor onduidelijk. Bovendien komen de verschillende perspectieven in de praktische uitwerking van de City Deals niet evenwichtig naar voren. Echter, betekent het onvoldoende naar voren komen van het evenwicht van de perspectieven en de verantwoording in evaluaties niet dat er geen waarde wordt gecreëerd. Uit documentenanalyses en gesprekken met betrokkenen kan worden geconcludeerd dat er in sommige City Deals op een unieke manier door de overheid wordt geïnoveerd. Zodoende wordt de impact van bepaalde maatschappelijke problemen mogelijk geminimaliseerd (Grimm et al., 2013). Dit moet worden gekoesterd, maar wel met een meer kritische benadering.

Gebaseerd op hoe de drie filosofische perspectieven City Deals waarderen, concludeert dit onderzoek dat de filosofische perspectieven passend zijn om innovatieve netwerksamenwerkingen te waarderen. Ze kunnen met de toekenning van positieve en negatieve scores het volgende blootleggen: succesfactoren, ontwerpfouten, en tekortkomingen in de verantwoording. Een belangrijke nuance hierin is dat dit onderzoek ook heeft aangetoond dat de deelindicatoren van de perspectieven niet alomvattend zijn en dus uitgebreid kunnen worden waar nodig, maar ook concreter en specifieker geoperationaliseerd mogen worden. Dit onderzoek beschrijft hoe het mogelijk is achteraf te leren is van de waardering van innovatieve netwerksamenwerking, wat van pas kan komen bij de creatie van toekomstige netwerksamenwerkingen. Daarentegen gaat het onderzoek niet grondig in op mogelijke spanningen en contrasten tussen deelindicatoren. Daarnaast biedt het geen uitsluitsel over hoe er op normatieve wijze keuzes gemaakt kunnen worden in het debat over de waarde die innovatieve netwerksamenwerkingen zouden moeten creëren. Wel kan dit onderzoek beschouwd worden als een eerste aanzet om daar naartoe te werken. Dit onderzoek roept daarom op tot een verkenning van een integratief bestuurskundig-filosofisch perspectief, waarmee, afhankelijk van de contextuele omstandigheden van een netwerksamenwerking, bepaald kan worden op welke manier deze het beste ingericht en geëvalueerd kan worden.

# Hoofdstuk 6: Discussie

## 6.1 Theoretische implicaties

Dit onderzoek heeft aangetoond dat het mogelijk is om vanuit de deontologie, het utilitarisme en het pragmatisme de waarde die aan City Deals wordt toegeschreven te analyseren. Daarmee levert het onderzoek een bijdrage aan de potentiële toegevoegde waarde van innovatieprogramma's en netwerksamenwerkingen in de publieke sector.

Bovendien biedt dit onderzoek een overzicht van de onderzochte filosofische perspectieven en hun relatie tot het creëren van waarde in de publieke sector. Daarmee kan het een aanzet zijn voor het ontwikkelen van een integratief bestuurskundig-filosofisch perspectief. Dit perspectief kan mogelijk helpen bij het wegen van dilemma's, conflicten, en het vellen van normatieve oordelen met betrekking tot het creëren van waarde.

Een derde theoretische implicatie is dat het onderzoek bijdraagt aan bestaande concepten binnen de bestuurskundige literatuur: Traditional Public Administration, New Public Management en New Public Governance, door deze drie stromingen te relateren aan respectievelijk de deontologie, het utilitarisme en het pragmatisme. Zodoende vormt het geheel een verrijkende analyse.

## 6.2 Praktische implicaties

City Deals bieden praktijkgerichte oplossingen die contextafhankelijk tot stand komen. Dit betekent dat de waarde van een City Deal niet uniform is, maar varieert afhankelijk van de specifieke omstandigheden en doelen van elke deal. Zowel gedurende de totstandkoming van een City Deal, als bij de uitvoering en evaluatie ervan, kunnen de filosofische kaders fungeren als handelingsperspectief om beslissingen te nemen of om waardecreatie te evalueren en te verantwoorden. Uit de onderzochte documenten, afgenomen interviews, en eigen bevindingen heb zijn diverse lessen geleerd over het instrument City Deal. Deze lessen zijn mogelijk relevant voor toekomstig dealmakers en andere personen die bij City Deals betrokken zijn. Aansluitend worden deze gepresenteerd in zeven aanbevelingen, verdeeld over drie categorieën, die toekomstige City Deals ten goede kunnen komen. Het advies luidt om deze aanbevelingen op te nemen in het Handboek City Deals (Agenda Stad, 2022).

### 6.2.1 Aanbevelingen voor het instrument City Deal

#### Basis op orde:

- Voorafgaand aan de start van een City Deal moet duidelijk zijn wat de gemeenschappelijke deler onder de deelnemende partijen is. Het instrument werkt naar verwachting minder effectief wanneer er een onduidelijke of matige gemeenschappelijke deler tussen de deelnemende partijen is. Een voorbeeld van een City Deal waarbij dit het geval was: Zorg voor Veiligheid in de Stad.
- Bestuurlijke en ambtelijke commitment evenals de operationele capaciteit van de deelnemende partijen moeten bij de start van de City Deal geregeld zijn. Dit geldt tevens voor de aanstelling van een gecommiteerd projectteam. Eventuele personeelwisselingen mogen

geen substantiële gevolgen hebben voor de continuïteit van de City Deal. Neem bij twijfel over de commitment en capaciteit na de start van de deal in gezamenlijk overleg afscheid van de partij die dit niet op orde heeft.

- Wanneer er experimenten in de dealtekst worden opgenomen moet het bij het kernteam van de City Deal duidelijk zijn hoe deze experimenten er precies uit gaan zien en hoe zij bijdragen aan het doel van de City Deal. Neem in gezamenlijk overleg afscheid van experimenten waarbij dit niet duidelijk is.

#### Evaluatie:

- Een City Deal heeft over het algemeen een relatief korte looptijd ten opzichte van de transitieopgave waaraan wordt gepoogd een bijdrage te leveren. De complexiteit van een uiteindelijke evaluatie wordt naar verwachting bemoeilijkt wanneer er tijdens de ontwerpfasen van een City Deal nog niet na wordt gedacht over hoe de waarde van een City Deal in de toekomst geëvalueerd kan worden. Daarnaast zijn de evaluaties van onderzochte City Deals niet altijd openbaar, aanwezig, of overzichtelijk. Bovendien, het is te beargumenteren dat de evaluaties veelvuldig geen recht doen aan de waarde die er door een City Deal gecreëerd wordt, en dat de kwaliteit van evaluatierapporten over het algemeen matig is. Een voorbeeld van de matige kwaliteit is eerder in het resultatenhoofdstuk beschreven (mismatch primaire doelstelling en tussentijdse evaluatie). Daarnaast lukt het evaluaties veelal niet om overzichtelijk de resultaten en uitkomsten van een City Deal te presenteren. In Bijlage 4 is daarom een opzet gemaakt met hierin de resultaten en uitkomsten die per City Deal zijn gerealiseerd. Let wel, deze lijst is niet uitputtend en mogelijk incompleet. Er zijn resultaten en uitkomsten genoteerd die op basis van de coderingen naar voren zijn gekomen. Omwille van de matige kwaliteit en het ontbreken van evaluaties is de concrete aanbeveling als volgt: geef de projectsecretaris en de dealmaker een gedeelde eindverantwoordelijkheid om in het eerste half jaar van de City Deal een evaluatieplan op te stellen. Dit plan wordt met alle deelnemende partijen besproken en zal worden uitgevoerd zodra alle partijen hiermee hebben ingestemd. Het plan hoeft niet tot op de komma uitgewerkt te zijn, maar moet wel elementen bevatten die uiteindelijk te evalueren zijn. Ter illustratie, zie Tabel 12 voor een zeer beknopt voorbeeld toepasbaar op de City Deal Eenvoudig Maatwerk:

**Tabel 12**

*Voorbeeld evaluatieplan City Deal*

<b>Elementen</b>	<b>Beschrijving</b>
Doel	Maatwerk makkelijker maken.
Middel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionals middels o.a. trainingen leren om maatwerk te leveren en te legitimeren.</li> <li>• Uitvoering voor het leveren van maatwerk door professionals makkelijker maken, door o.a. het verstrekken van maatwerkbudget.</li> <li>• Veranderen van regels en routines door o.a. op bewijs gebaseerd lobbywerk.</li> </ul>

