



Universiteit
Leiden
The Netherlands

De integratie van duurzaamheid binnen de gemeente Zaanstad

Vrieze, Marijn

Citation

Vrieze, M. (2025). *De integratie van duurzaamheid binnen de gemeente Zaanstad*.

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [License to inclusion and publication of a Bachelor or Master Thesis, 2023](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/4261609>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).



De integratie van duurzaamheid binnen de gemeente Zaanstad

Master Politiek, Beleid en Management -
Leiderschap en gedrag binnen en tussen organisaties

*Een onderzoek naar hoe bestuurlijk, ambtelijk en uitvoerend leiderschap
bijdraagt aan de integratie van duurzaamheid in besluitvorming.*

Marijn Vrieze (s4068718)

Begeleider: Ben Kuipers

Woordenaantal: 9.927

(Excl. voorwoord, inhoudsopgave, literatuurlijst en bijlagen)

VOORWOORD

Als ik terugkijk op mijn masterjaar, dan doe ik dat met een heel positief en dankbaar gevoel. Het was een intensief jaar, maar vooral een waardevolle periode waarin ik veel heb geleerd, ben gegroeid en heb genoten. De opleiding heb ik als ontzettend fijn ervaren en dat kwam mede ook door de mensen om me heen. Dankzij mijn medestudenten en vrienden was er altijd iemand om mee te sparren, te lachen of gewoon even te delen hoe het ging.

Het schrijven van deze scriptie heb ik mogen doen binnen mijn eigen werkomgeving: de gemeente Zaanstad. In november kreeg ik daar de kans om te starten als ‘projectsecretaris Duurzaamheid’ en al snel ontstond het idee om het vraagstuk rondom leiderschap en duurzaamheid te onderzoeken. Dat ik de ruimte kreeg om mijn scriptie daar te schrijven, is iets waar ik enorm dankbaar voor ben.

Ik wil daarom mijn begeleider binnen de gemeente bedanken voor haar aanmoediging en flexibiliteit. Ook collega's wil ik bedanken, van wethouders tot collega's op andere opgaven, voor hun tijd, openheid en enthousiasme. Dat ik straks mijn scriptie en aanbevelingen mag presenteren in het Gemeentelijk Management Team (GMT) vind ik spannend, maar het voelt ook als een hele mooie waardering.

Daarnaast wil ik mijn begeleider vanuit de universiteit, Ben Kuipers, bedanken. Ik heb de feedbackmomenten enorm prettig ervaren. Hij stelde de juiste vragen, dacht mee, en zorgde ervoor dat ik telkens weer met een frisse blik naar mijn werk kon kijken. Die begeleiding heb ik echt als fijn en waardevol ervaren.

Al met al kijk ik met trots terug op dit jaar. Niet alleen vanwege het eindresultaat, maar ook omdat ik door dit traject ben gaan ontdekken waar mijn interesse echt ligt. Het thema leiderschap en duurzaamheid heeft me geïnspireerd, en ik weet nu beter welke richting ik in de toekomst wil inslaan.

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding.....	3
1.1 Duurzaamheidsambities van Zaanstad	3
1.2 Leiderschap als motor voor duurzame verandering	4
1.3 Leiderschap op meerdere lagen.....	4
1.4 Probleemstelling & onderzoeksvraag	5
1.5 Deelvragen	6
1.6 Bijdrage en relevantie.....	7
2. Theoretisch kader	7
2.1 Multi-level leiderschap	7
2.2 Leiderschapsgedragingen.....	9
2.3 Conceptualisatie	10
3. Methode.....	11
3.1 Onderzoekopzet	11
3.3 Organisatiecontext van gemeente Zaanstad	11
3.4 Onderzoekspopulatie en selectie van respondenten	13
3.5 Dataverzameling.....	14
3.6 Operationalisatietabel	14
3.7 Data-analyse	17
4. Documentanalyse	17
4.1 Leiderschapvisie en integraliteit	17
4.2 Huidige praktijk van duurzaamheidsintegratie in besluitvorming	18
5. Analyse.....	19
5.1 Integratie van duurzaamheid in besluitvorming (deelvraag 1).....	19
5.2 Duurzaamheid in de dagelijkse werkpraktijk (deelvraag 2)	20
5.3 Leiderschapsgedrag (deelvraag 3).....	22
5.4 Belemmerende en bevorderende factoren (deelvraag 4).....	28
5.5 Interactie tussen bestuurlijk, ambtelijk en uitvoerend niveau (deelvraag 5).....	29
6. Conclusie	30
7. Discussie.....	32
8. Aanbevelingen.....	33
9. Literatuurlijst.....	35
Bijlage 1: Interview vragen	37
Bijlage 2: Topiclijst.....	39

1. INLEIDING

1.1 DUURZAAMHEIDSAMBITIES VAN ZAA NSTAD

De effecten van klimaatverandering zijn allang geen abstracte toekomstscenario's meer. Ze zijn zichtbaar en voelbaar in ons dagelijks leven: extreme droogte, wateroverlast in woonwijken en verdwijnende biodiversiteit. Zonder serieuze ingrepen zullen deze problemen alleen maar groter worden, met gevolgen voor hoe we leven, wonen en werken (Rijksoverheid, 2019). Nederland staat voor een enorme uitdaging, en heeft zich met het Klimaatakkoord gecommitteerd aan een ambitieus doel: een klimaatneutrale samenleving in 2050 (Rijksoverheid, 2019). Maar deze opgave is niet iets wat alleen "in Den Haag" wordt opgelost: het vraagt om een gezamenlijke inspanning van ons allemaal. Juist de gemeenten op lokaal niveau, waar beleid, uitvoering en samenleving samenkomen, spelen een cruciale rol.

De Gemeente Zaanstad heeft zichzelf ten doel gesteld om uiterlijk in 2040 klimaatneutraal te zijn, een ambitie die vooruitloopt op het Rijksbeleid. Dit streven is vastgelegd in het Coalitieakkoord 2022-2026 en sluit aan bij bredere duurzaamheidsambities, zoals een circulaire economie en een klimaatbestendige, groene en gezonde omgeving in 2050. Hoewel er veel initiatieven lopen om deze doelen te realiseren, blijkt uit het Zaans Klimaatakkoord (2022) dat de inspanningen nog onvoldoende zijn om de doelen te halen. De intentie is er, de plannen liggen er, maar de uitvoering stukt.

Een belangrijke constatering van het college in september 2023 is dat de sturing op duurzaamheid nog niet integraal is belegd (Gemeente Zaanstad, 2024). Behalve de projecten vanuit de strategische opgave duurzaamheid, wordt duurzaamheid nog niet als standaard lens gebruikt bij besluitvorming en beleidsontwikkeling. Dit is opvallend, aangezien al in 2015 een raadsbesluit is genomen over de verduurzaming van de gemeentelijke organisatie (Gemeente Zaanstad, 2024). In 2017 werd hierop voortgebouwd met een audit die resulteerde in veertien aanbevelingen, waaronder de aanbeveling: 'Laat in het besluitvormingsproces 'duurzaamheid' standaard onderdeel uitmaken van een voorstel' (Gemeente Zaanstad, 2024). Desondanks blijkt uit de praktijk dat de structurele borging van duurzaamheid in de organisatie nog altijd niet vanzelfsprekend is.

In november 2022 heeft de gemeenteraad de klimaatcrisis officieel uitgeroepen en het college opgeroepen om duurzaamheid en ecologie als toetsingskader te stellen voor beleid en besluitvorming (Zaanstad Bestuurlijke Informatie, 2022). Toch blijft de uitdaging bestaan om duurzaamheid niet slechts als losse projecten te benaderen, maar als een integraal onderdeel van de bredere gemeentelijke strategie. In september 2023 heeft het college daarom opnieuw afspraken gemaakt om duurzaamheid concreter te vertalen naar portefeuilles en beleidsopgaven. Dit omvat onder andere de prioritering van CO₂-reductie binnen portefeuilles, het meenemen van duurzaamheid in opgaveplannen en het borgen van integrale besluitvorming (Gemeente Zaanstad, 2024).

Andere gemeenten, zoals Amsterdam, laten zien dat het kan. Met het principe “Duurzaam, tenzij” wordt daar gewerkt vanuit de norm dat beleid en uitvoering duurzaam moeten zijn, tenzij goed wordt onderbouwd waarom dat niet mogelijk is (Gemeente Amsterdam, 2021). Zo’n benadering maakt duurzaamheid tot een organisatiebrede verantwoordelijkheid, en dat vraagt om meer dan beleidsstukken: het vraagt om leiderschap.

1.2 LEIDERSCHAP ALS MOTOR VOOR DUURZAME VERANDERING

Uit gesprekken met medewerkers blijkt dat leiderschap op duurzaamheid binnen Zaanstad vaak onvoldoende zichtbaar is. Er wordt beperkt op gestuurd, verantwoordelijkheden zijn diffuus, en duurzaamheid is niet structureel onderdeel van besluitvorming.

Dit sluit aan bij bredere literatuur: grote maatschappelijke opgaven zoals klimaatverandering vragen om een nieuwe kijk van leiderschap binnen overheden en overstijgen individuele rollen of afdelingen (Kuipers & Murphy, 2023). Het gedrag en de interactie tussen actoren vormen een cruciaal aangrijpingspunt voor verandering. Leiderschap is daarbij onmisbaar om deze gedragingen en interacties te beïnvloeden en te sturen richting gedeelde maatschappelijke doelen (Kuipers & Murphy, 2023). Leiderschap is in dit onderzoek opgevat als een sociaal proces van gezamenlijk richting geven en het mobiliseren van inzet om gedeelde doelen te realiseren (Yukl, 2012). De definitie van Yukl en de inzichten van Murphy en Kuipers (2023) benadrukken dat leiderschap zich niet mag beperken tot één niveau, maar juist organisatiebreed vorm moet krijgen.

Essentieel is dat duurzaamheid op alle niveaus wordt geïntegreerd in besluitvorming, processen en dagelijks werk (Baggio & Tozer, 2024). Dit lukt alleen als het niet als los thema, maar als onderdeel van bestaande structuren en verantwoordelijkheden wordt benaderd. Effectieve integratie vraagt actieve prioritering door zowel bestuur als ambtelijk management. Dawkins et al. (2021) benadrukken dat beleid pas werkt als ambtenaren het toepassen in hun praktijk. Daarvoor zijn duidelijke kaders, samenhang en routines nodig. Leiderschap is hierin onmisbaar: niet alleen om richting te geven, maar ook om de juiste context te creëren waarin handelen mogelijk wordt.

1.3 LEIDERSCHAP OP MEERDERE LAGEN

De structurele verankering van duurzaamheid vraagt om leiderschap dat breed en samenhangend in de organisatie aanwezig is. Dit sluit aan bij het concept van multi-level leiderschap (Kuipers & Murphy, 2023), waarin actoren op verschillende niveaus gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen.

In dit onderzoek staat daarom de rol van bestuurlijk, ambtelijk en uitvoerend leiderschap centraal, zoals bij de gemeente Zaanstad vormgegeven binnen de ‘sturingsdriehoek’. Deze structuur verdeelt verantwoordelijkheden over drie niveaus: de bestuurlijk opdrachtgever (wethouder), die politieke richting en eindverantwoordelijkheid draagt; de ambtelijk

opdrachtgever (opgavemanager), die beleid vertaalt naar strategie en coördinatie; en de ambtelijk opdrachtnemer (opgaveregisseur of projectleider), die verantwoordelijk is voor de uitvoering in de praktijk. De focus ligt op hoe zij gezamenlijk bijdragen aan de integratie van duurzaamheid, niet alleen via hiërarchische lijnen, maar ook via informele samenwerking en gedeeld leiderschap. Het multi-level leadership spectrum biedt een kader om deze dynamiek te analyseren. Het onderscheidt vier vormen van leiderschap: intra-organisationale aansturing, macro-meso-interactie, gedeeld leiderschap en systeemleiderschap, variërend van formeel tot informeel en van intern tot extern gericht.

Om leiderschap concreet te duiden, wordt daarnaast gekeken naar de vier gedragstypen van Yukl (2012): taakgericht, relatiegericht, veranderingsgericht en extern gericht gedrag. Deze dimensies geven inzicht in hoe leiders opereren: sturen ze op structuur, bouwen ze aan vertrouwen, stimuleren ze leren of verbinden ze binnen en buiten? Daarbij is het onderscheid tussen intended en perceived leadership (Jacobsen & Andersen, 2015) van belang: effectief leiderschap draait niet alleen om wat leiders bedoelen of zeggen, maar vooral om hoe hun gedrag daadwerkelijk wordt ervaren door collega's op andere niveaus.