Domein	Fysiek/sociaal
Evaluatiemethode	Kwantitatief/kwalitatief (kan in dit voorbeeld allebei).
Eenheden voor evaluatie en analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal georganiseerde/gegeven trainingen</li> <li>• Aantal professionals geholpen</li> <li>• Tevredenheid professionals over de training en toepasbaarheid ervan met betrekking tot maatwerk</li> <li>• Aantal keren maatwerk verleend</li> <li>• Tevredenheid professionals over de effectiviteit van maatwerk</li> <li>• Opsomming van problemen waar maatwerkprofessionals tegenaan lopen</li> <li>• Een 'doorbrakenboek' waarin systeemdoorbraken worden bijgehouden</li> <li>• (Geschat) gerealiseerd maatwerkbudget</li> <li>• (Schatting) bespaarde kosten door gebruik maatwerkbudget</li> </ul>
Frequentie evaluatie	Maand/kwartaal/half jaar/jaar/eenmalig
Verantwoordelijk voor evaluatie	Per deelnemende partij/secretaris/projectleider/bureau

- Maak in ieder geval de evaluatie die jaarlijks plaatsvindt openbaar, dit vergroot de transparantie en openbaarheid van een City Deal. Noteer onder meer informatie omtrent de eerste resultaten, of de energie nog in het traject zit, of doelstellingen zijn bijgeschaafd, en wat aandachtspunten zijn voor het vervolgtraject.
- Richt de evaluaties zo eerlijk mogelijk in. Neem hierbij een voorbeeld aan de City Deal Zorg voor Veiligheid in de Stad. Voor deze City Deal heeft het projectteam zelf de evaluatie georganiseerd en geschreven. Er is in die City Deal relatief veel fout gegaan, maar daar staat tegenover dat er ook bijzonder veel is geleerd. De eerlijkheid van een evaluatie komt naar verwachting het leervermogen ten goede.
- Vergroot de leercapaciteit van het instrument City Deal door positieve en negatieve scores aan deelindicatoren van een City Deal toe te wijzen op soortgelijke wijze als in dit onderzoek is gedaan. Er zit een leerdimensie in een positieve score doordat er eigenschappen van een innovatieve netwerksamenwerking in naar voren komen die worden gewaardeerd. Daarentegen is het ook mogelijk om te leren van negatieve scores, omdat hierin ontwerpfouten van een innovatieve netwerksamenwerking worden blootgelegd. Bovendien worden daardoor mogelijk tekortkomingen in verantwoording blootgelegd.

#### Overige aanbeveling:

- Organiseer City Deal bottom-up. City Deals die bottom-up georganiseerd worden zijn mogelijk effectiever in vergelijking met City Deals die top-down tot stand komen. Het kan daarbij lonen om niet enkel beleidsmakende partijen te laten deelnemen, maar juist meerdere diverse stakeholders zoals (private) uitvoeringsorganisaties, kennisplatformen, en verenigingen die belangen behartigen.

### 6.3 Reflectie op onderzoek

Ondanks de hierboven beschreven waardevolle implicaties kent dit onderzoek ook een aantal limitaties. Ten eerste is de omvang van de studie beperkt: 4 van de in totaal 31 City Deals zijn onderzocht, en er is gesproken met 12 respondenten waarvan 3 per City Deal. Dit is voornamelijk te wijten aan de beperkte tijd die beschikbaar was voor het onderzoek, waardoor de analyse per City Deal minder diepgaand is uitgevoerd. Deze beperkingen kunnen de generaliseerbaarheid van de resultaten beïnvloeden.

Een tweede limitatie van het onderzoek is dat de analyse grotendeels afhankelijk is geweest van de kwaliteit en beschikbaarheid van de evaluatierapporten van City Deals. Voor de City Deal Eenvoudig Maatwerk was bijvoorbeeld geen overeenkomst opgesteld en waren er geen gerichte evaluatiedocumenten beschikbaar, enkel vier magazines waarvan er twee in eerste instantie niet te vinden waren. Voor de City Deal Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie zijn – ook na navraag bij respondenten – geen City Deal specifieke evaluatiedocumenten achterhaald. Wel zijn er documenten gevonden bestaande uit slidedecks waarin veelal in sleutelwoorden de geleerde lessen van de City Deal of een bijbehorend onderzoek werden verkondigd, maar dit bleek niet genoeg om een effectieve analyse op uit te kunnen voeren. Wat betreft de City Deal Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling waren er twee tussentijdse evaluaties en twee eindevaluaties beschikbaar. Kijkend naar de inhoud van deze evaluaties dan wordt er geconcludeerd dat deze onoverzichtelijk de meerwaarde van de City Deals presenteren. Ze zijn hoofdzakelijk kwantitatief ingestoken, terwijl veel kwantitatieve gegevens ontbreken. Zowel de successen, als de mislukkingen, en geleerde lessen, treden hierdoor niet duidelijk op de voorgrond. Mogelijk komt dit doordat alle vier de evaluatierapporten door externe adviesbureaus zijn opgesteld. De City Deals Eenvoudig Maatwerk en Zorg voor Veiligheid in de Stad slagen er beter in om hun meerwaarde te evalueren. Met name de kritische zelfreflectie in de eindevaluatie van Zorg voor Veiligheid in de Stad slaagt er in om naast de successen ook verbeterpunten en gemaakte fouten aan te stippen. Het leereffect van deze evaluatie is daardoor vermoedelijk relatief veel groter, en diverse praktische aanbevelingen uit het vorige hoofdstuk komen dan ook voort uit deze eindevaluatie.

Ten derde vormt de meta-insteek, met betrekking tot het toewijzen van scores per deelindicator, een mogelijke beperking van het onderzoek. Er is een poging gedaan om op basis van de documentenanalyse en interviews een positief punt toe te wijzen aan stukken tekst met daarin positieve connotaties, en negatieve punten toe te wijzen aan teksten met negatieve connotaties. De waarde die City Deals creëren is dus niet normatief beoordeeld, maar er is geprobeerd om zo objectief mogelijk positieve en negatieve connotaties in documenten en interviewtranscripten te herkennen. Desondanks zijn er bij het verdelen van scores door een mens altijd een subjectieve componenten aanwezig, en bestaat er een kans op menselijke fouten. Dit komt de replicerbaarheid van het onderzoek mogelijk niet ten goede. Daarnaast, kan het woord 'score', in combinatie met het toewijzen van positieve en negatieve punten, impliceren dat de meerwaarde van een City Deal die negatief scoort ook daadwerkelijk negatief is. Dit is niet het geval: de score per indicator heeft enkel betrekking op een negatieve, neutrale, of positieve lading met betrekking tot de toegeschreven meerwaarde geanalyseerd vanuit documenten en interviewtranscripten. Resumerend, om misinterpretaties te voorkomen en de geloofwaardigheid van het onderzoek te versterken: de scores impliceren geen normatieve oordelen over de City Deals zelf, maar reflecteren eerder hoe bepaalde aspecten ervan worden weergegeven in de geanalyseerde documenten en interviews.

Een vierde en laatste limitatie van dit onderzoek heeft betrekking op de meerledige operationalisatie van diverse deelindicatoren. De vraagstellingen in de operationalisatie van de deelindicatoren zijn zo alomvattend mogelijk gemaakt, maar dit leidt ook tot complexiteit in de interpretatie en analyse van gegevens. Omwille daarvan worden ter afsluiting nog aanbevelingen gedaan om de operationalisering verder te specificeren of categoriseren.

## **6.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

Naar aanleiding van dit onderzoek zijn er diverse mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Een mogelijke richting is om de scorematrix uit dit onderzoek, en de operationalisatie van deelindicatoren, verder te verfijnen middels specificatie en categorisering.

Daarnaast is het een optie om de steekproef van City Deals uit te breiden en zodoende de generaliseerbaarheid van de resultaten van het onderzoek te vergroten.

Verder is er in dit onderzoek beschreven dat er voordelen zitten aan het moneteriseren van waarde in de publieke sector. Ondanks dat er niet enkel gekeken moet worden naar het financiële plaatje van waardecreatie, kan het operationaliseren en opstellen van een public value account en public value chain voor netwerksamenwerkingen, of City Deals in het specifiek, wel de utilitaristische analyse van waarde versterken.