1.4 PROBLEEMSTELLING & ONDERZOEKSVRAAG

De gemeente Zaanstad heeft haar duurzaamheidsambities stevig geformuleerd met de wens dit in de besluitvorming integraal te verankeren. In de praktijk blijkt echter dat deze ambities nog onvoldoende zijn doorvertaald naar het dagelijkse functioneren van de organisatie. Er lijkt hierbij sprake van een kloof tussen de gemeentelijke ambitie en praktijk, waarin leiderschap een bepalende schakel vormt.

Dit onderzoek richt zich daarom op de volgende vraag:

Hoe draagt bestuurlijk, ambtelijk en uitvoerend leiderschap bij aan de integratie van duurzaamheid in besluitvorming binnen de gemeente Zaanstad?

Daarbij staat het concept van multi-level leiderschap centraal, met aandacht voor leiders op bestuurlijk, ambtelijk en uitvoerend niveau. Het multi-level leadership spectrum (Kuipers & Murphy, 2023) wordt gebruikt om verschillende vormen van leiderschap te analyseren. Daarnaast wordt gekeken naar leiderschapsgedrag (Yukl, 2012) en het verschil tussen bedoeld en ervaren leiderschap (Jacobsen & Andersen, 2015), omdat juist deze beleving bepalend is voor effectiviteit.

Op basis van deze inzichten worden aanbevelingen gedaan om leiderschap te versterken en duurzaamheid structureel te integreren in besluitvorming.

1.5 DEELVRAGEN

Om de hoofdvraag te beantwoorden, worden de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Hoe is duurzaamheid formeel ingebed in besluitvorming, en hoe wordt dit ervaren op bestuurlijk, ambtelijk en uitvoerend niveau?

Deze deelvraag sluit aan bij literatuur over beleidsintegratie, waarin duurzaamheid onderdeel moet zijn van bestaande besluitvormingsprocessen (Baggio & Tozer, 2024). In de documentanalyse wordt gekeken hoe duurzaamheid formeel is ingebed; in de analyse van interviews staat centraal hoe deze borging wordt ervaren.

2. Hoe geven bestuurlijk, ambtelijk en uitvoerend leiders invulling aan duurzaamheid in hun dagelijkse werkpraktijk?

Deze deelvraag sluit aan bij Dawkins et al. (2021), die stellen dat duurzaamheidsbeleid pas effect heeft als het is ingebed in het dagelijks werk, met duidelijke routines en taakverdeling. Dit raakt ook aan het concept van multi-level leiderschap, waarin leiders op verschillende niveaus samen verantwoordelijkheid dragen voor de uitvoering van beleidsambities (Kuipers & Murphy, 2023).

3. Welke leiderschapsgedragingen laten leiders op verschillende niveaus en opgaven zien bij het integreren van duurzaamheid in beleids- en besluitvorming?

Deze deelvraag baseert zich op de vier gedragsdimensies van Yukl (2012) en onderzoekt welke daarvan bijdragen aan de verankering van duurzaamheid, en in hoeverre deze gedragingen, zowel bedoeld (intended) als ervaren (perceived), tot uiting komen binnen verschillende lagen en opgaven van de organisatie (Jacobsen & Andersen, 2015).

4. Welke belemmerende en bevorderende factoren ervaren leiders bij het integreren van duurzaamheid in beleid en samenwerking?

Effectieve samenwerking hangt sterk af van factoren als mandaat, rol duidelijkheid en afstemming tussen actoren (Carson et al., 2007; Kuipers & Murphy, 2023). Deze deelvraag onderzoekt welke condities integratie van duurzaamheid bevorderen of juist belemmeren.

5. Hoe interacteren bestuurlijk, ambtelijk en uitvoerend leiders met elkaar om duurzaamheid integraal te verankeren in de gemeentelijke organisatie?

Deze deelvraag vertrekt vanuit het multi-level perspectief (Kuipers & Murphy, 2023), waarin samenwerking tussen leiders op verschillende niveaus cruciaal is. Leiderschap wordt hierbij gezien als een gedeeld proces van afstemming en coördinatie (Yukl, 2012; Ospina, 2017). Door te onderzoeken hoe deze actoren interacteren, wordt zichtbaar in hoeverre zij erin slagen duurzaamheid integraal te verankeren in de organisatie.

1.6 BIJDRAGE EN RELEVANTIE

Dit onderzoek biedt zowel wetenschappelijke als maatschappelijke meerwaarde. De maatschappelijke relevantie ligt in de urgentie van de duurzaamheidsopgave. Gemeenten spelen een sleutelrol in de transitie naar een klimaatneutrale samenleving in 2050, in Zaanstad zelfs al in 2040. In de praktijk blijkt het echter lastig om duurzaamheid structureel te verankeren in besluitvorming. Dit onderzoek laat zien hoe leiderschap daarin een bepalende schakel vormt: hoe verschillende niveaus samenwerken, welke gedragingen dit versterken of juist belemmeren, en hoe deze dynamiek bijdraagt aan of juist remt op integratie van duurzaamheid. De inzichten zijn breder toepasbaar en bieden ook andere gemeenten concrete handvatten.

Wetenschappelijk draagt dit onderzoek bij door theorieën over onder andere gedragsmatig (Yukl, 2012) en multi-level leiderschap (Kuipers & Murphy, 2023) te verbinden aan de praktijk van beleidsintegratie rond duurzaamheid. Door leiderschap te benaderen als een sociaal proces van invloed, afstemming en collectieve inzet (Yukl, 2012), en dit te analyseren binnen een multi-level perspectief biedt dit onderzoek nieuwe inzichten in de manier waarop bestuurlijk, ambtelijk en uitvoerend leiders gezamenlijk bijdragen aan de integratie van duurzaamheid in besluitvorming. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar individueel gedrag, maar ook naar de interactie tussen organisatielagen. Het onderzoek levert zo een waardevolle bijdrage aan het bestaande denken over leiderschap als bepalende factor bij de beleidsintegratie van duurzaamheid in het publieke domein.

De resultaten geven richting aan Zaanstad en andere gemeenten die werken aan duurzame transitie. De aanbevelingen worden voorgelegd aan het Gemeentelijk Managementteam (GMT), wat de kans vergroot op structurele opvolging binnen de organisatie.

2. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch fundament gelegd voor de analyse van leiderschap binnen de gemeente Zaanstad, met het oog op de structurele verankering van duurzaamheid in besluitvorming. Het kader bestaat uit drie onderdelen: (2.1) multi-level leiderschap, (2.2) leiderschapsgedragingen, en (2.3) de conceptualisatie.

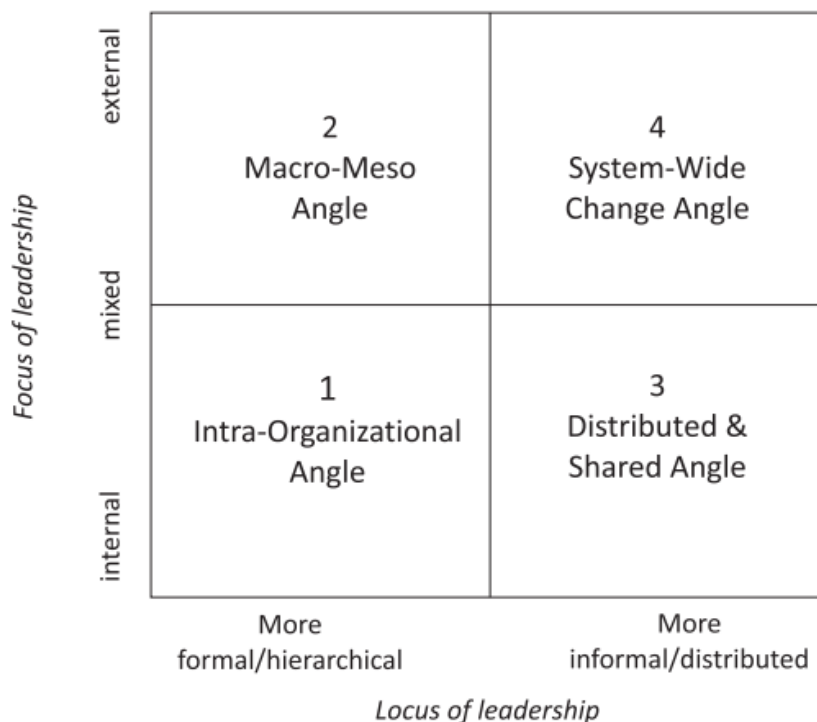
2.1 MULTI-LEVEL LEIDERSCHAP

In dit onderzoek wordt leiderschap gedefinieerd als een sociaal proces van invloed uitoefenen op anderen om tot overeenstemming te komen over wat er moet gebeuren en hoe dat gerealiseerd kan worden, evenals het faciliteren van collectieve inzet om gedeelde doelen te behalen (Yukl, 2012). Deze benadering wordt aangevuld met het perspectief van multi-level leiderschap (Kuipers & Murphy, 2023), waarin de auteurs benadrukken dat verschillende actoren op verschillende niveaus, van individuen tot teams en organisatiesystemen, samen verantwoordelijkheid dragen. Binnen de gemeente Zaanstad krijgt leiderschap vorm via de

zogenoemde sturingsdriehoek. Hierin vervullen bestuurlijk opdrachtgevers, ambtelijk opdrachtgevers en ambtelijk opdrachtnemers elk een eigen rol. De mate van onderlinge afstemming en samenwerking bepaalt in hoeverre duurzaamheid structureel wordt meegenomen in besluitvorming. Juist dit sociale proces en de wisselwerking tussen lagen vormen de kern van de leiderschapsanalyse in dit onderzoek.

Om deze gelaagdheid te analyseren, wordt gebruikgemaakt van het multi-level leadership spectrum (Kuipers & Murphy, 2023). Dit model onderscheidt waar leiderschap plaatsvindt (formeel of informeel) en waarop leiderschap gericht is (intern of extern). Hieruit volgen vier invalshoeken:

1. Intra-organisatiele aansturing: leiderschap binnen en tussen verschillende lagen van een organisatie, met aandacht voor onderlinge afstemming;
2. Macro-meso-interactie: leiderschap dat opereert op het snijvlak tussen organisaties, beleidsdomeinen en hun maatschappelijke omgeving;
3. Gedeeld en verspreid leiderschap: leiderschap dat ontstaat in samenwerking tussen verschillende actoren, los van formele hiërarchie;
4. Systeemleiderschap: leiderschap dat bijdraagt aan brede, domeinoverstijgende verandering door actoren in verschillende arena's te verbinden rond een collectief doel.



Figuur 1: multi-level leadership spectrum (Kuipers & Murphy, 2023)

Door deze hoeken in samenhang te beschouwen, ontstaat inzicht in de vormen van leiderschap die nodig zijn voor opgaven met een collectief karakter, zoals duurzaamheid. Voor dit onderzoek vormt het spectrum een kader om te analyseren hoe leiderschap zich in

Zaanstad manifesteert en in hoeverre dit bijdraagt aan de structurele verankering van duurzaamheid.

Binnen dit spectrum wordt extra aandacht besteed aan gedeeld en verspreid leiderschap. Leiderschap is steeds vaker een gedeeld en verspreid proces, waarin het wordt uitgeoefend door leden van een team of netwerk (Carson et al., 2007), en verspreid over verschillende posities binnen de organisatie (Spillane, 2012). Deze benadering sluit aan bij het idee van collectief leiderschap, waarin leiderschap ontstaat door participatie en coördinatie (Ospina, 2017). De effectiviteit van gedeeld leiderschap hangt mede af van hoe betrokkenen met elkaar communiceren en samenwerken aan een gedeelde opgave (Barry, 1991). Om effectief samen te werken is het belangrijk dat teamleden een gedeeld begrip ontwikkelen van de opgave. Dit wordt ook wel een shared mental model genoemd (Edmondson & Harvey, 2017). Wanneer teamleden een gedeeld beeld vormen van het probleem, de context en de gewenste richting, neemt onderling begrip toe en worden gezamenlijke prestaties versterkt (Dionne et al., 2010).

2.2 LEIDERSCHAPSGEDRAGINGEN

In aansluiting op het concept van multi-level leiderschap richt dit onderdeel zich op het concreet gedrag van leiders. Het model van Yukl (2012) onderscheidt vier gedragsdimensies: taakgericht, relatiegericht, veranderingsgericht en extern gericht gedrag. Effectief leiderschap hangt af van de juiste combinatie van deze gedragingen, afhankelijk van de context. Deze dimensies vormen het gedragsmatig analytisch kader van dit onderzoek.

- Taakgericht gedrag: richt zich op het effectief en efficiënt organiseren van werkzaamheden, waaronder het stellen van prioriteiten, plannen en organiseren, verduidelijken van rollen en doelen, monitoren van voortgang en het oplossen van knelpunten.
- Relatiegericht gedrag: richt zich op het versterken van motivatie, betrokkenheid en samenwerking, bijvoorbeeld door ondersteuning te bieden, ontwikkelmogelijkheden te creëren, waardering te tonen en verantwoordelijkheid te delen.
- Veranderingsgericht gedrag: draait om innovatie en aanpassingsvermogen, waaronder het bepleiten van verandering, formuleren van een inspirerende visie, stimuleren van vernieuwing en het faciliteren van een lerende organisatiecultuur.
- Extern gericht gedrag: richt zich op het verbinden van de organisatie met haar omgeving, zoals het opbouwen van netwerken, signaleren van externe ontwikkelingen en het representeren en positioneren van de organisatie in externe overleggen.

Tot slot wordt gekeken naar het onderscheid tussen intended en perceived leadership (Jacobsen & Andersen, 2015). Wat leiders denken te doen, is minder bepalend dan hoe hun gedrag wordt ervaren. In dit onderzoek ligt de focus daarom niet alleen op intenties, maar juist ook op hoe leiderschap wordt beleefd op andere niveaus.

2.3 CONCEPTUALISATIE

Deze conceptualisatie concretiseert de kernbegrippen van dit onderzoek en past ze toe op de context van de gemeente Zaanstad.

Leiderschap als sociaal proces

In dit onderzoek wordt leiderschap opgevat als een sociaal proces van invloed uitoefenen, afstemming en gezamenlijke inzet om gedeelde doelen te realiseren (Yukl, 2012).

Leiderschap wordt dus niet beschouwd als een individuele eigenschap of formele functie, maar als een proces dat ontstaat in interactie tussen actoren. Deze benadering sluit aan bij de analyse van hoe leiderschap in Zaanstad bijdraagt aan de structurele integratie van duurzaamheid in besluitvorming.

Multi-level leiderschap

Het onderzoek vertrekt vanuit het multi-level leiderschapsperspectief van Kuipers & Murphy (2023), waarin leiderschap plaatsvindt op verschillende hiërarchische niveaus (bestuurlijk, ambtelijk en uitvoerend). In Zaanstad wordt dit zichtbaar via de zogenoemde sturingsdriehoek. Door deze structuur staat de onderlinge afstemming tussen niveaus centraal. Het multi-level leadership spectrum wordt gebruikt om te duiden waar leiderschap zich manifesteert en waarop het gericht is. De vier invalshoeken die daaruit voortkomen worden gebruikt om te analyseren hoe leiderschap in Zaanstad vorm krijgt en in hoeverre dit bijdraagt aan de structurele verankering van duurzaamheid.

Binnen het spectrum is bijzondere aandacht voor gedeeld, verspreid en collectief leiderschap (Carson et al., 2007; Spillane, 2012; Ospina, 2017). Deze vormen benadrukken dat leiderschap ontstaat in samenwerking tussen verschillende actoren, binnen en over teams en afdelingen heen. In een context als Zaanstad, waar duurzaamheidsopgaven opgave overstijgend zijn, is gedeelde verantwoordelijkheid cruciaal. Een gedeeld begrip van de opgave, ook wel een shared mental model (Edmondson & Harvey, 2017), draagt bij aan effectievere samenwerking.

Leiderschapsgedrag

Naast waar leiderschap plaatsvindt en hoe het verdeeld is, richt dit onderzoek zich op wat leiders daadwerkelijk doen. Hiervoor wordt gebruikgemaakt van het gedragsmodel van Yukl (2012), dat vier typen gedrag onderscheidt: taakgericht, relatiegericht, veranderingsgericht en extern gericht. Deze dimensies worden gebruikt om het handelen van leiders op verschillende niveaus en opgaven te analyseren. Tot slot wordt rekening gehouden met het verschil tussen beoogd (intended) en waargenomen (perceived) leiderschap (Jacobsen & Andersen, 2015).

3. METHODE

3.1 ONDERZOEKSOPZET

Kwalitatief onderzoek

Om inzicht te krijgen in hoe leiderschap binnen de gemeente Zaanstad bijdraagt aan de uitvoering van duurzaamheidsbeleid, is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksopzet. Deze aanpak sluit aan bij de complexiteit en contextgebonden aard van het onderwerp, waarbij het niet alleen gaat om wat er formeel is vastgelegd, maar vooral ook om hoe leiderschap en samenwerking daadwerkelijk worden ervaren en vormgegeven in de dagelijkse praktijk (Neuman, 2014).

Verkennend en beschrijvend

Verder heeft dit onderzoek een verkennend en beschrijvend karakter. Het verkennende deel richt zich op het beter begrijpen van een relatief onderbelicht thema: de rol van leiderschap bij beleidsintegratie van duurzaamheid. Volgens Neuman (2014) is verkennend onderzoek bedoeld om eerste inzichten te verkrijgen in nieuwe of weinig onderzochte onderwerpen, met als doel richting te geven aan toekomstig onderzoek.

Tegelijkertijd is het onderzoek beschrijvend van aard. Neuman (2014) stelt dat beschrijvend onderzoek zich richt op het geven van een nauwkeurig en gedetailleerd beeld van een sociale situatie, setting of relatie. Het antwoordt vooral op de ‘hoe en wie’ vragen en is cruciaal voor het begrijpen van de context waarin sociale processen zich afspelen. Dit onderzoek heeft een beschrijvend component omdat het tot doel heeft om nauwkeurig in beeld te brengen hoe duurzaamheid in de praktijk wordt meegenomen in besluitvorming.

Methodische triangulatie

Het onderzoek bestaat uit een documentanalyse, semi-gestructureerde interviews en niet-participerende observaties. De combinatie van deze methoden, ook wel methodische triangulatie genoemd, verhoogt de betrouwbaarheid van het onderzoek doordat gegevens uit verschillende bronnen elkaar kunnen aanvullen (Neuman, 2014).

3.3 ORGANISATIECONTEXT VAN GEMEENTE ZAANSTAD

Algemeen

De gemeente Zaanstad is een middelgrote gemeente met een organisatiestructuur die opgebouwd is rondom clusters, gebieden en opgaven (Gemeente Zaanstad, z.d.). De organisatie bestaat uit zes grote maatschappelijke opgaven, waaronder Verstedelijking, Economie, Duurzaamheid, Gezondheid, Veiligheid en Gezond en Samen werken aan Zaanstad.

De sturingsdriehoek

In dit onderzoek staat centraal hoe leiders op bestuurlijk, ambtelijk en uitvoerend niveau bijdragen aan de integratie van duurzaamheid in besluitvorming. Deze hiërarchische niveaus

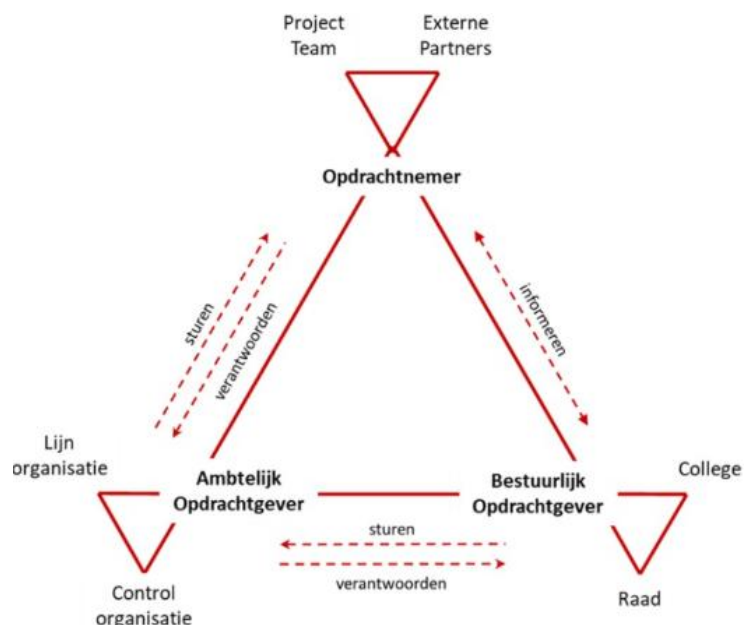
worden benaderd aan de hand van het sturingsmodel van de gemeente Zaanstad, waarin leiderschap wordt vormgegeven via drie samenhangende rollen: de bestuurlijk opgever, de ambtelijk opdrachtgever en de ambtelijk opdrachtnemer. Dit model wordt aangeduid als de sturingsdriehoek, en maakt het mogelijk om politieke ambities te verbinden met de uitvoeringspraktijk.

De bestuurlijk opgever, zoals een wethouder, geeft politieke richting en is eindverantwoordelijk voor het realiseren van beleidsdoelen. De ambtelijk opdrachtgever, zoals een opgavemanager of -regisseur, vertaalt beleid naar strategie, coördinatie en samenwerking binnen de organisatie. Tot slot is de ambtelijk opdrachtnemer (opgaveregisseur, projectleider of programmamanager) verantwoordelijk voor de concrete uitvoering van beleid en duurzaamheidsdoelen in de praktijk.

Door de veelheid en complexiteit van opgaven is het in de praktijk niet haalbaar dat één centrale ambtelijk opdrachtgever alle opdrachten uitvoert. Daarom wordt gewerkt met gemandateerde opdrachtgevers, zoals clustermanagers, programmamanagers of gebiedsmanagers (Gemeente Zaanstad, z.d.). Dit zorgt voor een extra gelaagdheid in ambtelijk leiderschap, passend bij de realiteit van een complexe organisatie.

Binnen deze structuur bestaat een verticale lijn van sturing en verantwoording: elke laag stuurt de laag eronder aan en legt verantwoording af aan de laag erboven (zie figuur 2). Tegelijkertijd vraagt het model ook om horizontale afstemming en gedeelde verantwoordelijkheid.

Figuur 2: De sturingsdriehoek



Opgavemanagers- en regisseurs

Opgavemanagers en -regisseurs zijn verantwoordelijk voor het realiseren van de gemeentelijke opgaven. Zij stellen jaarlijks een opgaveplan op met daarin de langetermijnvisie, concrete resultaten, budgetten en gebiedsgerichte doelstellingen vast (Gemeentebblad 2023, nr. 530176).

Samen met cluster- en gebiedsmanagers vormen zij het ambtelijk management en maken onderdeel uit van het Gemeentelijk Management Team (GMT), dat onder leiding van de gemeentesecretaris besluiten neemt over strategie, bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling. Daarnaast vinden periodiek stafoverleggen plaats tussen bestuurders en ambtenaren per portefeuille, gericht op strategievorming en voorbereiding van besluitvorming. Voor afstemming tussen opgaven bestaat het Bestuurlijk Opgave Overleg (BOG), waarin opgavemanagers samen de samenhang tussen opgaven bewaken.

3.4 ONDERZOEKSPOPULATIE EN SELECTIE VAN RESPONDENTEN

Selectie van respondenten

Bij de selectie van respondenten is gekozen voor purposive sampling, oftewel doelgerichte steekproefselectie (Neuman, 2014), waarbij respondenten worden geselecteerd op basis van hun positie binnen andere opgaven dan Duurzaamheid. Dit maakt het mogelijk te onderzoeken in hoeverre duurzaamheid buiten de oorspronkelijke opgave als integraal thema wordt opgepakt.

In totaal zijn er veertien interviews afgenomen. De respondenten zijn verdeeld over drie verschillende opgaven. Binnen elke opgave zijn drie leidinggevendenden geïnterviewd, ieder vanuit een ander niveau binnen de sturingsdriehoek. Hoewel dit onderzoek zich primair richt op de hoofdfuncties binnen de sturingsdriehoek, zijn in de praktijk ook gemandateerd opdrachtgevers actief, vanwege de veelheid aan opgaven. Daarom is ook per opgave een gemandateerde opdrachtgever geïnterviewd om hun perspectief mee te nemen.

Naast deze driehoek werd ook een strateeg vanuit de afdeling Strategie & Onderzoek geïnterviewd. Deze toevoeging is relevant omdat strategen binnen Zaanstad een belangrijke verbindende rol spelen tussen beleid, uitvoering en langetermijnvisie. Zij bieden integraal advies over verschillende opgaven heen en kunnen vanuit hun positie reflecteren op hoe duurzaamheid strategisch wordt gepositioneerd binnen de organisatie (Gemeente Zaanstad, z.d.).

Tot slot werd een organisatieadviseur geïnterviewd, zodat beter inzicht ontstaat in hoe de organisatie momenteel is ingericht en welke inzichten er al zijn over leiderschap en samenwerking binnen bestuurlijke opgaven. Op basis hiervan kunnen aanbevelingen beter worden afgestemd op de bestaande praktijk.