Een vierde mogelijkheid voor vervolgonderzoek heeft betrekking op het creëren van een integratief bestuurskundig-filosofisch perspectief, waarin onder meer de deontologie, het utilitarisme, en het pragmatisme terugkomen. Daarmee kan een meer holistisch begrip van waardecreatie worden ontwikkeld, wat zou kunnen leiden tot de mogelijkheid om complexe interacties tussen verschillende waarden, belangen en ethische dilemma's beter te analyseren en begrijpen. Bovendien kan dit helpen bij het maken van normatieve beslissingen ten aanzien van welke waarden in een bepaalde context zwaarder zouden moeten wegen. Een dergelijk onderzoek kan bijdragen aan zowel theoretische verdieping als praktische toepasbaarheid van de resultaten en bevindingen in dit onderzoek.



# Literatuurlijst

- Adviescommissie Nationaal Groeifonds. (2023). Jaarverslag 2022. In *Rijksoverheid*. Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Geraadpleegd op 12 april 2024, van <https://www.nationaalgroeifonds.nl/documenten/rapporten/2023/06/19/adviescommissie-nationaal-groeifonds-jaarverslag-2022>
- Agenda Stad. (z.d.-a). City Deals. In *Rijksoverheid*. Rijksoverheid. <https://open.overheid.nl/documenten/55cf4e15-6f45-4a63-853c-1ef0ab626b80/file>
- Agenda Stad. (z.d.-b). *Toolbox van Agenda Stad*. Geraadpleegd op 1 juni 2024, van <https://agendastad.nl/toolbox-van-agenda-stad/>
- Agenda Stad. (2016). *City Deal Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie*. <https://agendastad.nl/content/uploads/2015/11/CityDeal-tekenversie-def-PRINT-2-zonder-handtekeningen.doc>
- Agenda Stad. (2017a). *City Deal Zorg voor Veiligheid in de Stad*. <https://agendastad.nl/content/uploads/2017/03/Convenant-Definitief-City-Deal-Zorg-voor-Veiligheid-in-de-Stad.pdf>
- Agenda Stad. (2017b, september 22). *Werken aan versnelling van binnenstedelijk bouwen*. <https://agendastad.nl/werken-aan-versnelling-van-binnenstedelijk-bouwen/>
- Agenda Stad. (2018). *City Deal Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling*. <https://agendastad.nl/content/uploads/2018/02/20180205-ELEKTRISCHE-DEELMOBILITEIT-IN-STEDELIJKE-GEBIEDSONTWIKKELING.pdf>
- Agenda Stad. (2021). *Factsheet City Deals*. Geraadpleegd op 26 maart 2024, van [https://agendastad.nl/content/uploads/2021/07/21403755\\_BZK\\_factsheet\\_Agenda\\_Stad-DEF-juli-2021.pdf](https://agendastad.nl/content/uploads/2021/07/21403755_BZK_factsheet_Agenda_Stad-DEF-juli-2021.pdf)
- Agenda Stad. (2022). *HANDBOEK CITY DEALS*.
- Alford, J., & Hughes, O. (2008). Public Value Pragmatism as the Next Phase of Public Management. *American Review Of Public Administration*, 38(2), 130–148. <https://doi.org/10.1177/0275074008314203>
- Alford, J., & O'Flynn, J. (2009). Making Sense of Public Value: Concepts, Critiques and Emergent Meanings. *International Journal Of Public Administration*, 32(3–4), 171–191. <https://doi.org/10.1080/01900690902732731>
- Andersson Elffers Felix [AEF]. (2023). *Midterm review City Deals*. AEF. Geraadpleegd op 15 maart 2024, van <https://agendastad.nl/content/uploads/2023/07/AEF-Eindrapport-Midterm-review-City-Deals-definitief-23-juni-2023.pdf>

- Ansell, C. (2016). Pragmatism. In C. Ansell & J. Torfing (Eds.), *Handbook on Theories of Governance* (pp. 392–401). <https://doi.org/10.4337/9781782548508.00043>
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Ansell, C., & Geyer, R. (2016). ‘Pragmatic complexity’ a new foundation for moving beyond ‘evidence-based policy making’? *Policy Studies*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/01442872.2016.1219033>
- Arcadis. (2020). *Monitoring City Deal Elektrische Deelmobiliteit*. [https://overmorgen.nl/wp-content/uploads/2020/01/20200120\\_Citydeal\\_RWS\\_excl\\_bijlage.pdf](https://overmorgen.nl/wp-content/uploads/2020/01/20200120_Citydeal_RWS_excl_bijlage.pdf)
- Bache, I., Bartle, I., & Flinders, M. (2016). Chapter 40: Multi-level governance. In C. Ansell & J. Torfing (Eds.), *Handbook on Theories of Governance* (pp. 486–498). <https://doi.org/10.4337/9781782548508.00052>
- Bason, C. (2018). *Leading Public Sector Innovation (Second Edition)*. <https://doi.org/10.46692/9781447336259>
- Benington, J. (2009). Creating the Public In Order To Create Public Value? *International Journal Of Public Administration*, 32(3–4), 232–249. <https://doi.org/10.1080/01900690902749578>
- Berger-Walliser, G., & Scott, I. (2018). Redefining Corporate Social Responsibility in an Era of Globalization and Regulatory Hardening. *American Business Law Journal*, 55(1), 167–218. <https://doi.org/10.1111/ablj.12119>
- Bilolo, C. (2018). *Legitimacy, Public Value, & Capital Allocation* [Proefschrift, University of St. Gallen]. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:ch:bel-1094312>
- Bowen, S. (2016). Values, Ethics, and Professionalism in Public Affairs. In P. Harris & C. Fleisher (Eds.), *The SAGE Handbook of International Corporate and Public Affairs* (pp. 316–331). Sage Publications Ltd.
- Bozeman, B. (2018). Public values: citizens’ perspective. *Public Management Review*, 21(6), 817–838. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1529878>
- Bruins Slot, H. (2023). BRIEF VAN DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES [Kamerbrief]. In *Parlementaire Monitor* (31 757, nr. 110). Tweede Kamer der Staten-Generaal. [https://www.eumonitor.eu/9353000/1/j4nvgs5kjpg27kof\\_j9vvik7m1c3gyxp/vm4qnbbiujxk/f=/kst31757110.pdf](https://www.eumonitor.eu/9353000/1/j4nvgs5kjpg27kof_j9vvik7m1c3gyxp/vm4qnbbiujxk/f=/kst31757110.pdf)
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford University Press.

- Centraal Planbureau. (2024). Centraal Economisch Plan 2024. In *CPB Raming* (pp. 2–15). Geraadpleegd op 15 maart 2024, van <https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Raming-Centraal-Economisch-Plan-CEP2024.pdf>
- Chatterjee, S., Sarker, S., & Fuller, M. A. (2009). A Deontological Approach to Designing Ethical Collaboration. *Journal Of The Association For Information Systems*, 10(3), 138–169. <https://doi.org/10.17705/1jais.00190>
- City Deal Eenvoudig Maatwerk & Programma Sociaal Domein. (2020, juni). *Maatwerk Magazine*. Agenda Stad. [https://agendastad.nl/content/uploads/2020/06/Maatwerk-Magazine\\_juni-2020.pdf](https://agendastad.nl/content/uploads/2020/06/Maatwerk-Magazine_juni-2020.pdf)
- City Deal Eenvoudig Maatwerk & Programma Sociaal Domein. (2021). *Maatwerk Magazine*.
- City Deal Eenvoudig Maatwerk & Programma Sociaal Domein. (2022). *Maatwerk Magazine*.
- City Deal Eenvoudig Maatwerk & Programma Sociaal Domein. (2023, november). *Maatwerk Magazine*. Agenda Stad. [https://agendastad.nl/content/uploads/2023/11/PSD\\_MaatwerkMagazine-2023\\_Interactive.pdf](https://agendastad.nl/content/uploads/2023/11/PSD_MaatwerkMagazine-2023_Interactive.pdf)
- City Deal Zorg voor Veiligheid in de Stad. (2019a). Eindrapportage CityDeal Zorg voor Veiligheid in de Stad. In *Agenda Stad*. <https://agendastad.nl/content/uploads/2019/10/Eindrapportage-Stuurgroep-Zorg-voor-Veiligheid-in-de-Stad.pdf>
- City Deal Zorg voor Veiligheid in de Stad. (2019b). Statement van de Stuurgroep City Deal Zorg voor Veiligheid. In *Agenda Stad*. <https://agendastad.nl/content/uploads/2019/10/Statement-Stuurgroep-Citydeal-Zorg-voor-Veiligheid-in-de-Stad.pdf>
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE.
- CROW. (2022). Evaluatie City Deal Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling. In *Rijksoverheid*. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/03/31/evaluatie-city-deal-elektrische-deelmobiliteit-in-stedelijke-gebiedsontwikkeling>
- Dawes, J. (2008). Do Data Characteristics Change According to the Number of Scale Points Used? An Experiment Using 5-Point, 7-Point and 10-Point Scales. *International Journal Of Market Research*, 50(1), 61–104. <https://doi.org/10.1177/147078530805000106>
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2015). INNOVATION IN THE PUBLIC SECTOR: A SYSTEMATIC REVIEW AND FUTURE RESEARCH AGENDA. *Public Administration*, 94(1), 146–166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>