Selectie van opgaven

In overleg met de begeleider binnen de gemeente is vooraf bepaald welke opgaven relevant

zijn voor dit onderzoek. In afstemming met de wethouder met de portefeuille Duurzaamheid is gekozen voor de opgaven Verstedelijking, Economie en Kansengelijkheid. Voor elk van deze opgaven is een (sub)opgaveplan opgesteld waarin doelen, opdrachten en capaciteit zijn uitgewerkt. Verstedelijking richt zich bijvoorbeeld op de groei naar 200.000 inwoners in 2040 en bestaat uit zes subopgaven, waaronder mobiliteit en openbare ruimte. De uitdaging ligt in een duurzame en leefbare stadsontwikkeling. Economie omvat twee subopgaven en richt zich op circulaire ontwikkeling, toekomstbestendige arbeid en duurzame groei. Kansengelijkheid bestaat uit vier subopgaven en focust op gelijke toegang tot voorzieningen, onderwijs en leefbaarheid in wijken.

De opgave Verstedelijking is opgenomen omdat er binnen deze opgave nog relatief weinig zicht is op hoe duurzaamheid daarin structureel wordt meegenomen. Ook is de afstemming met de opgave Duurzaamheid nog beperkt, wat het interessant maakt om te onderzoeken hoe leiderschap hierin een verbindende rol kan spelen. De opgaven Economie en Onderwijs zijn geselecteerd vanwege de inhoudelijke relevantie en de aanwezige koppelkansen met duurzaamheid. In beide domeinen liggen duidelijke raakvlakken met duurzaamheidsdoelen, bijvoorbeeld op het gebied van industrie, energietransitie en leefomgeving.

3.5 DATAVERZAMELING

Documentanalyse

In de documentanalyse wordt gekeken hoe duurzaamheid formeel is ingebed. Er wordt hiervoor gekeken naar beleidsnota's, raadsstukken, opgaveplannen en formats.

Semi-gestructureerde interviews

De interviews worden afgenomen aan de hand van een topiclijst, gebaseerd op het theoretisch kader en de deelvragen. Deze interviewvorm combineert structuur met openheid, waardoor verdieping mogelijk is terwijl toch relevante onderwerpen aan bod komen (Neuman, 2014).

Niet-participerende observatie

Daarnaast worden observaties uitgevoerd tijdens stafoverleggen van twee opgaven: Economie en Kansengelijkheid. Hierbij wordt gelet op hoe samenwerking plaatsvindt en welke vormen van leiderschap zichtbaar zijn. Observaties bieden aanvullende inzichten, doordat ze gedrag en interactie zichtbaar maken die niet altijd expliciet worden benoemd (Neuman, 2014).

3.6 OPERATIONALISATIETABEL

De tabel hieronder vat de belangrijkste theoretische invalshoeken samen, inclusief de bijbehorende dimensies en meetbare indicatoren. Deze worden gebruikt voor het opstellen van de topiclijst en interviewvragen (zie bijlagen). Daarnaast hebben ze richting gegeven aan de observaties die tijdens het onderzoek zijn uitgevoerd.

Invalshoeken	Dimensie	Indicatoren	Literatuur
Leiderschap		• Een sociaal proces van invloed uitoefenen op anderen om tot overeenstemming te komen over wat er moet gebeuren en hoe dat gerealiseerd kan worden • Het faciliteren van collectieve inzet om gedeelde doelen te behalen	Yukl, 2012
Gedragmatig leiderschap	Taakgericht gedrag	• Plannen en organiseren • Verduidelijken van rollen en doelen • Monitoren van voortgang • Probleemoplossing	Yukl, 2012
	Relatiegericht gedrag	• Ondersteunen • Ontwikkelen • Erkenning geven • Empowerment	Yukl, 2012
	Veranderingsgericht gedrag	• Verandering bepleiten • Visie formuleren • Innovatie stimuleren • Leren faciliteren	Yukl, 2012
	Extern gericht gedrag	• Netwerken • Externe monitoring • Representeren	Yukl, 2012
Multi-level leiderschap		• Afstemming en samenwerking tussen bestuurlijk, ambtelijk en uitvoerend niveau • Gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen	Kuipers & Murphy, 2023
Multi-level leadership spectrum	Intra-organisatorische aansturing	• Afstemming tussen lagen binnen organisatie	Kuipers & Murphy, 2023

	Macro-meso-interactie	• Schakelen tussen beleid en maatschappelijke context	Kuipers & Murphy, 2023
	Gedeeld & verspreid leiderschap	• Horizontale samenwerking zonder hiërarchie	Kuipers & Murphy, 2023
	Systeemleiderschap	• Verbinden van actoren rond collectieve opgaven	Kuipers & Murphy, 2023
Gedeeld, verspreid en collectief leiderschap		• Leiderschap wordt gedeeld door leden van een team of netwerk • Leiderschap is verspreid over verschillende personen binnen de organisatie • Leiderschap ontstaat door participatie en samenwerking	Carson et al., 2007, Spillane, 2012 & Ospina, 2017
Shared mental model		• Een gedeeld beeld van het probleem, de context en de gewenste richting	Edmondson & Harvey, 2017 en Dionne et al., 2010

3.7 DATA-ANALYSE

Alle interviews zijn getranscribeerd en geanalyseerd aan de hand van thematische codering, waarbij de vooraf opgestelde topiclijst (bijlage 2) als leidraad diende. Op basis van deze lijst zijn codes gekoppeld aan specifieke thema's, die visueel herkenbaar zijn gemaakt door middel van kleurcodering. Deze werkwijze hielp bij het structureren van de analyse en bij het terugvinden van patronen in de data.

4. DOCUMENTANALYSE

4.1 LEIDERSCHAPSVISIE EN INTEGRALITEIT

Deze paragraaf bespreekt hoe gemeente Zaanstad leiderschap vormgeeft in relatie tot de integrale aanpak van maatschappelijke opgaven. Deze data wordt gekoppeld aan de theoretische kaders uit hoofdstuk 2.

De gemeente Zaanstad ontwikkelt een organisatiebrede visie op leiderschap die is gekoppeld aan opdrachtgericht werken. In de Leiderschapsleidraad (Gemeente Zaanstad, 2023) wordt leiderschap opgevat als een dynamisch samenspel van rollen, gedrag en houding. Deze benadering sluit aan bij het leiderschapsbegrip van Yukl (2012), waarin leiderschap wordt gezien als een sociaal proces van afstemming en gezamenlijke inzet om gedeelde doelen te realiseren.

Elk van de actoren is verantwoordelijk voor zijn of haar eigen 'stuk van het proces': de bestuurlijk opdrachtgever stuurt op politieke kaders, de ambtelijk opdrachtgever vertaalt deze naar strategische sturing, en de ambtelijk opdrachtnemer geeft hier uitvoering aan. De leidraad benadrukt hierbij het belang van inzicht in elkaars context en het gezamenlijk vormgeven van opdrachten vanuit een gedeeld verantwoordelijkheidsbesef. Dit reflecteert het belang van een shared mental model (Edmondson & Harvey, 2017), waarbij een gedeeld begrip van de opgave bijdraagt aan meer effectieve samenwerking en besluitvorming. Verder worden er kernwaarden benoemd: lef, vertrouwen, ruimte en waardering. Deze kernwaarden geven richting aan het gewenste leiderschapsgedrag. Daarmee vormt de leidraad een duidelijk voorbeeld van intended leadership (Jacobsen & Andersen, 2015): het beschrijft hoe leiders zich idealiter zouden moeten gedragen binnen de gemeentecontext.

In de Omgevingsvisie 2025 onderstreept de gemeente Zaanstad het belang van integrale samenwerking over domeingrenzen heen. Er wordt gestreefd naar een samenhangende aanpak van zes maatschappelijke opgaven, in nauwe samenwerking met interne en externe partners zoals inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Deze werkwijze sluit aan bij het multi-level leadership spectrum (Kuipers & Murphy, 2023), met nadruk op systeemleiderschap, leiderschap dat domeinen verbindt rond een gedeeld maatschappelijk doel en macro-meso-interactie, waarbinnen beleidsvorming wordt afgestemd op de externe omgeving.

4.2 HUIDIGE PRAKTIJK VAN DUURZAAMHEIDSINTEGRATIE IN BESLUITVORMING

Deze paragraaf, passend bij de eerste deelvraag, verkent hoe duurzaamheid wordt meegenomen in besluitvorming binnen Zaanstad. Ook dit wordt gekoppeld aan het theoretisch kader.

Besluitvorming

Volgens het Handboek Bestuurlijke Besluitvorming (Zaanstad, 2023) start het besluitvormingsproces met een startgesprek tussen ambtelijk opdrachtgever, opsteller en adviseurs. Dit moment toont taakgericht leiderschap (plannen & organiseren) (Yukl, 2012). Zodra voorstellen richting college of raad gaan, komt ook extern gericht gedrag in beeld. De verticale lijn van ambtelijke input tot bestuurlijke vaststelling weerspiegelt intra-organisationale aansturing binnen het multi-level leadership spectrum (Kuipers & Murphy, 2023)

Sturing op CO₂-reductie binnen het college

Het collegebesluit (2023) om CO₂-reductie niet langer te positioneren binnen één portefeuille, maar deze te verdelen over alle wethouders, is een belangrijk voorbeeld voor de integratie van duurzaamheid in besluitvorming. Elke portefeuillehouder is daardoor verantwoordelijk voor reductiedoelen binnen zijn of haar beleidsdomein. Dit stimuleert systeemleiderschap, waarbij meerdere domeinen samenwerken aan een collectief doel.

Pilot duurzaamheidsparagraaf

In 2024 is de gemeente Zaanstad gestart met een pilot voor een duurzaamheidsparagraaf in besluitvormingsstukken. Deze paragraaf maakt inzichtelijk wat de verwachte effecten van voorstellen zijn op duurzaamheid. Het instrument ondersteunt bestuurders bij het maken van integrale afwegingen. De pilot is een reactie op eerdere aanbevelingen van de raad en een audit uit 2017. Daarmee draagt het instrument bij aan het realiseren van de klimaatambitie voor 2040 en versterkt het de structurele verankering van duurzaamheid. Daarmee weerspiegelt de paragraaf een vorm van intended leadership (Jacobsen & Andersen, 2015). Of dit instrument ook daadwerkelijk bijdraagt aan duurzame keuzes in de praktijk, hangt af van hoe het wordt ervaren.

5. ANALYSE

De analyse volgt de vijf deelvragen van het onderzoek en is gebaseerd op interviews en observaties. Deze zijn geordend via een vooraf opgestelde topiclijst op basis van het theoretisch kader. Achtereenvolgens worden behandeld: De ervaringen over duurzaamheid in besluitvorming (5.1), de dagelijkse werkpraktijk (5.2), leiderschapsgedragingen (5.3), belemmerende en bevorderende factoren (5.4) en de interactie tussen de drie organisatieniveaus (5.5).

5.1 INTEGRATIE VAN DUURZAAMHEID IN BESLUITVORMING (DEELVRAAG 1)

Deze paragraaf onderzoekt hoe de huidige inbedding van duurzaamheid in besluitvorming wordt ervaren door de drie organisatieniveaus. Waar de documentanalyse laat zien hoe duurzaamheid formeel is vastgelegd in doelstellingen, CO₂-doelstellingen en de duurzaamheidsparagraaf, richt deze analyse zich op hoe die instrumenten in de praktijk worden beleefd.

Bestuurlijk niveau

De gemeente Zaanstad streeft ernaar om uiterlijk in 2040 klimaatneutraal te zijn. Bestuurders erkennen deze ambitie en verbinden duurzaamheid actief aan hun eigen portefeuilles. Tegelijkertijd ervaren zij spanning tussen de hoge ambities en de uitvoerbaarheid. Externe belemmeringen zoals regelgeving, stikstof en netcongestie worden als remmende factoren genoemd: “Het tempo ligt eigenlijk net iets te hoog” en “Dan had je toen meteen een vrachtwagen moeten bestellen, maar die waren pas bestelbaar vanaf eind 2021.” Een wethouder blikt kritisch terug: “Ik vind het dan ergens een beetje gênant. Dat je dus als overheidsorgaan [...] niet door hebt dat je iets hebt gevraagd wat gewoon op dat moment niet mogelijk was.” Tegelijkertijd benadrukken bestuurders het belang van ambitie: “Ik denk ook dat het nodig is om hoge ambities te stellen om überhaupt iets in beweging te krijgen.”

Wat betreft formele borging is er bestuurlijk draagvlak om duurzaamheid standaard mee te nemen in besluitvorming: “Duurzaamheid zou je eigenlijk bij elk besluit moeten toetsen.” Tegelijkertijd leven zorgen over bureaucratische lasten: “Als het een extra bureaucratisch gedoe oplevert, dan zou ik het jammer vinden.” Ook wordt erkend dat de toepassing van de duurzaamheidsparagraaf wisselend is: “Dat verschilt wel eens hoe dat gedaan wordt.”