- De Vries, M. S., & Kim, P. S. (2011). Introduction to Value and Virtue in Public Administration. In *Palgrave Macmillan UK eBooks* (pp. 1–16). [https://doi.org/10.1057/9780230353886\\_1](https://doi.org/10.1057/9780230353886_1)
- Den Hartog, T., & Bijlsma, H. (2024). Evaluatie City Deal Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling. In *Rijksoverheid*. Arcadis & Over Morgen. <https://open.overheid.nl/documenten/d12f55d9-be49-4e82-a51c-e38166855bdb/file>
- Dewey, J. (2003). Democracy and Educational Administration. In J. Boydston & L. Hickman (Eds.), *The Later Works of John Dewey* (2de editie, Vol. 31, pp. 218–226). Southern Illinois University Press.
- Douglas, S., Hart, P. '., & Van Erp, J. (2022). Identifying and interpreting government successes: An assessment tool for classroom use. *Teaching Public Administration*, 40(2), 276–296. <https://doi.org/10.1177/01447394221079687>
- Douglas, S., & Noordegraaf, M. (2015). Toezicht op publieke waardecreatie: Meervoudig structureren van waardedimensies in professionele organisaties. In H. Den Uijl & T. Van Zonneveld (Eds.), *Zorg voor toezicht*. Mediawerf.
- Elert, N., & Henrekson, M. (2022). Collaborative Innovation Blocs and Mission-Oriented Innovation Policy: An Ecosystem Perspective. In K. Wennberg & C. Sändstrom (Eds.), *Questioning the entrepreneurial state: Status-quo, pitfalls, and the need for credible innovation policy*. (Vol. 53, pp. 345–366). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-94273-1>
- Europees Instituut voor Openbaar Bestuur (EPIA). (2019). List of EPSA 2019 Best Practice Certificate Recipients: New solutions to complex challenges – A public sector citizen-centric, sustainable and fit for the future. In *Epsa*. [https://epsa2019.eu/files/repository/editor/e8037d975932da4277f603ff0e8ac4fcabea50ba\\_EPSA2019\\_BPs\\_European%20and%20National%20category.pdf](https://epsa2019.eu/files/repository/editor/e8037d975932da4277f603ff0e8ac4fcabea50ba_EPSA2019_BPs_European%20and%20National%20category.pdf)
- Faber, T., & Mulders, E. (2012). *Een kennismaking met de maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA)*. Rijksoverheid. Geraadpleegd op 7 april 2024, van <https://www.rijksfinancien.nl/sites/default/files/extrainfo/MKBA/Een%20kennismaking.pdf>
- Geuijen, K. (2011). Samenwerken in publieke netwerken. In M. Noordegraaf, K. Geuijen, & A. Meijer (Eds.), *Handboek publiek management* (pp. 97–114). Boom/Lemma.
- Grimm, R., Fox, C., Baines, S., & Albertson, K. (2013). Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice. *Innovation: The European Journal Of Social Science Research*, 26(4), 436–455. <https://doi.org/10.1080/13511610.2013.848163>

- Hamers, D., Dignum, M., & Evers, D. (2017). *Evaluatie City Deals* (Nr. 2915). Planbureau voor de Leefomgeving (PBL). [https://www.pbl.nl/uploads/default/downloads/pbl-2017-evaluatie-city-deals-2915\\_1.pdf](https://www.pbl.nl/uploads/default/downloads/pbl-2017-evaluatie-city-deals-2915_1.pdf)
- Hood, C. (1991). A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Kant, I. (1930). *Lectures On Ethics* (L. Infield, Vert.). Methuen and Co Ltd. <https://archive.org/details/dli.ernet.3873/page/39/mode/2up>
- Kant, I. (1997). *Foundations of the metaphysics of morals : and, what is enlightenment?* (L. Beck, Vert.; 2de editie). Prentice-Hall, Inc. <https://archive.org/details/foundationsofmet00kant>
- Karlson, N., Sandström, C., & Wennberg, K. (2020). Bureaucrats or Markets in Innovation Policy? – a critique of the entrepreneurial state. *The Review Of Austrian Economics*, 34(1), 81–95. <https://doi.org/10.1007/s11138-020-00508-7>
- Kersten, W. (2021). Big Deal: van groot naar groots: Hoe kunnen grote City Deals veel impact creëren? In *Platform31*. Platform31. Geraadpleegd op 15 maart 2024, van <https://www.platform31.nl/publicaties/big-deal-van-groot-naar-groots>
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2015). Governance Networks in the Public Sector. In *Routledge eBooks*. <https://doi.org/10.4324/9781315887098>
- Klijn, E., & Koppenjan, J. (2015). The Shift towards Network Governance: Drivers, Characteristics and Manifestations. In S. Van de Walle & S. Groeneveld (Reds.), *Theory and Practice of Public Sector Reform* (pp. 158–177). Routledge.
- Knoester, N., & Schouten, A. (2021). *Benchmark Deelmobiliteit in Gebiedsontwikkeling*. <https://overmorgen.nl/wp-content/uploads/2021/03/210311-Eindrapport-Benchmark-Deelmobiliteit-in-Gebiedsontwikkeling-excl-bijlage.pdf>
- Koppenjan, J. (2012). Hoe plakken we verknijpte dienstverlening? : Sturen en organiseren in het post-New Public Management tijdperk. *Openbaar Bestuur*, 22(8/9), 35–40. <http://hdl.handle.net/1765/93163>
- Koppenjan, J. (2022). Over instrumenteel bestuur en publieke waarden. *Bestuurskunde (&apos;s-Gravenhage)*, 31(3), 38–54. <https://doi.org/10.5553/bk/092733872022031003004>
- Lucebert. (2002). De zeer oude zingt. In *Verzamelde gedichten*. De Bezige Bij.
- Lynn Jr, L. E. (2001). The Myth of the Bureaucratic Paradigm: What Traditional Public Administration Really Stood For. *PAR. Public Administration Review/Public Administration Review*, 61(2), 144–160. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00016>

- Mayne, J. (2001). Addressing Attribution through Contribution Analysis: Using Performance Measures Sensibly. *Canadian Journal Of Program Evaluation*, 16(1), 1–24. <https://doi.org/10.3138/cjpe.016.001>
- Mazzucato, M. (2011). The entrepreneurial state. *Soundings*, 49(49), 131–142. <https://doi.org/10.3898/136266211798411183>
- McGuire, M., & Agranoff, R. (2011). THE LIMITATIONS OF PUBLIC MANAGEMENT NETWORKS. *Public Administration*, 89(2), 265–284. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01917.x>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). Dealing with Validity, Reliability, and Ethics. In *Qualitative Research : A Guide to Design and Implementation* (4de editie, pp. 237–266). John Wiley & Sons.
- Meynhardt, T. (2009). Public Value Inside: What is Public Value Creation? *International Journal Of Public Administration*, 32(3–4), 192–219. <https://doi.org/10.1080/01900690902732632>
- Meynhardt, T. (2015). Public Value: turning a conceptual Framework into a scorecard. In J. Bryson, B. Crosby, & L. Bloomberg (Reds.), *Public Value and Public Administration* (pp. 147–169). Georgetown University Press. [https://www.researchgate.net/publication/327982683\\_Public\\_Value\\_turning\\_a\\_conceptual\\_Framework\\_into\\_a\\_scorecard](https://www.researchgate.net/publication/327982683_Public_Value_turning_a_conceptual_Framework_into_a_scorecard)
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2024, 3 mei). *Transformatiefaciliteit*. Leegstand en Transformatie | Home | Volkshuisvesting Nederland. <https://www.volkshuisvestingnederland.nl/onderwerpen/leegstand-en-transformatie/transformatiefaciliteit>
- Ministerie van Financiën. (2023). *Ombuigingslijst 2023*. Geraadpleegd op 16 maart 2024, van <https://www.rijksfinancien.nl/sites/default/files/rapporten/ombuigingslijst-2023-actualisatie-december/Ombuigingslijst-2023.pdf>
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice Hall.
- Moore, M. H. (2013). *Recognizing Public Value*. Harvard University Press.
- Moore, M. H. (2014). Public Value Accounting: Establishing the Philosophical Basis. *Public Administration Review*, 74(4), 465–477. <https://doi.org/10.1111/puar.12198>
- Moore, M. H., & Benington, J. (2011). Conclusions: Looking Ahead. In J. Benington & M. Moore (Reds.), *Public Value : theory and practice* (pp. 256–274). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-0-230-36431-8\\_16](https://doi.org/10.1007/978-0-230-36431-8_16)
- Nabatchi, T. (2010). The (Re)discovery of the Public in Public Administration. *Public Administration Review*, 70, S309–S311. <https://www.jstor.org/stable/pdf/40984148.pdf>

- Noordegraaf, M. (2015). Hybrid professionalism and beyond: (New) Forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal Of Professions And Organization*, 2(2), 187–206. <https://doi.org/10.1093/jpo/jov002>
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance. *Public Management Review*, 8(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Plato. (2000). *Plato: "The Republic"* (G. Ferrari, Red.; T. Griffith, Vert.; 3de editie). Cambridge University Press.
- Poff, D. C. (2021). Deontology. In D. Poff & A. Michalos (Reds.), *Encyclopedia of Business and Professional Ethics* (pp. 538–540). Springer eBooks. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-22767-8\\_399](https://doi.org/10.1007/978-3-030-22767-8_399)
- Potjer, S. (2021). *De kunst van én-én: onderzoek naar de onbewuste kennis van 'makers' van City Deals*. Twynstra Gudde.
- Professionals voor Maatwerk Multiproblematiek. (z.d.). *Veelgestelde vragen*. Rijksoverheid. <https://maatwerkmultiproblematiek.nl/page/view/3a307628-5f6d-4fab-a2f4-291eb078a793/veelgestelde-vragen>
- Professionals voor Maatwerk Multiproblematiek. (2024, 2 februari). *Netwerk van City Deal-gemeenten gaat verder onder PMM*. Rijksoverheid. <https://maatwerkmultiproblematiek.nl/news/view/24b2e7f6-078b-4d8a-b2e2-05b67de8ef38/netwerk-van-city-deal-gemeenten-gaat-verder-onder-pmm>
- Putters, K. (2021). Nieuwe bestuurscultuur begint bij herijking van het sociaal contract. *Bestuurskunde*, 30(4), 78–91. <https://doi.org/10.5553/bk/092733872021030004011>
- Rebelgroep. (2016a). BIJLAGE: Uitwerking instrumenten en arrangementen. In *Rijksoverheid*. <https://archieff28.sitearchieff.nl/archives/sitearchieff/20180309055645/https://www.rijks-overheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2016/10/18/vervolg-mirt-onderzoek-uitvoering-city-deal-complexe-transformatieopgaven-zuid-hollandse-steden/uitwerking+instrumenten+en+arrangementen.pdf>
- Rebelgroep. (2016b). Vervolg MIRT-onderzoek /Uitvoering City deal; Complexe transformatieopgaven Zuid-Hollandse Steden. In *Rijksoverheid*. <https://archieff28.sitearchieff.nl/archives/sitearchieff/20180309055645/https://www.rijks-overheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2016/10/18/vervolg-mirt-onderzoek-uitvoering-city-deal-complexe-transformatieopgaven-zuid-hollandse-steden/Eindrapport+MIRT+Zuidvleugel+DEF.pdf>
- Rebelgroep. (2018, 22 februari). *Lessen uit City Deal Binnenstedelijk bouwen* [Presentatieslides; PDF]. Congres Stedelijke Transformatie. Stedelijke Transformatie. [https://stedelijketransformatie.nl/uploads/media\\_item/media\\_item/104/22/A\\_Lessen\\_uit](https://stedelijketransformatie.nl/uploads/media_item/media_item/104/22/A_Lessen_uit)

\_City\_Deal\_Binnenstedelijk\_bouwen-  
\_presentatie\_22\_02\_18\_congres\_Stedelijke\_transformatie\_mail-1521628291.pdf

Ross, W. D. (2002). *The Right and the Good*. Oxford University Press.

Roy, M. J., & Teasdale, S. (2021). Monetising Social Impact: A Critique of the 'Financialisation' of Social Value. In *Springer eBooks* (pp. 211–227). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-83152-3\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-030-83152-3_11)

Rutgers, M. (2011). *Het pantheon van de publieke waarden* [Oratiereeks]. Universiteit van Amsterdam. <https://hdl.handle.net/11245/1.343438>

Schipper-Tops, R., Damen, C., Kes, S., & Van der Plas, D. (2021). Van overheid als marktmeester naar ondernemer en regisseur. *ESB*, 106(4795S), 46–49. [https://esb.nu/wp-content/uploads/2022/11/DHYWciXj\\_8od6mzxd8G8CZKbLww.pdf](https://esb.nu/wp-content/uploads/2022/11/DHYWciXj_8od6mzxd8G8CZKbLww.pdf)

Shields, P. M. (1998). Pragmatism as a Philosophy of Science: A Tool for Public Administration. *Research in Public Administration*, 4, 195–225. [https://gato-docs.its.txstate.edu/jcr:150e50f7-c198-472b-bb66-341f376c804a/shields\\_pragmatism\\_philosophy.pdf](https://gato-docs.its.txstate.edu/jcr:150e50f7-c198-472b-bb66-341f376c804a/shields_pragmatism_philosophy.pdf)

Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration & Society*, 43(8), 842–868. <https://doi.org/10.1177/0095399711418768>

Teisman, G., Van Der Voort, H., & Meijer, A. (2016). Overheden niet goed in innovatie? *Bestuurskunde*, 25(4), 51–60. <https://doi.org/10.5553/bk/092733872016025004006>

Tjeenk Willink, H. (2018). *Groter denken, kleiner doen: Een oproep*. Prometheus.

Tjeenk Willink, H. (2021). *Kan de overheid crises aan?: Waarom het belangrijk is om groter te denken en kleiner te doen*. Prometheus.

Van Gestel, N., Kuiper, M., & Hendriks, W. (2019). Changed Roles and Strategies of Professionals in the (co)Production of Public Services. *Administrative Sciences*, 9(3), 59. <https://doi.org/10.3390/admsci9030059>

Velte, P. (2021). Meta-analyses on Corporate Social Responsibility (CSR): a literature review. *Management Review Quarterly*, 72(3), 627–675. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00211-2>

Verbeek, P. (2022, 12 juli). *Elektrische deelauto staat op de kaart bij nieuwbouwprojecten*. Agenda Stad. <https://agendastad.nl/elektrische-deelauto-staat-op-de-kaart-bij-nieuwbouwprojecten/>



Vivona, R., Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. B. (2022). The costs of collaborative innovation. *The Journal Of Technology Transfer*, 48(3), 873–899. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09933-1>

Vogelaar, J., & Stam, E. (1AD). Kritiek op de 'ondernemende staat' biedt lessen voor beleid. *ESB*. Ter perse. Geraadpleegd op 15 maart 2024, van [https://esb.nu/d-000-000\\_in\\_vogelaar-3/](https://esb.nu/d-000-000_in_vogelaar-3/)

Waldo, D. (2007). *The administrative state: A Study of the Political Theory of American Public Administration*. Routledge.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (2de editie). SAGE Publications.

Zadek, S. (2007). The Path to Corporate Responsibility. In *Springer eBooks* (pp. 159–172). [https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_13)

# Bijlagen

## Bijlage 1: Overzicht documentenanalyse, respondenten, topiclijst, codeboom

In Tabel 13 en 14 zijn de City Deals afgekort<sup>10</sup> om de leesbaarheid van de tabellen te vergroten.