Ambtelijk niveau

Binnen het ambtelijk niveau worden ook twijfels geuit over de haalbaarheid van het klimaatdoel voor 2040. “Zaanstad zegt 2040. Ik denk niet dat dat realistisch is,” aldus een opdrachtgever. Anderen benadrukken het belang van een ambitieuze koers, mits deze realistisch blijft: “Het is goed om ambities te hebben, een stip op de horizon, maar probeer ook realistisch te zijn.”

De duurzaamheidsparagraaf wordt positief ontvangen, mits deze stapsgewijs wordt ingevoerd: “Niet in één keer de hele organisatie in, maar incrementeel, stapsgewijs om daar te komen.” Tegelijkertijd klinkt behoefte aan duidelijkheid over de eigen rol: “Hoe kunnen wij bijdragen aan zo’n duurzaamheidsparagraaf?”

Daarnaast geven respondenten aan dat duurzaamheid niet als losstaand thema moet worden benaderd, maar gekoppeld moet worden aan bredere opgaven. Zo pleit een opdrachtgever voor verbinding met bredere kaders als brede welvaart: “Kunnen we dat niet verbinden aan een breder kader?”

Uitvoerend niveau

Ook uitvoerende medewerkers benoemen dat de duurzaamheidsparagraaf in potentie kan bijdragen aan integraal denken. Een medewerker met ervaring bij een andere organisatie benadrukt dat een duurzaamheidsparagraaf zeker kan bijdragen aan integraal denken, mits deze inhoudelijk goed wordt ingevuld. In de praktijk is dat vaak niet het geval: “Beleidsmedewerkers zetten een flutverhaaltje neer.”

Daarnaast wordt bevestigd dat duurzaamheidsdoelen regelmatig niet aansluiten bij de uitvoeringscapaciteit. “Als we echt onmogelijke ambities neerleggen, dan weet ik: dat gaat 'm niet worden.” Ook is er frustratie over de hoge verwachtingen zonder wettelijke basis: “De ambitie is hoger dan je wettelijk kunt eisen.”

Respondenten op alle drie de niveaus geven aan dat de duurzaamheidsparagraaf alleen effectief is als deze vroeg in het proces wordt ingezet. “Het begint met integrale opdrachten,” wordt gesteld. Toch blijkt integrale opdrachtverlening nog beperkt: “Er gebeuren nog veel dingen niet integraal.” Goede afstemming en tijdige betrokkenheid worden genoemd als cruciale voorwaarden.

Gebiedsgericht werken wordt hierbij als kans gezien: “Wat willen we realiseren in een gebied? Welke opgaven komen daar samen?” Ten slotte wordt gewaarschuwd door een strateeg voor bureaucratisering: “Misschien is het nog wel belangrijker om het mee te laten wegen dan dat je het onderdeel maakt van de besluitvorming.”

5.2 DUURZAAMHEID IN DE DAGELIJKSE WERKPRAKTIJK (DEELVRAAG 2)

Deze deelvraag onderzoekt hoe duurzaamheid is ingebed in de dagelijkse werkp praktijk van leiders binnen de gemeente Zaanstad. Volgens Dawkins et al. (2021) krijgt duurzaamheidsbeleid pas betekenis als het wordt doorvertaald naar routines, taakverdeling en gezamenlijke verantwoordelijkheid binnen en tussen organisatieniveaus. Ook in deze paragraaf wordt de analyse per niveau uitgewerkt.

Bestuurlijk niveau

Bestuurders geven aan dat het sturen op duurzaamheid in de dagelijkse praktijk nog onvoldoende is verankerd. Eén van hen stelt zelfs geen “flauw idee” te hebben hoe dit

effectief aan te pakken. Duurzaamheid is geen vast agendapunt in stafoverleggen en wordt vooral opgepakt wanneer het zichtbaar is in beleidsstukken: “Als dat niet in de stukken landt, dan ben ik er ook niet mee bezig.” Ook de CO₂-doelstellingen blijken weinig voelbaar in de portefeuilles: “Ik moet je zeggen dat ik dat eigenlijk niet terugzie in mijn portefeuilles.”

De abstractie van het thema speelt hierin een rol: “Ik zou behoefte hebben aan een soort van tastbaarheid.” Bestuurders benoemen bovendien een gebrek aan onderlinge uitwisseling: “We moeten gewoon ook dat gesprek met elkaar voeren.” Hoewel twee wethouders expliciet gedeelde verantwoordelijkheid voelen (“We zijn één college”), ziet een derde dit vooral als taak van collega’s met de betreffende portefeuille. Tegelijkertijd wordt erkend dat gedeeld eigenaarschap cruciaal is: “Iedereen moet zich bewust eigenaar voelen,” iets wat in de praktijk nog onvoldoende tot stand komt.

Informele momenten, zoals gezamenlijke werkbezoeken, worden als waardevol ervaren: “Daarom vind ik ook die werkbezoeken van het hele college zo interessant.” Bewustwording ontstaat vaak pas wanneer duurzaamheid concreet en dichtbij komt: “Als er dan ergens zo’n zaadje is geplant, denk je, jeetje, dat is eigenlijk best wel heftig.”

Ambtelijk niveau

Binnen het ambtelijk niveau is duurzaamheid geen vanzelfsprekend onderdeel van de dagelijkse werkpraktijk. “Het is niet per se dat het structureel terugkomt,” stelt een ambtelijk opdrachtgever. Er is behoefte aan meer sturing en richting: “Soms ontbreekt het ook aan richting.”

Duurzaamheid wordt bovendien vaak als abstract en ontastbaar ervaren: “Omdat duurzaamheid niet tastbaar is [...] is het moeilijk om bewustzijn op de lange termijn te krijgen.” Hierdoor krijgt het onderwerp bij beleidsontwikkeling niet altijd prioriteit. Bij beperkte middelen worden eerst urgente maatschappelijke opgaven bediend: “Als we maar 1 euro te besteden hadden, dan gaat die 1 euro liever naar het voorkomen van armoede dan naar duurzaamheid.”

Een centraal thema is het gebrek aan onderling begrip tussen domeinen. “We hebben veel kennis van duurzaamheid, maar geen idee hoe gebiedsontwikkeling werkt,” zegt een opdrachtgever. De uiteenlopende ‘talen’ van opgaven maken samenwerking complex: “Het maatschappelijk domein kent een heel andere taal [...] dan het fysieke domein.” Om dit te overbruggen pleit deze opdrachtgever voor het actief laten deelnemen van duurzaamheidsmedewerkers aan opgaveteams: “Niet meelopen, maar draaien. [...] Een paar uur per week, gewoon in een project aan gaan zitten.” Dit zou wederzijds begrip en integratie bevorderen.

Uitvoerend niveau

Binnen de uitvoering wordt duurzaamheid vooral door individueel initiatief gedragen. “Meer gewoon op de werkvloer,” zegt een opdrachtnemer, waarmee wordt benadrukt dat inzet vaak voortkomt uit persoonlijke motivatie, niet uit expliciete aansturing. Zoals één respondent stelt:

“Dit is allemaal door ons als ambtenaren aangedragen [...] er is geen inhoudelijke sturing of visie gekomen vanuit het bestuur.”

Tegelijkertijd verschilt de beleving. Waar het bij sommige opdrachtnemers stevig is ingebed, ervaren anderen duurzaamheid als extra belasting. Eén van hen beschrijft een gevoel van “verzuipen”: “Dan maar even niet duurzaam, maar gewoon verdorie dat project klaar.” Ook wordt de ongelijke verdeling van middelen tussen opgaven als frustrerend ervaren: het voelt als een “steek”.

Een opdrachtnemer benoemt een succesvolle praktijk uit een andere organisatie die laat zien dat structurele inbedding mogelijk is. Daar werden duurzaamheidsprofessionals als projectleiders toegevoegd aan reguliere teams, wat kennis, draagvlak én verlichting van werkdruk opleverde: “Je kreeg gewoon in één keer twee projectleiders erbij.” Voorwaarde was dat het hele team zich actief in duurzaamheid verdiepte, zo bracht het onderwerp ook iets “in plaats van alleen maar eisen en beleidsregels over de schutting te gooien.”

5.3 LEIDERSCHAPSGEDRAG (DEELVRAAG 3)

Deze deelvraag onderzoekt het leiderschapsgedrag binnen de gemeente Zaanstad aan de hand van het model van Yukl (2012), dat vier gedragsdimensies onderscheidt: taakgericht, relatiegericht, veranderingsgericht en extern gericht gedrag. De analyse richt zich op hoe deze gedragingen worden ingezet én hoe zij worden ervaren (perceived) door medewerkers op lagere niveaus.

De gedragsdimensies worden eerst besproken aan de hand van hun subdimensies (zie operationalisatietabel). Daarna volgt een schema van hoe deze gedragingen per niveau, respondent en opgave concreet zijn belegd.

TAAKGERICHT GEDRAG

Taakgericht gedrag richt zich op het effectief en efficiënt organiseren van werkzaamheden, waaronder het stellen van prioriteiten, plannen en organiseren, verduidelijken van rollen en doelen, monitoren van voortgang en het oplossen van knelpunten.

Plannen en organiseren

Plannen en sturen op resultaat wordt als sterk aanwezig ervaren door de respondenten. Volgens een opdrachtnemer wordt nadruk gelegd op het volgen van de afgesproken planning: “De opdrachtgever wil dat het op tijd komt, hij drukt daar echt op,” “Een wethouder noemt het richten op werkzaamheden en het organiseren hiervan de ‘kern van mijn stijl.’ Tegelijk klinkt zorg vanuit een wethouder: “Dan gaat iedereen rennen en doen,” wat ten koste kan gaan van duurzame afwegingen.

Verduidelijken van rollen en doelen

Uitvoerende medewerkers ervaren onduidelijkheid over wie waarvoor verantwoordelijk is in het kader van duurzaamheid: “Ik zou bij god niet weten wie waarover gaat.” Ook de werking

van de sturingsdriehoek wordt als onduidelijk gezien: “Een model is wel opgetuigd, maar in de praktijk moet daar nog veel aan invulling worden gegeven.”

Monitoren van voortgang

Monitoring gebeurt weinig gestructureerd. Wethouders signaleren dat duurzaamheid niet standaard terugkomt in stukken of overleggen: “Heel eerlijk gezegd zakt het bij mij ook wel eens weg.” Ook ambtelijke opdrachtgevers en opdrachtnemers geven aan dat het onderwerp vooral informeel en ad hoc besproken wordt, eerder “op de werkvloer” dan via vaste overlegstructuren (paragraaf 5.2). Reflectie en bijsturing ontbreken vaak, mede door een cultuur waarin “doen” belangrijker is dan stilstaan.

Probleemoplossing

Meerdere leidinggevendenden zeggen actief in te grijpen bij knelpunten. “Als je ziet dat het blokkeert omdat mensen tegenover elkaar staan, moet je daarop interveniëren,” aldus een opdrachtgever. Ook het laten meedraaien van duurzaamheidsprofessionals binnen andere teams wordt genoemd als manier om samenwerking te verbeteren en druk te verlichten (paragraaf 5.2).

RELATIEGERICHT GEDRAG

Relatiegericht leiderschap richt zich op het versterken van samenwerking, betrokkenheid en motivatie via ondersteuning, ontwikkeling, waardering en empowerment. Binnen Zaanstad klinkt breed de roep om hier meer in te investeren. Zoals een ambtelijk opdrachtnemer stelt: “Als je echt die integratie wil hebben, moet je toch meer op die relatiegerichtheid gaan zitten.”

Ondersteunen

Ondersteuning vindt vooral informeel plaats en hangt sterk af van persoonlijke stijl. Een opdrachtgever benoemt dat hij actief het gesprek opzoekt: “Wat heb jij nodig van mij?” Anderen benadrukken het belang van afstemming en begrip: “Je verdiepen: wat heeft die ander nodig [...] zodat je elkaar kan verstaan en versterken.”

Ontwikkelen

Een derde ambtelijk opdrachtgever wijst op het belang van ontwikkelen: “Bespreken. Opleiden. Coachen. Zodat zij ook die verandering doormaken.” Fouten maken wordt gezien als noodzakelijk leerproces. Aanspreken is volgens een andere opdrachtgever pas zinvol als mensen eerst stevig gepositioneerd zijn: “Anderen aanspreken kan pas als je eerst structureert en kennis ontwikkelt.”

Erkenning geven

Erkenning komt minder expliciet terug. Wel waarschuwt een organisatieadviseur voor het onderschatten van impact: “Sta even stil bij wat je zegt en vindt, kijk dan eens wat het met de anderen doet.”