### 1.1 Overzicht documentenanalyse

**Tabel 13**

*Overzicht geanalyseerde documenten*

City Deal	Document	Type bron
EDSG	City Deal Overeenkomst	Overeenkomst
EDSG	Monitoring City Deal	Tussentijdse evaluatie 1
EDSG	Benchmark Deelmobiliteit in Gebiedsontwikkeling	Tussentijdse evaluatie 2
EDSG	Evaluatie City Deal (CROW, 2022)	Eindrapport 1
EDSG	Nieuwsbericht 2022	Nieuwsbericht
EDSG	Evaluatie City Deal (Arcadis)	Eindrapport 2
EDSG	Kamerbrief City Deal	Kamerbrief
EDSG	Transcript R1	Interview
EDSG	Transcript R2	Interview
EDSG	Transcript R3	Interview
BB&T	City Deal Overeenkomst	Overeenkomst
BB&T	Transcript R4	Interview
BB&T	Transcript R5	Interview
BB&T	Transcript R6	Interview
EM	Maatwerk Magazine 2020	Magazine
EM	Maatwerk Magazine 2021	Magazine
EM	Maatwerk Magazine 2022	Magazine
EM	Maatwerk Magazine 2023	Magazine
EM	Netwerk van City Deal-gemeenten gaat verder onder PMM	Nieuwsbericht
EM	Transcript R7	Interview
EM	Transcript R8	Interview
EM	Transcript R9	Interview
ZVS	City Deal Overeenkomst	Overeenkomst
ZVS	Eindrapportage City Deal	Eindrapport
ZVS	Statement stuurgroep	Statement
ZVS	Transcript R10	Interview
ZVS	Transcript R11	Interview
ZVS	Transcript R12	Interview

<sup>10</sup> EDSG = Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling  
BB&T = Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie  
EM = Eenvoudig Maatwerk  
ZVS = Zorg voor Veiligheid in de Stad

## 1.2 Overzicht respondenten

**Tabel 14**

*Overzicht respondenten*

City Deal	Respondent	Kenmerk	Transcript
Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling	Respondent 1	R1	Transcript 1
EDSG	Respondent 2	R2	Transcript 2
EDSG	Respondent 3	R3	Transcript 3
BB&T	Respondent 4	R4	Transcript 4
BB&T	Respondent 5	R5	Transcript 5
BB&T	Respondent 6	R6	Transcript 6
EM	Respondent 7	R7	Transcript 7
EM	Respondent 8	R8	Transcript 8
EM	Respondent 9	R9	Transcript 9
ZVS	Respondent 10	R10	Transcript 10
ZVS	Respondent 11	R11	Transcript 11
ZVS	Respondent 12	R12	Transcript 12

## 1.3 Topiclijst

**Tabel 15**

*Topiclijst semigestructureerde interviews*

Topic	Vragen	Indicatoren
<u>Algemeen</u>		
Betekenisgeving	Wat is de City Deal [X] volgens u?	
Relatie tot	Hoe is uw organisatie betrokken geweest bij de CD? Welke rol vervulde u? Wat voegt de betrokkenheid van uw organisatie toe aan de CD?	
<u>Aanleiding van</u>		
Totstandkoming	Hoe is de City Deal tot stand gekomen? Hint: aanleiding, initiatiefnemers, welke partijen betrokken  Wat was de aanleiding om aan de City Deal mee te doen?	
Probleemstelling	Welk probleem of opgave lost de City Deal op? Hoe is deze probleemstelling bepaald? Hint: <i>evidence-based</i> , overleg, experiment, feedback, politiek Is de probleemstelling gedurende de City Deal aangepast of opnieuw gedefinieerd? Zijn risico's van de City Deal in kaart gebracht? Hoe zijn die bepaald? En is er bij de totstandkoming van de City Deal rekening gehouden met mogelijk onbedoelde gevolgen? Hint: [variërend per City Deal]	11 1, 2, 4, 15, 17 10, 11, 13, 14, 16 5, 12, 15 1, 2, 4, 15, 17 13, 16

Ja → Op welke manier?  
 Nee → Was dit een bewuste keuze?

Doelstelling

Doel	Wat waren de voornaamste doelen van de City Deal? Hint: [variërend per City Deal, zie City Deal overeenkomst]	7, 11
	Hoe zijn deze bepaald? Hint: op basis van de probleemstelling, nieuwsartikelen, onderzoek	1, 2, 4, 12, 15, 17 6, 7
	In hoeverre zijn deze bereikt? Waar blijkt dit uit? Kunt u hier voorbeelden van geven?	11
	Wat vindt u zelf de belangrijkste(n)? En waarom? Zijn de doelen tussentijds aangepast? En zo ja, waarom? Hint: bijsturing	

Werking City Deal

Organisatie	Hoe is de City Deal georganiseerd? Hint: projectteam, werkgroep, stuurgroep, kennisgroep (ED), afspraken, regels, structuren, verdeling, leerproces	9, 11, 13, 14, 15, 16
Samenwerking	Op welke manier werd er samengewerkt tussen betrokkenen? Hint: publiek-privaat, kennisdeling, netwerk, interbestuurlijk	9, 11, 13, 14, 15, 16
	En werden belanghebbenden in deze samenwerking betrokken? Hint: burgerparticipatie	1, 2, 4, 15, 17
	Wie waren volgens u de belanghebbenden en waarom? Hint: groepen, deelnemende partijen, sectoren	9, 11, 13, 14, 15, 16
	Hoe zagen bijeenkomsten en/of overleggen met betrokken partijen eruit? Hint: Hint: fysiek, online, wekelijks, maandelijks	16
	Welke onderwerpen werden besproken? Wat was de rolverdeling?	
Besluitvorming	Hoe werden besluiten genomen met betrekking tot de City Deal? Hint: beleidsvorming, -implementatie, koersverandering, toetreden nieuwe partijen	1, 2, 3, 4, 6, 9, 13, 14, 16, 17
Uitdagingen	Wat waren de grootste uitdagingen van de City Deal? Zijn deze gedurende de City Deal ontdekt en/of voorafgaand aan de City Deal bepaald? Hoe is er met deze uitdagingen omgegaan? Hint: in kaart brengen, plan van aanpak, proactief of reflectief	12, 13, 14, 15, 16, 17 6, 9, 14

Resultaten en uitkomsten

Resultaten en uitkomsten	Wat zijn volgens u de resultaten en uitkomsten van de City Deal? Hint: directe output, prestaties, activiteiten, interventies vs. langdurige effecten gevolgen die hieruit volgen (en op welke termijn) Welke vindt u het belangrijkste? En waarom? Hint: of meest trots	1, 2, 4, 5, 6, 7, 11, 12 13, 15
--------------------------	---	------------------------------------

Zijn er resultaten of uitkomsten die in eerste instantie niet waren voorzien? 5

Wat zijn negatieve resultaten of uitkomsten van de City Deal? 8

Bent u tevreden met de resultaten en uitkomsten van de City Deal?  
En zijn de belanghebbenden dat volgens u ook?  
Op welk resultaat bent u het meest trots?

### Evaluatie

Tussentijdse evaluatie In hoeverre werd er tussentijds geëvalueerd en/of (kritisch) gereflecteerd? 3, 11, 12, 13, 14, 16, 17

Hoe zag dit eruit?

Wat werd er geëvalueerd?

Waarop werd gereflecteerd?

Ontwikkelpunten Wat waren aandachtspunten en/of verbeterpunten voor de City Deal? 13

Wanneer zijn deze opgemerkt? En hoe aangepakt? 10, 14

Hint: of anders gezegd, Indien u met de kennis van nu opnieuw aan het begin van een City Deal zou staan, zou u dan iets anders aanpakken?

Lessen Welke lessen zijn er geleerd? 12, 13

Wat is er met de adviezen vanuit de evaluaties gebeurd? 10, 14

Hint: vervolgstappen/projecten

Kosten Wat heeft de City Deal volgens u gekost? 1-7, 13

Hint: manuren, (geld)middelen, energie, momentum, waarden

Wegen de kosten van de City Deal op tegen de daadwerkelijke waardecreatie?

Hint: economisch, MKBA, filosofisch, psychologisch

### Specifiek per City Deal

ED/BB&T/  
EM/ZVS Variërend per City Deal

### Afsluiting

Bijzonderheden Wat heeft u het meest verrast gedurende, voorafgaand of na afloop van de City Deal?

Zijn City Deal uniek?

Ja → waarom? Kunt u redenen en/of voorbeelden noemen waarom dit het geval is?

Nee → waarom? Kunt u redenen en/of voorbeelden noemen waarom dit niet het geval is?

## 1.4 Codeboom

Tabel 16

Codeboom deel 1

Code	Bestanden	Referenties	Code	Bestanden	Referenties
Deontologie	0	0	Pragmatisme	0	0
(D1) Eerlijkheid	19	51	(P11) Doelgerichtheid	22	70
(D2) Rechtvaardigheid	22	56	(P12) Leercapaciteit	25	113
(D3) Openbaarheid	14	24	(P13) Reflexiviteit	22	102
(D4) Inclusiviteit	18	62	(P14) Adaptiviteit	20	55
(D5) Duurzaamheid	22	73	(P15) Zorgvuldigheid	14	40
Utilitarisme	0	0	(P16) Iterativiteit	14	21
(U10) Responsiviteit	15	37	(P17) Participativiteit	18	57
(U6) Efficiëntie	23	99			
(U7) Effectiviteit	26	165			
(U8) Tevredenheid	15	25			
(U9) Flexibiliteit	19	55			

**Tabel 17**  
*Codeboom deel 2*

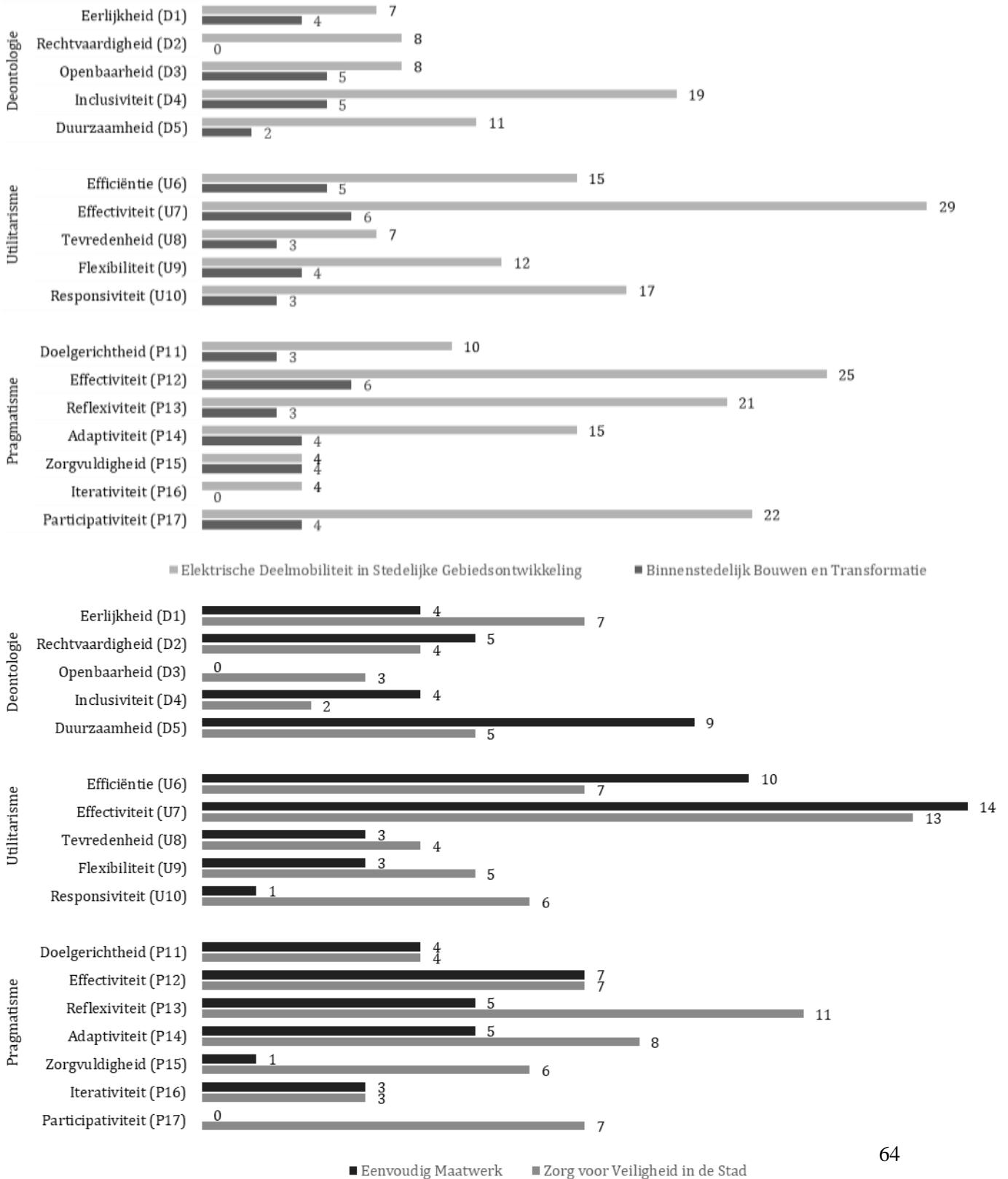
<b>Code</b>	<b>Bestanden</b>	<b>Referenties</b>
Overig	0	0
(Belangrijkste) les	19	77
Advies	22	83
Borging	16	45
Definitie City Deal	11	18
Introductie	1	1
Matige communicatie	1	6
Meerwaarde	17	52
Meten (KPI's)	4	6
Netwerk	8	12
Niet dezelfde taal	1	1
Niet goed meetbaar	7	30
Omstandigheden City Deal	15	21
Onoverzichtelijke evaluatie	1	2
Ontwerpfout	11	53

<b>Code</b>	<b>Bestanden</b>	<b>Referenties</b>
Orde-effecten	12	43
Praktijkvoorbeelden	6	11
Primair doel	15	26
Randvoorwaarde	2	3
Samenwerking	21	50
Secundair doel	6	7
Terugkoppelen	1	2
Uitdagingen	15	37
Uitkomsten	17	60
Uniek	5	8
Verbeteringen City Deal	15	52
Waarom City Deal	17	48

## Bijlage 2: Frequentie deelindicatoren filosofische perspectieven

**Figuur 7**

*Frequentie deelindicatoren filosofische perspectieven per City Deal*





## Bijlage 3: Scorematrixen

Zie Tabel 2 in Hoofdstuk 2.2 voor een operationalisatie van de indicatoren per perspectief.

### 3.1 Scorematrix Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling

**Tabel 18**

*Scorematrix Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling*

Nr.	Indicatoren	Overeenkomst	Evaluatie City Deal	Evaluatie experimenten	Interviews
<u>Deontologie</u>					
D1	Eerlijkheid	++	+	-	-
D2	Rechtvaardigheid	++	0	-	+
D3	Openbaarheid	++	-	0	-
D4	Inclusiviteit	+++	---	---	--
D5	Duurzaamheid	+++	+++	-	+
<u>Utilitarisme</u>					
U6	Efficiëntie	+++	-	0	-
U7	Effectiviteit	+++	+++	--	+
U8	Tevredenheid	n.a.	n.a.	+	+
U9	Flexibiliteit	+++	n.a.	0	-
U10	Responsiviteit	++	n.a.	---	--
<u>Pragmatisme</u>					
P11	Doelgerichtheid	++	0	0	n.a.
P12	Leercapaciteit	+++	+++	---	+
P13	Reflexiviteit	++	+++	0	---
P14	Adaptiviteit	0	+++	---	n.a.
P15	Zorgvuldigheid	++	-	-	n.a.
P16	Iterativiteit	+	-	n.a.	0
P17	Participativiteit	+++	---	---	0

**Tabel 19**

*Numerieke scores Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling*

	Overeenkomst	Evaluatie City Deal	Evaluatie experimenten	Interviews
Deontologie	90	50	30	47
Utilitarisme	96	67	40	43
Pragmatisme	81	60	22	42

### 3.2 Scorematrix Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie

**Tabel 20**

*Scorematrix Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie<sup>11</sup>*

Nr.	Indicatoren	Overeenkomst	Interviews
<u>Deontologie</u>			
D1	Eerlijkheid	+	+++
D2	Rechtvaardigheid	n.a.	n.a.
D3	Openbaarheid	++	+++
D4	Inclusiviteit	++	+++
D5	Duurzaamheid	n.a.	0
<u>Utilitarisme</u>			
U6	Efficiëntie	+++	++
U7	Effectiviteit	++	++
U8	Tevredenheid	n.a.	+++
U9	Flexibiliteit	+++	+
U10	Responsiviteit	+	++
<u>Pragmatisme</u>			
P11	Doelgerichtheid	+	n.a.
P12	Leercapaciteit	++	0
P13	Reflexiviteit	+	0
P14	Adaptiviteit	++	++
P15	Zorgvuldigheid	+++	+
P16	Iterativiteit	n.a.	n.a.
P17	Participativiteit	n.a.	++

**Tabel 21**

*Numerieke scores Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie*

	Overeenkomst	Evaluatie City Deal	Evaluatie experimenten	Interviews
Deontologie	78	n.a.	n.a.	88
Utilitarisme	88	n.a.	n.a.	83
Pragmatisme	80	n.a.	n.a.	67

<sup>11</sup> Voor de City zijn geen openbare evaluatiedocumenten gevonden die specifiek zijn gericht op de resultaten of een evaluatie van de City Deal Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie.