Empowerment

Zowel wethouders als opdrachtgevers onderstrepen het belang van gedeeld eigenaarschap.

Tegelijkertijd geven veel medewerkers aan zelf initiatief te moeten nemen, zonder duidelijke empowerment van bovenaf: “Er is geen sturing gekomen vanuit een wethouder [...] dit is allemaal vanuit ons aangedragen.”

VERANDERINGSGERICHT GEDRAG

Veranderingsgericht gedrag draait om innovatie en aanpassingsvermogen, waaronder het bepleiten van verandering, formuleren van een inspirerende visie, stimuleren van vernieuwing en het faciliteren van een lerende organisatiecultuur. In Zaanstad is dit gedrag zichtbaar, maar ongelijk verspreid over niveaus en sterk afhankelijk van individuele inzet.

Verandering bepleiten

Sommige bestuurders richten zich expliciet op het beïnvloeden van mindset. Eén wethouder benadrukt: “Niet: waarom zou ik dit doen? Maar: waarom zou ik het niet doen?” Eén wethouder benadrukt het belang van “lef tonen”, maar erkent dat dit wel eens ontmoedigd wordt. Hij roept op: “Iedereen moet durven over die grens te stappen.” Tegelijkertijd ervaren uitvoerende medewerkers deze houding niet altijd als aanwezig: “Goede leiders hebben een verhaal.”

Visie formuleren

Een gedeeld toekomstbeeld ontbreekt vaak. “Inhoudelijk zit er geen visie,” zegt een opdrachtnemer over duurzaamheid in het onderwijs. Een organisatie adviseur nuanceert dit: visie hoeft niet top-down te zijn, maar vraagt om betrokkenheid vanuit alle rollen: “Iedereen draagt bij vanuit zijn of haar rol.” .

Innovatie stimuleren

Innovatie krijgt beperkt ruimte. “Gemeenten blinken niet uit in de innovatiekant,” aldus een opdrachtnemer. Hoge werkdruk en focus op dagelijkse uitvoering belemmeren structurele vernieuwing: “Die innovatieve kant schiet er soms bij in.”

Leren faciliteren

Reflectie is schaars. Meerdere respondenten geven aan: “We kijken eigenlijk nooit terug.” Dit beperkt de ontwikkeling als lerende organisatie. Een organisatieadviseur noemt pauzemomenten essentieel: “Reflectie is de enige manier om op je pauzeknop te drukken,” maar erkent dat de focus op snel resultaten boeken, ook wel de “Zaanse volksaard” van rennen en doen, deze reflectie belemmert.

EXTERN GERICHT GEDRAG

Extern gericht leiderschap verbindt de organisatie met haar omgeving door het opbouwen van netwerken, monitoren van externe ontwikkelingen en het representeren van de organisatie naar buiten én binnen.

Netwerken

Elke laag onderstreept het belang van verbinding met externe partijen zoals jongeren,

ondernemers en corporaties. Voorbeelden zijn vragen als: “Wat is helpend in de leefwereld van jongeren?” of “Hoe kunnen ondernemers er gebruik van maken?”

Externe monitoring

Meerdere respondenten signaleren externe belemmeringen die duurzame keuzes in de weg staan, zoals netcongestie, stikstofnormen en watercapaciteit. Een wethouder noemt dit: “van die ingewikkelde dingen waar je dan tegenaan loopt.” Een strateeg benadrukt dat Zaanstad “niet alleen afhankelijk is van wat wij zelf doen, maar ook van regels van buitenaf.”

Representeren

Alle niveaus zijn het eens dat grensoverstijgend werken essentieel is om doelen te kunnen realiseren. Een ambtelijk opdrachtgever noemt zichzelf een boundary spanner: “Hoe je over opgavegrenzen heen gaat om verbindingen te realiseren.” Deze rol verwacht hij ook van de uitvoerende laag. Daarnaast vraagt representatie om een overtuigend verhaal over het ‘waarom’ van verandering, richting andere afdelingen: “Je moet een goed verhaal hebben naar andere afdelingen, waarom iets op een nieuwe manier moet gebeuren.” Dit wordt echter nog niet overal als vanzelfsprekend ervaren door opdrachtnemers.

Schema: hoe gedragingen op bestuurlijk, ambtelijk en uitvoerend niveau, binnen verschillende opgaven, concreet zijn belegd.

Opgave	Niveau	Taakgericht	Relatiegericht	Veranderingsgericht	Externgericht
Economie	Bestuurlijk	Stuurt op prioriteiten en planning; bevestigt in observatie.	Hecht aan samenwerking en waardering; waardering minder zichtbaar in observatie.	Ondersteunt hoge ambities en stimuleert innovatie.	Actief in lobby en externe signalering.
Verstedelijking	Bestuurlijk	Monitoring van CO ₂ -doelen en duurzaamheidsparagraaf lastig. Grijpt in bij confrontaties; stuurt op probleemoplossing.	Pleit voor gedeeld eigenaarschap en betere afstemming.	Stimuleert lef en grensoverschrijdend denken.	Ziet externe factoren als belemmering voor uitvoering.
Kansengelijkheid	Bestuurlijk	Rollen en keuzes worden niet altijd scherp vastgesteld & monitoring kan beter.	Zet sterk in op samenwerking, betrokkenheid en ondersteuning; bevestigt in observatie.	Stuurt op inspiratie en bewustwording als onderdeel van leren.	Gebruikt externe ontmoetingen om duurzaamheid strategisch te agenderen.
Economie	Ambtelijk	Stuurt op voorbereiding en planning rond duurzaamheidsparagraaf. Benadrukt belang van integrale opdrachten voor samenwerking.	Ondersteunt medewerkers door hen eerst te positioneren; fouten maken hoort bij leren. Tijdens observatie; waardering, ondersteuning en ontwikkeling zichtbaar.	Positioneert zichzelf als verbinder.	Signaleert externe invloeden en behoeften van bedrijven.
Verstedelijking	Ambtelijk	Ervaart rolverwarring door vijf portefeuillehouders. Zegt in te grijpen bij stokkende samenwerking of botsende belangen.	Benadrukt gedeeld eigenaarschap.	Start met gezamenlijk gesprek en overtuiging; draagt visie uit.	Signaleert afhankelijkheid van wetgeving en corporaties.

Kansengelijkheid	Ambtelijk	Stuurt op concrete doelen. Benadrukt afstemming tussen beleid en uitvoering.	Positioneert zich als boundary spanner; zoekt verbinding intern en extern.	Richt zich op communicatie en motivatie. Mist soms bestuurlijke sturing.	Werkt actief samen met externe partners via netwerken.
Economie	Uitvoerend	Afstemming over duurzaamheid gebeurt informeel op de werkvloer (monitoren). Ervaart opdrachtgever als sterk sturend op planning en deadlines.	Benadrukt belang van vertrouwen en harmonie in samenwerking.	Innovatie lijdt onder tijdsdruk.	Ziet externe gerichtheid bij opdrachtgever, maar mist interne verbinding.
Verstedelijking	Uitvoerend	Rollen in de sturingsdriehoek worden niet gevolgd; voelt zich overruled. Reflectie ontbreekt; processen worden niet geëvalueerd (monitoren).	Voelt weinig vertrouwen; opdrachtgever handelt haar verantwoordelijkheden af.	Ervaart gebrek aan strategisch leiderschap: geen visie of besluitvaardigheid. Mist gestructureerde en krachtige leiding.	Geen recent contact met duurzaamheidsmedewerker ; netwerk intern ontbreekt
Kansengelijkheid	Uitvoerend	Nadruk op SMART-doelen. Mist heldere sturingsstructuren.	Sterk gemotiveerd voor duurzaamheid. Eervaart steun en vertrouwen van opdrachtgever.	Denkt vooruit over circulariteit (vernieuwing). Mist visie vanuit bestuur.	Zoekt samenwerking met externen en andere beleidsterreinen.

5.4 BELEMMERENDE EN BEVORDERENDE FACTOREN (DEELVRAAG 4)

Effectieve integratie van duurzaamheid hangt sterk samen met contextuele condities zoals mandaat, rolduidelijkheid en onderlinge afstemming (Carson et al., 2007; Kuipers & Murphy, 2023). Deze paragraaf zoomt in op de meest benoemde belemmerende en bevorderende factoren in de Zaanse praktijk.

BELEMMERENDE FACTOREN

Eerder in deze analyse kwamen al diverse knelpunten naar voren die duurzame integratie bemoeilijken, zoals werkdruk, beperkte middelen, rolonduidelijkheid en spanning tussen ambities en uitvoerbaarheid. In deze paragraaf wordt daarom gericht ingezoomd op drie belemmeringen die door respondenten het meest frequent zijn benoemd, om herhaling te voorkomen.

Gebrek aan bestuurlijke sturing

Respondenten benoemen het ontbreken van duidelijke richting vanuit bestuur als een belangrijke belemmering. Duurzaamheid komt niet vanzelfsprekend terug in overleggen, wordt zelden expliciet aangestuurd en blijft daardoor abstract. Zowel bestuurders als ambtelijke opdrachtgevers signaleren een gebrek aan consistentie en rolduidelijkheid, wat leidt tot tegenstrijdige verwachtingen en ad-hoc beslissingen (“Het is nu allemaal schothagel”).

Te late inbreng in het proces

Duurzaamheid wordt vaak pas laat betrokken via een duurzaamheidsparagraaf, eerder als eindtoets dan als vertrekpunt. Hierdoor verliest het aan impact in het beleidsproces. Beleidsopstellers ervaren de paragraaf als een verplichte afsluitstap, in plaats van een richtinggevend instrument.

Verantwoordelijkheid ligt te veel bij één team

Het bestaan van een apart duurzaamheidsteam wordt als belemmerend ervaren. Dit creëert een wij-zij-dynamiek waarbij duurzaamheid niet als gedeelde opgave wordt gezien. Het team wordt gezien als ‘verantwoordelijk’, waardoor andere afdelingen zich minder eigenaar voelen en integratie achterblijft. Zoals de zin die een strateeg opmerkt: “Daar ga ik dus niet over, want daar is een team van die dat moet doen.”

BEVORDERENDE FACTOREN

Hoewel meerdere factoren bijdragen aan duurzame integratie, zoals het vroeg betrekken van duurzaamheid, het SMART maken van voorstellen en de intrinsieke motivatie op uitvoerend niveau, springt één element eruit:

Verbinding als sleutel voor integratie

Verbinding komt consistent naar voren als belangrijkste succesfactor. Duurzame verandering begint niet bij inhoud, maar bij wederzijds begrip: elkaars taal leren spreken, perspectieven delen en inzicht krijgen in elkaars opgaven. “Leiderschap ontstaat in gelijkwaardigheid, niet in uitleggen hoe het zit.” Daarbij moet ook ruimte zijn voor thema’s als schaarste, werkdruk en rolfrustratie, die samenwerking kunnen ondermijnen.

5.5 INTERACTIE TUSSEN BESTUURLIJK, AMBTELIJK EN UITVOEREND NIVEAU (DEELVRAAG 5)

Vanuit het multi-level perspectief (Kuipers & Murphy, 2023) is effectieve samenwerking tussen bestuurslagen essentieel voor duurzame transities. Leiderschap wordt hierbij benaderd als een gedeeld proces van afstemming en coördinatie (Yukl, 2012; Ospina, 2017).

In Zaanstad is deze samenwerking formeel ingericht via de sturingsdriehoek (bestuurlijk opdrachtgever – ambtelijk opdrachtgever – ambtelijk opdrachtnemer). In de praktijk blijkt deze structuur echter niet altijd functioneel. Rollen worden regelmatig informeel ingevuld, waardoor onduidelijkheid ontstaat over verantwoordelijkheden. Zoals één respondent stelt: “Iedereen moet zich gaan gedragen naar het model.”

Opdrachtnemers schakelen soms direct met wethouders, wat de hiërarchie omzeilt. Eén van hen zegt: “Ik schakel ook gewoon direct met de wethouders [...] het is allemaal niet zo hiërarchisch.” Tegelijkertijd wordt dit niet door iedereen gewaardeerd: “Ik vind het wenselijker dat je het gesprek voert met je ambtelijk opdrachtgever.”

Ambtelijk opdrachtgevers geven aan tevreden te zijn over de samenwerking, mits de rolduidelijkheid helder is: “We hebben daar goede afspraken over: wat is je mandaat, wat doe je.” Toch is ook hier structurele afstemming niet vanzelfsprekend. Een wethouder benadrukt het belang van relaties: “Je moet echt een goede werkrelatie hebben met je team om dat goed te doen.”

Een recente ontwikkeling die als kansrijk wordt gezien, is de oprichting van een centrale afdeling voor opgaveregisseurs; Programma Management en Opgaveregie. Deze laag wordt gezien als sleutel tot meer integrale samenwerking. Een van hen stelt: “Wij zijn natuurlijk een grote club die veel meer tools in handen heeft, om echt samen te werken, samen te doen en verbanden te leggen.” Een strateeg ziet in deze laag een nieuw sturingsperspectief: “De sturing komt niet vanuit de portefeuilles van wethouders, maar moet echt ontstaan op het niveau van opgaveregisseurs.” Zij zouden kunnen functioneren als “über-procesmanagers” die verschillende beleidsopgaven verbinden. “Ik denk dat die opgaveregisseurs ten dienste zouden kunnen komen staan van de opgaven meervoud.”

6. CONCLUSIE

Dit onderzoek had als centrale vraag: *Hoe draagt bestuurlijk, ambtelijk en uitvoerend leiderschap bij aan de integratie van duurzaamheid in besluitvorming binnen de gemeente Zaanstad?*

Leiderschap is daarbij opgevat als een sociaal proces van invloed uitoefenen, afstemming en gezamenlijke inzet om gedeelde doelen te realiseren (Yukl, 2012). Daarnaast is uitgegaan van multi-level leiderschap, dat wordt gedefinieerd als leiderschap dat plaatsvindt op verschillende hiërarchische niveaus (bestuurlijk, ambtelijk en uitvoerend) waarbij effectieve samenwerking tussen deze niveaus.

Het antwoord op de hoofdvraag is gebaseerd op de bevindingen uit de documentanalyse, interviews en een theoretisch kader, waaronder het multi-level perspectief en de bijhorende leadership spectrum (Kuipers & Murphy, 2023), de vier gedragsdimensies van Yukl (2012) en het onderscheid tussen intended en perceived leiderschap (Jacobsen & Andersen, 2015).

Door deze verschillende perspectieven met elkaar te verbinden, ontstaat een beeld van hoe leiderschap binnen Zaanstad bijdraagt, of juist belemmert, bij de structurele integratie van duurzaamheid in besluitvorming. In het navolgende lopende betoog worden de belangrijkste conclusies gepresenteerd.

Duurzaamheid wordt op alle drie de organisatieniveaus als belangrijk erkend, maar structurele borging in besluitvorming blijft uit. De duurzaamheidsparagraaf wordt wisselend toegepast en fungeert vaak als eindtoets in plaats van startpunt. Dit wijst op een kloof tussen intended en perceived leadership (Jacobsen & Andersen, 2015): duurzaamheid wordt formeel als essentieel erkend (zoals blijkt uit beleidsstukken), maar in de praktijk niet consistent doorgevoerd. Vroege inbedding van duurzaamheid is essentieel voor eigenaarschap en effectiviteit (Ospina, 2017), maar wordt gemist. Gebiedsgericht werken wordt gezien als kans om duurzaamheid vanuit lokale contexten integraal te benaderen. Tegelijkertijd leeft er scepsis over de klimaatdoelstellingen richting 2040, mede doordat ambities onvoldoende rekening houdt met externe factoren. Binnen het multi-level leadership spectrum (Kuipers & Murphy, 2023) duidt dit op zwakke macro-meso-interactie: beleidsambities en uitvoering sluiten onvoldoende op elkaar aan.

De structurele inbedding van duurzaamheid in het dagelijks werk verschilt sterk per niveau. Bestuurlijk leiderschap is vaak ad hoc en afhankelijk van de aanwezigheid van duurzaamheid op de agenda. Hierdoor ontbreekt structurele verankering in werkprocessen, wat wijst op zwakke intra-organisationale sturing (Kuipers & Murphy, 2023). Ambtelijk opdrachtgevers en opdrachtnemers ervaren gebrek aan richting en duidelijke keuzes. In de uitvoering komt duurzaamheid juist informeel tot stand, vaak vanuit persoonlijke motivatie. Dit toont elementen van gedeeld en verspreid leiderschap, maar zonder structurele ondersteuning. Door de hoge werkdruk en beperkte sturing wordt duurzaamheid soms als extra last ervaren. Effectieve integratie vraagt actieve prioritering door zowel bestuur als ambtelijk management. Dawkins et al. (2021).

Binnen Zaanstad zijn alle vier gedragsdimensies van Yukl (2012) aanwezig, maar met wisselende zichtbaarheid per niveau:

- *Taakgericht gedrag* is het meest dominant op planning en resultaat, maar duidelijkheid over rollen en structurele monitoring ontbreken.
- *Relatiegericht gedrag* komt afhankelijk van persoonlijke stijl tot uiting. Vertrouwen en ondersteuning worden erkend als belangrijk, maar structurele waardering en ontwikkeling blijven beperkt.
- *Veranderingsgericht gedrag* wordt wel benoemd, met name op bestuurlijk niveau, maar wordt beperkt ervaren op de werkvloer. Ruimte voor leren ontbreekt door tijdsdruk.
- *Extern gericht gedrag* is zichtbaar bij bestuurders en sommige ambtelijke leiders, maar de verbinding met interne werkpraktijken is fragiel. Binnen de uitvoering ontbreekt vaak contact met duurzaamheidsteams.

Deze patronen laten zien dat de leiderschapsgedragingen aanwezig zijn, maar ongelijk verdeeld: taakgericht gedrag is dominant, maar incompleet; relatiegericht gedrag is zichtbaar, maar persoonsafhankelijk; veranderingsgericht gedrag wordt beoogd, maar beperkt ervaren; en extern gericht gedrag is sterk bij bestuur, maar onvoldoende ingebed in de interne dynamiek.

Drie factoren belemmeren de integratie van duurzaamheid het sterkst: (1) een gebrek aan consistente sturing, (2) te late betrokkenheid van duurzaamheid in het proces en (3) een wij-zij-dynamiek rondom het duurzaamheidsteam. Deze belemmeringen wijzen op beperkte intra-organisationale afstemming (Kuipers & Murphy, 2023) en het ontbreken van systeemleiderschap. Andere bekende obstakels, zoals werkdruk, schaarste en onduidelijke rollen, versterken dit beeld. Tegelijk is er brede erkenning dat versterkte samenwerking en verbinding essentieel zijn. Dit sluit aan bij gedeeld, verspreid en systeemleiderschap, waarin verschillende perspectieven worden verbonden en leiderschap ontstaat vanuit samenwerking.

De formele sturingsstructuur via de sturingsdriehoek, zoals intended in de documentanalyse, wordt in de praktijk onregelmatig toegepast en perceived (Jacobsen & Andersen, 2015). Informele afstemming kan zorgen voor flexibiliteit, maar ook voor verwarring over mandaten. Hierdoor is gedeeld leiderschap moeilijk te realiseren. Het laat zien dat op dit gebied intra-organisationale coördinatie nog zwak ontwikkeld is. Tot slot zien veel respondenten de komst van de afdeling 'Programma Management en Opgaveregie' als kans om regie, samenwerking en integraliteit structureel te versterken. Indien deze nieuwe laag erin slaagt om over opgaven en niveaus heen te verbinden, kan dit bijdragen aan sterker gedeeld, verspreid en systeemleiderschap.

Dit onderzoek laat zien dat bestuurlijk, ambtelijk en uitvoerend leiderschap ieder bijdragen aan de integratie van duurzaamheid, maar dat een gedeelde, samenhangende aanpak nog ontbreekt. Waar bestuurders duurzaamheid als belangrijk benoemen, blijft sturing uit. Ambtelijk opdrachtgevers missen richting en keuzes. Uitvoerende medewerkers tonen

leiderschap vanuit intrinsieke motivatie, maar zonder structurele ondersteuning. Binnen het multi-level leadership spectrum komt vooral intra-organisationale aansturing naar voren, maar deze kan soms als inconsistent en weinig verbindend ervaren worden. Gedeeld en verspreid leiderschap is zichtbaar in de uitvoering, maar wordt niet actief gefaciliteerd. De dimensies macro-meso-interactie en systeemleiderschap worden herkend in het denken over externe barrières en het belang van verbinding, maar zijn nog onvoldoende ontwikkeld in de praktijk. De organisatie bevindt zich in een overgangsfase waarin de intenties duidelijk aanwezig zijn en er steeds meer beweging komt richting alle vier de invalshoeken.

Om duurzaamheid structureel te integreren, is leiderschap nodig dat grenzen overstijgt, verbinding versterkt en koers durft te bepalen. Dat vraagt niet alleen om duidelijke structuren, maar ook om gedrag: het uitdragen van visie, het delen van verantwoordelijkheid, het stimuleren van vernieuwing en het actief luisteren naar andere perspectieven. Als Zaanstad erin slaagt die beweging gezamenlijk te maken, verandert duurzaamheid van een losse ambitie in een gedeeld fundament binnen de besluitvorming.

7. DISCUSSIE

De gekozen theorieën bleken goed toepasbaar en boden structuur om leiderschap niet alleen als individueel gedrag, maar vooral als interactie tussen rollen en niveaus te analyseren. Het multi-level leadership spectrum maakte zichtbaar waar leiderschap ontbreekt of voldoet. Het onderscheid tussen intended en perceived leadership (Jacobsen & Andersen, 2015) hielp om de verschillen tussen bedoeling en ervaring bloot te leggen. De gedragsdimensies van Yukl (2012) maakten het mogelijk om concreet leiderschapsgedrag te onderscheiden en duiden per niveau, respondent en opgave.

Tegelijkertijd kent het onderzoek beperkingen. De gehanteerde theorieën richten zich vooral op formele structuren en gedrag, terwijl informele invloeden zoals organisatiecultuur ook een belangrijke, maar onderbelichte rol spelen. Hoewel cultuur nihil meegenomen, zou dit thema een verdiepend onderzoek op zich kunnen vormen. Daarnaast leverde de gekozen casusaanpak contextspecifieke en rijke inzichten op, maar beperkt de generaliseerbaarheid. Dit onderzoek is toegespitst op de gemeente Zaanstad en moet ook als zodanig gelezen worden. Toch biedt het relevante aanknopingspunten voor andere gemeenten met vergelijkbare ambities en uitdagingen.

Voor een vervolgonderzoek is het waardevol om meerdere gemeenten te vergelijken, om terugkerende patronen of juist contextuele verschillen in leiderschap zichtbaar te maken. Ook kan verdieping in een specifieke gedragsdimensie, zoals veranderingsgericht of relatiegericht leiderschap, helpen bij het ontwerpen van gerichte interventies.

8.AANBEVELINGEN

1. FORMULEER GEZAMENLIJK INTEGRALE OPDRACHTEN AAN DE VOORKANT

Zorg dat duurzaamheid direct bij de start van beleidsprocessen wordt meegenomen. Veel respondenten benadrukken dat duurzaamheid nu pas laat in het proces aan bod komt. Integrale opdrachten zijn nodig om het onderwerp inhoudelijk, financieel en procesmatig te verankeren. Ontwikkel een standaard werkwijze waarbij bestuurders, opdrachtgevers en uitvoerders van verschillende opgaves samen de opdracht (SMART) formuleren, met het oog op wat er nodig is in specifieke gebieden. Dit zorgt voor duidelijkheid, gedeeld eigenaarschap en bestuurlijke keuzes.

2. VERANKER DUURZAAMHEID STRUCTUREEL IN BESTUURLIJKE OVERLEGGEN EN MAAK HIERIN KEUZES

Veranker duurzaamheid structureel in stafoverleggen door het als vast agendapunt op te nemen. Dit voorkomt dat het onderwerp afhankelijk blijft van toeval of individuele inzet. Bouw daarnaast besluitmomenten in waarop expliciete keuzes worden gemaakt, voorbereid door beleidsadviseurs op basis van integrale impactanalyses. Door vroegtijdig keuzes te maken, ontstaat ruimte om kaders te stellen en een gedeelde visie uit te dragen. Dit versterkt onder andere het veranderingsgericht gedrag: het vermogen van bestuurders en ambtelijke top om koers te bepalen en duurzame verandering actief te begeleiden.

3. STIMULEER VERBINDING EN LAAT DUURZAAMHEIDSPROFESSIONALS MEEDRAAIEN IN TEAMS

De meest gehoorde aanbeveling van respondenten is: ga het gesprek aan. Niet alleen op inhoud, maar op onderliggende belangen. Investeer in leiderschap dat gericht is op samenwerking en wederzijds begrip. Leid ambtenaren op als bruggenbouwers (“boundary spanners”) die elkaars taal leren spreken en verschillende perspectieven weten te verbinden. Versterk hiermee het relatiegericht gedrag: maak waardering, vertrouwen, ondersteuning en ontwikkeling vaste onderdelen van de werkpraktijk.