### 3.3 Scorematrix Eenvoudig Maatwerk

**Tabel 22**

*Scorematrix Eenvoudig Maatwerk<sup>12</sup>*

Nr.	Indicatoren	Evaluatie City Deal	Evaluatie experimenten	Interviews
<u>Deontologie</u>				
D1	Eerlijkheid	++	++	n.a.
D2	Rechtvaardigheid	n.a.	+++	0
D3	Openbaarheid	n.a.	n.a.	n.a.
D4	Inclusiviteit	+	++	+
D5	Duurzaamheid	+++	+	+++
<u>Utilitarisme</u>				
U6	Efficiëntie	++	+++	+++
U7	Effectiviteit	+++	+++	+++
U8	Tevredenheid	n.a.	+	++
U9	Flexibiliteit	n.a.	+++	n.a.
U10	Responsiviteit	n.a.	+	n.a.
<u>Pragmatisme</u>				
P11	Doelgerichtheid	0	n.a.	++
P12	Leercapaciteit	+++	n.a.	+++
P13	Reflexiviteit	++	n.a.	+++
P14	Adaptiviteit	+++	+	+
P15	Zorgvuldigheid	+	n.a.	n.a.
P16	Iterativiteit	+	n.a.	++
P17	Participativiteit	n.a.	n.a.	n.a.

**Tabel 23**

*Numerieke scores Eenvoudig Maatwerk*

	Overeenkomst	Evaluatie City Deal	Evaluatie experimenten	Interviews
Deontologie	n.a.	83	83	72
Utilitarisme	n.a.	92	87	94
Pragmatisme	n.a.	78	67	87

<sup>12</sup> Voor deze City Deal is geen overeenkomst opgesteld.

### 3.4 Scorematrix Zorg voor Veiligheid in de Stad

**Tabel 24**

*Scorematrix Zorg voor Veiligheid in de Stad*

Nr.	Indicatoren	Overeenkomst	Evaluatie City Deal	Evaluatie experimenten	Interviews
<u>Deontologie</u>					
D1	Eerlijkheid	n.a.	-	0	++
D2	Rechtvaardigheid	+	-	+	+
D3	Openbaarheid	+	n.a.	n.a.	++
D4	Inclusiviteit	++	n.a.	n.a.	n.a.
D5	Duurzaamheid	+	-	-	--
<u>Utilitarisme</u>					
U6	Efficiëntie	++	0	n.a.	-
U7	Effectiviteit	++	-	---	--
U8	Tevredenheid	n.a.	+	+	++
U9	Flexibiliteit	++	n.a.	0	-
U10	Responsiviteit	+	n.a.	-	0
<u>Pragmatisme</u>					
P11	Doelgerichtheid	0	-	-	n.a.
P12	Leercapaciteit	++	-	-	-
P13	Reflexiviteit	++	+	-	+
P14	Adaptiviteit	++	n.a.	-	-
P15	Zorgvuldigheid	+	--	-	--
P16	Iterativiteit	++	+	n.a.	n.a.
P17	Participativiteit	+	n.a.	+	-

**Tabel 25**

*Numerieke scores Zorg voor Veiligheid in de Stad*

	Overeenkomst	Evaluatie City Deal	Evaluatie experimenten	Interviews
Deontologie	71	33	50	63
Utilitarisme	79	50	38	43
Pragmatisme	74	43	39	37

## **Bijlage 4: Resultaten en uitkomsten City Deals**

Zoals beschreven in Hoofdstuk 6, lijst is niet uitputtend en is opgesteld naar aanleiding van de geanalyseerde documenten en interviews in dit onderzoek.

### **Resultaten en uitkomsten Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling**

Voorbeelden van (in)directe resultaten en uitkomsten van de City Deal zijn (Agenda Stad, z.d.-a; Bruins Slot, 2023; CROW, 2022; Den Hartog & Bijlsma, 2024):

- Meerdere betrokken gemeenten hebben hun parkeernota herzien.
- De parkeernormen van deelnemende projecten is bij vrijwel alle deelnemende projecten gereduceerd.
- (Elektrische) deelmobiliteit is vaker onderdeel van het mobiliteitsbeleid en gebiedsontwikkeling.
- Er is kennis opgedaan met betrekking tot factoren die bijdragen aan het realiseren van succes met betrekking tot het gebruik van elektrische deelmobiliteit in stedelijke gebiedsontwikkeling.
- Missie van de City Deal is voortgezet in een Nationaal Samenwerkingsprogramma Deelmobiliteit.
- Hoe Nederland elektrische deelmobiliteit toepast in stedelijke gebiedsontwikkeling is internationaal verspreid doordat op managementniveau Renault en Hyundai bij enkele deelmobiliteitsprojecten betrokken zijn.
- Naar aanleiding van deze deal zijn bidirectionele laadpalen mogelijk gemaakt voor meerdere steden in Nederland.

### **Resultaten en uitkomsten Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie**

Voorbeelden van (in)directe resultaten en uitkomsten van de City Deal zijn (Agenda Stad, z.d.-a, -b; Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2024):

- Oplevering van zes tools, waaronder: vier stappenplannen, een kennisplatform stedelijke gebiedstransformatie, en een uitgebreid essay over de financiering van gebiedstransformatie.
- Een aantal bouwlocaties versneld in ontwikkeling gebracht.
- Vormde de inspiratiebron voor de Transformatiefaciliteit waar het ministerie €38 miljoen voor beschikbaar heeft gesteld.
- Kennis en netwerk wordt voortgezet in landelijk programma Stedelijke Transformatie. Bij dit programma is een diverse club aan partijen aangesloten. Daarnaast is binnen dit programma een Transformatiefaciliteitsfonds geopend waar €38 miljoen voor beschikbaar is gesteld.

### **Resultaten en uitkomsten Eenvoudig Maatwerk**

Voorbeelden van (in)directe resultaten en uitkomsten van de City Deal zijn (City Deal Eenvoudig Maatwerk & Programma Sociaal Domein, 2020, 2023; Professionals voor Maatwerk Multiproblematiek, z.d.):

- Deel van de vergaarde kennis en het netwerk is opgenomen en voortgezet in het programma Professionals voor Maatwerk Multiproblematiek (PMM). Sinds de start van dit programma zijn er al 230 multiproblematiek casussen behandeld.
- Ontwikkelen van concrete instrumenten om maatwerk te kunnen leveren zoals het (mini)maatwerkbudget, gespreksmethode Werktafel, het Leeratelier en het Maatwerkspel.

- Methode om maatwerk systematisch te kunnen leveren, bestaande uit eerste, tweede, en derde orde leren. Waarbij de eerste orde leren gaat over hoe professionals maatwerk kunnen maken en legitimeren. De tweede orde leren organisatiebreed moet gebeuren, door bijvoorbeeld het introduceren van een (mini)maatwerkbudget en maatwerktafels. En het derde orde leren betrekking heeft op veranderingen op beleidsniveau. In bijvoorbeeld de gemeente Utrecht is het maatwerkprogramma ingebed in de organisatie ondanks dat de City Deal is afgerond. Er is op de begroting jaarlijks structureel €50.000,- voor gereserveerd. Ook is er incidenteel een half miljoen euro vrijgemaakt om onconventionele maatwerkoplossingen te bedenken.
- Lancering van het platform Mooi Maatwerk waarop voorbeelden van maatwerk staan zodat gemeenten van elkaar kunnen leren.

### **Resultaten en uitkomsten Zorg voor veiligheid in de Stad**

Voorbeelden van (in)directe resultaten en uitkomsten van de City Deal zijn (Agenda Stad, z.d-a., p. 12; City Deal Zorg voor Veiligheid in de Stad, 2019a, p. 38):

- De experimenten van de City Deals Zorg voor Veiligheid in de Stad hebben geleid tot innovatieve vormen van samenwerking, inzicht in knelpunten en geoptimaliseerde werkwijzen. Bovendien is in diverse experimenten aangetoond dat een interventies op zorg en ondersteuning een positieve invloed op de veiligheid kan hebben.

### **Resultaten en uitkomsten overkoepelend**

- Een deel van de kennis en het netwerk van de City Deals Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke Gebiedsontwikkeling, Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie, en Eenvoudig Maatwerk is geborgd in een nationaal vervolprogramma. Voor de City Deal Zorg voor Veiligheid in de Stad is dit niet gebeurd.