Een concrete stap hierin is het actief betrekken van duurzaamheidsmedewerkers binnen projecten. Laat hen meewerken als volwaardige teamleden in plaats van enkel adviseren vanaf de zijlijn. Dit stimuleert gedeeld eigenaarschap, bevordert kennisdeling tussen domeinen en verlicht de werkdruk. Zo wordt samenwerking niet alleen gepredikt, maar structureel ingebed in het dagelijks werk.

4. MAAK ROLVERDELING EN VERANTWOORDELIJKHEDEN EXPLICIET BINNEN PROJECTEN

Maak rollen en verantwoordelijkheden binnen het sturingsmodel duidelijk in elk project. Meerdere respondenten geven aan dat het model er formeel is, maar niet wordt nageleefd. Het gevolg is rolverwarring en gebrek aan afstemming. Benoem wie verantwoordelijk is en leg afspraken vast en evalueer deze periodiek. Daarmee versterk je het taakgericht leiderschap met duidelijke rollen.

5. CREËER RUIMTE VOOR REFLECTIE EN LEREN

Binnen de organisatie wordt sterk gestuurd op plannen en organiseren, maar het monitoren van voortgang gebeurt vaak ad hoc. Dit maakt het lastig om tijdig bij te sturen. Organiseer vooraf in de opdrachtformulieren reflectiemomenten en feedbackgesprekken tussen verschillende lagen en afdelingen. Gebruik deze gesprekken om te leren, belemmeringen te signaleren en sturing aan te passen. Zo ontstaat ruimte voor leren (veranderingsgericht gedrag) en het monitoren van voortgang (taakgericht gedrag).

6. GEBRUIK DE NIEUWE AFDELING VAN OPGAVEREGISSEURS

Positioneer de afdeling ‘Programma Management en Opgaveregie’ als verbindende schakel tussen strategisch beleid en uitvoering. Laat opgaveregisseurs integrale opdrachten coördineren en samenwerking tussen opgaven stimuleren. Meerdere respondenten zien hier kansen: “Een veelbelovende plek om echt integraal te leren werken.”

9. LITERATUURLIJST

- Barry, D. (1991). Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership. *Organizational Dynamics*, 20(1), 31–47.
- Binnenlands Bestuur. (2024). De cruciale rol van gemeenten in de energietransitie. Geraadpleegd op <https://www.binnenlandsbestuur.nl>
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (z.d.). Wat is duurzaamheid? <https://www.cbs.nl/nl-nl/faq/specifiek/wat-is-duurzaamheid->
- Dionne, S. D., Sayama, H., Hao, C., & Bush, B. J. (2010). The role of leadership in shared mental model convergence and team performance improvement: An agent-based computational model. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1035–1049.
- Edmondson, A. C., & Harvey, J. F. (2017). *Extreme teaming: Lessons in complex, cross-sector leadership*. Emerald Group Publishing.
- Gemeente Zaanstad. (2023, 12 mei). Leidraad Opdrachtgever- en Opdrachtnemerschap. Intern document.
- Gemeente Zaanstad. (2023, 13 december). CO2-uitstoot verlagen: samen de schouders eronder en handen uit de mouwen! Intern document.
- Gemeente Zaanstad. (2023). 4.3 Handboek Bestuurlijke besluitvorming. Intern document.
- Gemeente Zaanstad. (2023). Opdrachtformulier: College breed beleggen CO2-doelen. Intern document.
- Gemeente Zaanstad. (2023). Opdrachtformulier: duurzaamheidsacademie 1.0. Intern document.
- Gemeente Zaanstad. (2023). Organisatiebesluit Zaanstad 2024. Gemeentebblad 2023, nr. 530176. <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/gmb-2023-530176.pdf>
- Gemeente Zaanstad. (2024, april 22). Memo Pilot Duurzaamheid in besluitvorming. Intern document.
- Gemeente Zaanstad. (2024, april 23). Besluitnota Opgave-MT – Pilot duurzaamheid in besluitvorming. Intern document.
- Gemeente Zaanstad. (2024). Hoe verloopt het bestuurlijk besluitvormingsproces bij gemeente Zaanstad. Intern document.

Gemeente Zaanstad. (2024). Opdrachtformulier: pilot duurzaamheid in besluitvorming. Intern document.

Gemeente Zaanstad. (2025, 26 februari). Omgevingsvisie gemeente Zaanstad.

<https://www.zaanstad.nl/bestuur-organisatie/gemeentelijke-opgaven/>

Gemeente Zaanstad. (z.d.). Gemeentelijke opgaven. <https://www.zaanstad.nl/bestuur-organisatie/gemeentelijke-opgaven/>

Gemeente Zaanstad. (z.d.). Geraadpleegd op <https://www.zaanstad.nl/>

Jacobsen, C. B., & Bøgh Andersen, L. (2015). Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. *Public Administration Review*, 75(6), 829–841.

Kuipers, B. S., & Murphy, J. (2023). A multi-level leadership spectrum for collective good. *Journal of Change Management*, 23(4), 323–336.

Leiden Leadership Centre. (2021). Deelrapportage wetenschappelijke literatuurstudie publiek leiderschap. Universiteit Leiden.

Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Pearson.

Ospina, S. M. (2017). Collective leadership and context in public administration: Bridging public leadership research and leadership studies. *Public Administration Review*, 77(2), 275–287.

Rijksoverheid. (2019). Klimaatakkoord.

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/06/28/klimaatakkoord>

Spillane, J. P. (2012). *Distributed leadership* (1st ed.). John Wiley & Sons.

United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC). (2015). Paris Agreement. https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf

Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). (2023). Actualisering randvoorwaarden Klimaatakkoord. <https://vng.nl>

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85.

Zaanstad Bestuurlijke Informatie. (2022). Klimaatcrisis motie – Raadsbesluit.

<https://zaanstad.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Document/af89d58a-34d3-4725-a2ac-ac08f794e8dd?documentId=ec966180-1c74-48e7-95f3-9cc8ffc396aa>

Zaanstad Bestuurlijke Informatie. (2022). Zaans Klimaatakkoord.

<https://zaanstad.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Document/47ca5ad5-9ae5-4eec-a061-892f5febf360?documentId=54c8fa5a-254e-4bc2-a12c-274530af5fff>

BIJLAGE 1: INTERVIEW VRAGEN

1. In hoeverre wordt duurzaamheid geïntegreerd in besluitvorming en beleidsontwikkeling binnen de verschillende opgaven van de gemeente Zaanstad?

- Hoe kijkt u naar de duurzaamheidsambities en de wens om dit structureel te integreren in de besluitvorming?
- Hoe kijkt u naar de opgestelde CO2-doelen per portefeuille en de duurzaamheidsparagraaf?
- Hoe komt de integratie van duurzaamheid binnen uw opgave momenteel tot uiting en kunt u ingaan op uw eigen rol?

1. Hoe geven bestuurlijk, ambtelijk en uitvoerend leiders binnen de gemeente Zaanstad invulling aan duurzaamheid in hun dagelijkse werkpraktijk?

- Hoe komt duurzaamheid terug in uw dagelijkse werk of afwegingen en hoe geeft u hier invulling aan?
- In hoeverre voelt u zich verantwoordelijk voor de duurzaamheidsambities?

2. Welke leiderschapsgedragingen laten leiders op verschillende niveaus zien bij het integreren van duurzaamheid in beleids- en besluitvorming?

2A. Taakgericht gedrag: Dit gedrag richt zich op het effectief en efficiënt organiseren van werkzaamheden.

- Hoe zorgt u ervoor dat duurzaamheid wordt meegenomen in de werkprocessen of planning binnen uw team of opgave? (denk aan formats, deadlines, etc.).
- Hoe zorgt u ervoor dat rollen en verantwoordelijkheden rondom duurzaamheid duidelijk zijn?

2B. Relatiegericht gedrag is gericht op de kwaliteit vergoten van menselijk kapitaal en relaties door bijvoorbeeld het versterken van motivatie, betrokkenheid en samenwerking.

- Hoe stimuleert u betrokkenheid of eigenaarschap bij medewerkers als het gaat om duurzaamheidsdoelen?

2C. Veranderingsgericht gedrag draait om innovatie, leervermogen en aanpassingskracht.

- Hoe probeert u duurzaamheid te verbinden aan een bredere visie of koers van de organisatie of opgave?
- Op welke manier moedigt u nieuwe manieren van werken aan om duurzaamheid in de praktijk te brengen?

2D. Extern leiderschapsgedrag betreft het verwerven van noodzakelijke informatie en middelen en het promoten en bewaken van de belangen van het team of de organisatie, zoals het zichtbaar uitdragen van duurzaamheidsambities.

- Kunt u een voorbeeld geven van hoe u (externe) contacten of samenwerkingsverbanden inzet om duurzaamheidsdoelen van uw opgave of portefeuille te ondersteunen? (kan ook gaan over andere opgaven binnen de gemeente)
- Hoe houdt u bij welke externe ontwikkelingen, trends of wet- en regelgeving relevant zijn voor de integratie van duurzaamheid in uw beleid of uitvoering?

3. Welke belemmerende en bevorderende factoren ervaren leiders bij het integreren van duurzaamheid in beleid en samenwerking?

- Wat zijn volgens u de grootste belemmeringen voor de integratie van duurzaamheid? (zoals gebrek aan mandaat, tijd, middelen of draagvlak)
- Welke factoren zijn bevorderend bij de integratie van duurzaamheid? (zoals gedeelde visie, bestuurlijke steun of duidelijke kaders)
- Wat heeft u nog verder nodig om uw bijdrage aan duurzaamheid effectiever te maken?

4. Hoe interacteren bestuurlijk, ambtelijk en uitvoerend leiders met elkaar om duurzaamheid integraal te verankeren in de gemeentelijke organisatie?

- Hoe verloopt de samenwerking en afstemming tussen u en andere rollen in de sturingsdriehoek als het gaat om duurzaamheid? En wat is uw rol hierin?
- Hoe kijkt u naar de samenwerking over opgavegrenzen heen?
- Hoe zie jij de samenwerking in uiting komen? Wat is hierin wenselijk?

Extra interviewvragen voor strateeg en organisatieadviseur:

E. Strateeg (afdeling Strategie & Onderzoek)

- Wat is uw kijk op de integratie van duurzaamheid in besluitvorming bij alle opgaven?
- Wordt er strategisch gestuurd op samenwerking over opgaven heen?
- Hoe gaan leiders vanuit de sturingsdriehoek om met de duurzaamheidsambities en de wens om dit te integreren in de besluitvorming?
- Welke veranderingen zijn volgens u nodig om duurzaamheid beter te verankeren?

F. Organisatieadviseur

- Hoe is leiderschap en samenwerking op duurzaamheid op dit moment georganiseerd?
- Op welke manier wordt er aandacht gegeven aan leiderschap en samenwerking binnen en tussen opgaven door de gemeente?

- Welke cultuur en structuur ziet u binnen de organisatie die invloed hebben op duurzame integratie?
- Welke veranderingen zijn volgens u nodig om duurzaamheid beter te verankeren?

BIJLAGE 2: TOPICLIJST

1. INTEGRATIE VAN DUURZAAMHEID IN BESLUITVORMING EN BELEID

- Hoe wordt duurzaamheid meegenomen in beleid en besluitvorming?
- Voorbeelden van integratie in plannen, formats, kaders en overleggen
- Ervaringen met duurzaamheidsparagraaf, doelen en CO₂-doelen

2. INVULLING VAN DUURZAAMHEID IN DAGELIJKSE WERKPRAKTIJK

- Wat betekent duurzaamheid voor jou in je werk?
- Hoe geef je er vorm aan in de praktijk?
- Wordt het expliciet besproken of blijft het impliciet in overleggen?
- Verantwoordelijkheidsgevoel voor duurzaamheidsdoelen

3. LEIDERSCHAPSGEDRAG (YUKL)

- **Taakgericht:** organiseren, doelen stellen, voortgang monitoren, probleemoplossing
- **Relatiegericht:** motiveren, betrekken, ontwikkelen, erkenning geven
- **Veranderingsgericht:** visie, vernieuwing, urgentie creëren, leren stimuleren
- **Extern gericht:** netwerken, signaleren van trends, externe vertegenwoordiging

4. BELEMMERENDE EN BEVORDERENDE FACTOREN

- Wat maakt het makkelijker om duurzaamheid te integreren?
- Wat maakt het moeilijker om duurzaamheid te integreren?
- Wens voor verdere ondersteuning

5. INTERACTIE TUSSEN LEIDERSCHAPSLAGEN

- Samenwerking tussen bestuurlijk, ambtelijk, uitvoerend niveau
- Hoe verloopt afstemmin?
- Samenwerking over opgavegrenzen heen